



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Palkitsemisen kokonaisuus myyntitehtävissä

Matikainen, Henna

2016 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Palkitsemisen kokonaisuus myyntitehtävissä

Henna Matikainen
Liiketalouden koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Toukokuu, 2016

Henna Matikainen

Palkitsemisen kokonaisuus myyntitehtävissä

Vuosi 2016 Sivumäärä 38

Tämä opinnäytetyö tehtiin aiheesta palkitsemisen kokonaisuus myyntitehtävissä. Tutkimuksessa tutkittiin yrityksissä käytössä olevia palkitsemisjärjestelmiä, työntekijöiden motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ja johtamista palkitsemisen näkökulmasta. Tutkimuksen sisältöä ja tuloksia voidaan hyödyntää palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista teemahaastattelua, jonka aihepiirit olivat rajattu palkitsemisen tunnistettavuuteen, palkitsemisen vaikutukseen henkilön motivaatioon, työn tavoitteiden yhteys palkitsemiseen, palkitseminen vaikutus työn tavoitteisiin ja henkilökohtaiset vaikuttamismahdollisuudet palkitsemisessä. Tutkimuksessa oli mukana viisi myynnillisissä tehtävissä toimivaa henkilöä eri toimialoilta.

Tulokset osoittivat palkitsemisjärjestelmien sisältöjen ja palkitsemiseen liittyvien käytäntöjen olevan hyvin erilaisia. Merkittävimpinä havaintoina myyntitehtävissä toimivien motivaatiotekijöiden ja tavoitteiden huomioiminen johtamiseen ja niistä johdetun palkitsemisjärjestelmän hyödyntämiseen.

Asiasanat: johtaminen, esimiestyö, palkitseminen, palkitsemisjärjestelmät, myyntitehtävät, motivaatio ja motivaatioteoriat.

Henna Matikainen

The concept of rewarding in sales jobs

Year	2016	Pages	38
------	------	-------	----

The purpose of this Bachelor`s thesis was to research the influence of and factors connected to rewarding systems in sales jobs. The aim of this thesis was to find out what kind of rewarding systems companies have in use, which factors influence motivation and rewarding of sales from the manager`s perspective.

Theme interviews were used for the qualitative research, which were limited to the following themes of rewarding, the influence of rewarding in motivation, the connection of the work objectives to rewarding, the influence of rewarding in motivation, the influence of rewarding on achieving work objectives and personal influencing factors in rewarding. Five sales persons from different field of business participated in the research.

The results indicated that rewarding systems and methods varied significantly. The most significant findings were the importance of the recognition of the motivation methods and objectives in the management process and the resulting benefits of a rewarding system. The content and results of this research can be utilized in the development of rewarding systems.

Keywords: managing, leading, rewarding, rewarding systems, sales, motivation and motivation theories.

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Palkitsemisjärjestelmä.....	8
2.1	Palkitsemisen toimivuusmalli	9
2.2	Ulkoisen toimintaympäristön vaikutukset.....	10
2.3	Palkitsemistapoihin ja tarkoitukseen vaikuttavat asiat	11
2.4	Rakenne palkitsemisen kokonaisuudessa.....	12
2.5	Prosessit	13
2.6	Palkitsemisjärjestelmän tulkinta ja vaikutukset	14
3	Myyntityö ja johtaminen palkitsemisen näkökulmasta	15
3.1	Myynnin päivittäinen työ ja johtaminen kohtaavat	16
3.2	Tavoitteet	17
3.3	Tavoitteiden asettaminen ja suorituksen parantaminen.....	18
4	Motivaatio myyntitehtävissä	20
4.1	Sisäinen motiivi.....	21
4.2	Motivaatioteoriat.....	21
5	Kvalitatiivisen haastattelututkimuksen tavoitteet ja toteutus	23
5.1	Tutkimuksen tavoitteet	24
5.2	Teemahaastattelun toteutus.....	24
6	Yhteenveto tuloksista	26
6.1	Palkitsemisen vaikutus henkilön motivaatioon.....	28
6.2	Palkitsemisen tunnistettavuus	29
6.3	Palkitsemisen yhteys työn tavoitteisiin	30
6.4	Työn tavoitteiden vaikutus palkitsemiseen.....	31
6.5	Henkilön omat vaikuttamismahdollisuudet	32
7	Johtopäätökset	34
	Lähteet	36
	Kuviot..	37
	Taulukot	38

1 Johdanto

Osaavan työvoiman saatavuus kotimaassa on useilla toimialoilla vaikeutunut. Yritykset joutuvat kilpailemaan työvoimasta, minkä johdosta yritykset ovat kehittäneet palkitsemisjärjestelmiään vetovoimaisuuden ja henkilöstön sitouttamisen edistämiseksi. Huoli ammattitaistoisesta työvoimasta saa usein yrityksen johdon kiinnostumaan henkilöstön palkitsemisesta. Palkitseminen ei ole kuitenkaan irrallinen osa organisaation toiminnassa, vaan tulisi olla osana henkilöstöjohtamisen prosesseja ja esimiestyötä.

Työpoliittisen Palkitsemisen tila ja muutos -tutkimuksen (2001) mukaan kotimaassa on ollut jo viime vuosikymmeneltä alkaen käynnissä suuria rakenteellisia muutoksia palkitsemisjärjestelmissä. Tehdyn tutkimuksen mukaan havaittiin, että palkitsemisessä oli käynnissä siirtyminen kohti uusia palkitsemistapoja. Tällä tarkoitettiin palkkausjärjestelmien uudistumista, jolloin pätevyysien arviointi ja tulospalkkaukset otettiin mittavammin yrityksissä käyttöön. Muutosten avulla haluttiin kannustaa henkilöstöä parempiin suorituksiin. (Hakonen, Salimäki & Hulkko 2005.)

Vastaava tutkimus toteutettiin 2004-2005 vuosina, jolloin selvitettiin mitä palkitsemistapoja on käytössä tai mitä yleisesti on kehitetty tai aiotaan kehittää. Tutkimuksessa mukana olleet yritykset (447 yritystä) olivat kehittäneet työn vaativuuden arviointiin ja henkilön pätevyyteen tai työsuoritukseen perustuvia palkitsemisjärjestelmiään. Yritykset aikoivat kehittää tulevinä vuosina palkan perusteita sekä tulospalkkiojärjestelmiään. Tutkimuksessa selvisi, että yritykset kokevat erittäin tärkeänä palkitsemisen kannustavuuden ja motivoinnin kuin tulokellisuuden ja kilpailukyvyn tukemisen. Tulosten valossa oikeudenmukaisuus palkitsemisessä nähtiin erittäin tärkeänä. Osaavan työvoiman rekryointi ja sitouttaminen oli huomioitu palkitsemisen kehittämisen perusteena. Tutkimuksen tulokset tukevat oletuksia siitä, että palkitsemisen suunnitelmalliseen organisointiin ja henkilöstön mielipiteiden hyödyntämiseen kannattaa panostaa, jolloin palkitsemisella voidaan parhaiten saavuttaa toivottuja vaikutuksia. (Hakonen ym. 2005.)

Opinnäytetyöni tavoitteena on selvittää miten palkitsemisen toteutuu osana henkilöstöjohtamista. Työssäni tarkastelen palkitsemisen tunnistettavia muotoja; aineellista ja aineetonta palkitsemista sekä palkitsemisen vaikutusta työmotivaatioon. Haluan myös selvittää tukevatko tavoitteet palkitsemista tai miten palkitseminen vaikuttaa työn tavoitteisiin. Tutkimuskysymyksenä haluan selvittää miten palkitsemisen kokonaisuus näyttäytyy myyntityössä tänä päivänä.

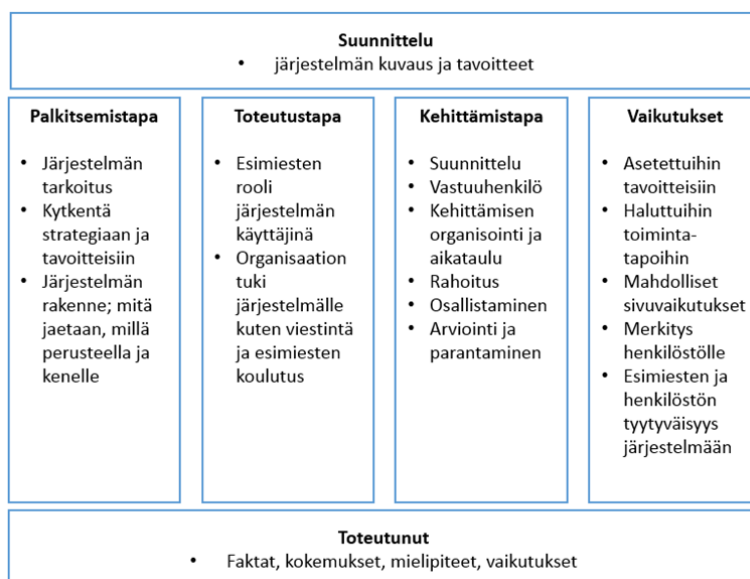
Tutkimus on toteutettu kvalitatiivisena teemahaastatteluna, jossa on haastateltu viittä eri myyntitehtävissä toimivaa henkilöä. Haastateltavat ovat eri yritysten edustajia, myös eri toimialoilta. Teemahaastatteluna toteutetun haastattelun aihepiirit on rajattu vastaamaan opinäytetyön tavoitteita.

Opinnäytetyön teema on erittäin hyödyllinen. Työ auttaa yrityksiä huomioimaan palkitsemisjärjestelmän kokonaisuuden, jolloin siihen kuuluvat palkitsemistavat ja niiden vaikutukset, jotka pystytään paremmin huomioimaan tulokselliseksi kokonaisuudeksi. Työ on henkilökohtaisesti aiheena erittäin mielenkiintoinen ja teemana ajankohtainen.

Tutkimukseni keskeiset käsitteet ja asiat, joihin haluan perehtyä ovat: johtaminen ja esimiestyö palkitsemisen näkökulmista, palkitsemisjärjestelmät, motivoituminen ja motivaatioteoriat.

2 Palkitsemisjärjestelmä

Palkitsemisjärjestelmiä tarvitaan oikeudenmukaisen, kannustavan ja työntajan kannalta kustannustehokkaan kokonaisuuden hoitamiseksi. Tulee sopia säännöt siitä ketkä kuuluvat järjestelmän piiriin, minkä suuruisia lisät, palkkiot tai edut ovat ja miten ne jakaantuvat henkilöiden kesken (Hakonen, Salimäki & Hulkko 2004.) Organisaation toiminnassa palkitsemisjärjestelmällä tarkoitetaan kokonaisuutta, jonka muodostavat yksittäinen palkitsemistapa ja siihen liittyvät prosessit eli toteutus, menettely- ja kehittämistavat. Organisaatiolla voikin olla useita eri palkitsemisjärjestelmiä käytössään. Yksittäisiä palkitsemisjärjestelmiä on mahdollista tarkastella tai kehittää myös yksittäin, kuten esimerkiksi myyntihenkilöstön palkitseminen. Palkitsemistavalla tarkoitetaan palkitsemisjärjestelmän ydintä eli suunnitelmaa siitä mitä ja miten palkitsemisen jako henkilöstön kesken tapahtuu, millä perusteilla ja kenelle. Toteutustapa kuvaa yksittäisen palkitsemistavan käyttöönottoa, mihin liittyy keskeisesti myös esimiestyö palkitsemisessä. Kehittämistapa puolestaan kuvaa käyttöönoton jälkeisiä vaiheita, jolloin järjestelmän kehittämiselle tulee asettaa selkeät vastuuhenkilöt ja myös osallistetaan kehittämiseen. Palkitsemisjärjestelmän toimivuutta arvioidaan järjestelmän vaikutuksilla asetettuihin tavoitteisiin nähden sekä henkilöstön ja esimiesten kokemuksilla järjestelmästä. Kokonaisuutena on tärkeää verrata järjestelmän suunnittelua ja toteumaa keskenään. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 287.)



Taulukko 1: Palkitsemisjärjestelmä (Hakonen ym. 2014)

Hyvin toimiva palkitsemisjärjestelmä onkin yhteensopiva yrityksen tavoitteiden, strategian, henkilöstön odotusten kanssa. Palkitsemisjärjestelmän rakenne tulee olla tarkasti tietoon perustuen suunniteltu. Järjestelmän tulee olla riittävän yksinkertainen jäädäkseen ihmisille mieleen. Silloin palkitsemisjärjestelmä ohjaa toimintaa ja sopii palkitsemisen kokonaisu-

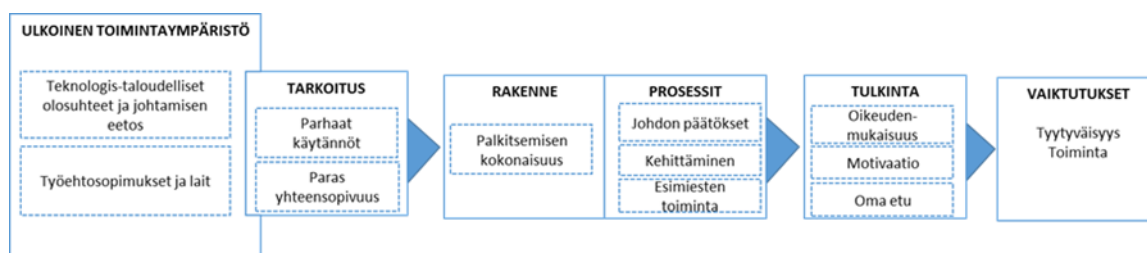
teen. Palkitsemisjärjestelmien vaikutukset ovat lähtökohtaisesti toivottuja, eli yrityksen määrittämää tavoitteita tukevaa toimintaa ja tuloksia, mutta usein ne tuovat mukanaan myös ei-toivottuja vaikutuksia. Palkitsemisen yhtenä merkittävänä toivottuna tuloksena ajatellaan sen vaikuttavan työntekijöiden tyytyväisyyteen ja toimintaan. (Hakonen & Nylander 2015, 14-15.)

Palkitsevan organisaation tunnuspiirteinä on selkeä yhteys hyvien suoritusten tunnistettavuudessa ja niistä palkitsemisessa. Palkitsemisen perusteiden tulee olla selkeitä henkilöstölle, jolloin kaikki tietävät millaista osaamista ja millaisia suorituksia heiltä odotetaan. Palautteen antaminen on palkitsevassa organisaatiossa sisäistetty toimintatapa yrityksen arjessa. Palkitseminen on aina välitöntä sekä positiivisen että korjaavan palautteen osalta. Palaute on tarkkaa ja ymmärrettävää sekä kiinteässä yhteydessä henkilön suoritustasoon. Yksilötasolla palkitsevassa organisaatiossa pyritäänkin yhteistyöllä saavuttamaan asetetut tavoitteet sekä joustamaan tarpeen vaatiessa. Henkilöstö luottaa ponnisteluissaan yhteisen päämäärään ja sitoutuminen tulee esille myös ylpeytenä organisaatioon kuulumisesta. (Sistonen 2008, 135-136.)

Ei palkitsevassa organisaatiossa puolestaan käytössä olevat palkitsemisen elementit tuottavat usein negatiivista vaikutusta. Kun henkilöiden suoritustaso ei kytkeydy kehittymismahdollisuuksiin tai etenemiseen, ei henkilöstö osoita lojaaliutta tai sitoutumista yritykseen. Organisaatiossa esiintyy pahimmillaan epäluottamusta sen johtoa, esimiehiä tai jopa kollegoita kohtaan. Yksilötasolla eivät koeta ylpeyttä kuulumisesta organisaatioon. (Sistonen 2008, 135-136.)

2.1 Palkitsemisen toimivuusmalli

Palkitsemisen toimivuusmallin kuvaa palkitsemisen laajaa kokonaisuutta ja palkitsemiseen vaikuttavia asioita. Palkitsemisjärjestelmän lisäksi tulisi ymmärtää palkitsemisen kokonaisuuteen vaikuttavia palkitsemisen toimivuusmallin tekijöitä. Palkitsemisen toimivuusmalli kuvaakin selkeästi siihen kuuluvien osien sisältöjä ja niiden merkityksiä toimivalle palkitsemisjärjestelmälle (kuvio 1).



Kuvio 1: Palkitsemisen toimivuusmalli (Hakonen & Nylander, 2015)

2.2 Ulkoisen toimintaympäristön vaikutukset

Yritysten palkitsemisvalintoihin kohdistuu paineita sekä ulkoisen että sisäisen toimintaympäristön johdosta. Elinkeinoelämän keskusliiton teettämän PK-yritysten toimintaympäristöselvityksen (2014) mukaan ulkoisiin toimintaympäristömuutoksiin ovat vaikuttaneet yritysten kansainvälistymisaktiivisuuden hiipuminen. Selvitystä edeltäneinä vuosina kotimaiset yritykset hakivat kasvumahdollisuuksia kansainvälisestä kaupasta, osa pakon edessä. Selvityksessä havaittiin merkittäviä haasteita kansatalouden ja työllisyyden näkökulmista. Muutokset maksuaikakäytännöissä vaikuttavat selvityksen mukaan erityisesti keskisuuriin yrityksiin, jotka joutuvat odottamaan maksusuorituksia yritysasiakkailtaan erityisesti alihankintaverkostoissa toimiessaan. Maksuaikakäytäntöjen venyminen eskaloituu edelleen, minkä johdosta yritykset kohtaavat kassavirtaongelmia ja raportoivat maksuvaikeuksistaan. Toiminnan uudistamisen osalta yritykset ovat tehneet uudistuksia valmistamisessa tuotteissa, tarjoamisessa palveluissa, toimintaprosesseissaan mm. palkitsemisen osalta. (Elinkeinoelämän keskusliitto, 2014)

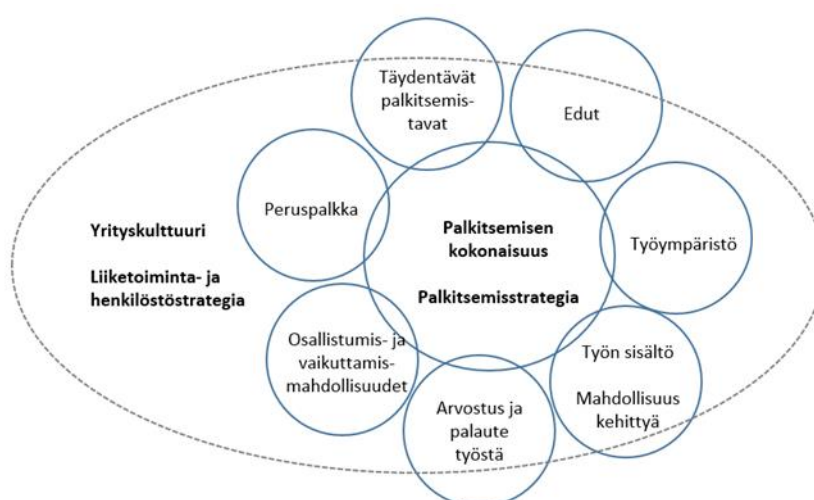
Valtakunnallisen sopimisen piirissä olevat toimialat ovat kuuluneet pitkälti työn vaativuuden ja työsuorituksen arviointiin. Kasvua on ollut erityisesti urakka, palkkio ja provisiopalkkojen piirissä, mutta erityisesti tulos- ja voittopalkkioiden yleistymisessä. (Hakonen & Nylander 2015, 84). Työmarkkinajärjestelmä on pirstoutunut palkitsemisessa työehtosopimusten ja lain määrittelemiin osiin ja niitä täydentäviin yrityskohtaisiin osiin. Työehtosopimuksissa on kysymys tarkoituksenmukaisuudesta; mikä sovitaan liittotasolla ja mikä yritystasolla. Tavoiteltavaa olisikin, että työehtosopimukset osaltaan aktivoivat yrityksiä palkka-asioiden hyvään hoitoon. Monilla aloilla kotimaassa työehtosopimusten mukaiset minimipalkat ovat edelleen myös käytännön palkkoja. (Sistonen 2008, 47-48.) Palkitsemiseen vaikuttavat työehtosopimukset ja lait, jotka määrittävät peruspalkkauksen ja ne vaikuttavat merkittävästi muiden palkitsemistapojen taustoillakin. Työehtosopimukset ja lainsäädäntö säätelevät yritysten palkitsemiskäytäntöjä. (Hakonen & Nylander 2015, 14,16.)

Lainsäädäntö vaikuttaa palkitsemiseen mm. verotettavien luontoisetujen osalta. Työntajalta saatu työsuhde-etu verotetaan palkkatulona, jolloin edun arvo lisätään saajan palkkatuloon. Verotettavia työsuhde-etuja ovat mm: asuntoetu, ravintoetu, autoetu ja puhelinetu (Verohallinto 2016). Toimintaympäristöjen vaikutukset muodostavat perustan yrityksen johdon, palkitsemisen kehittäjien ja palkitsemisjärjestelmiä soveltavien esimiesten valinnoille. Palkitsemiseen vaikuttaa yrityksen vallitseva taloustilanne; mitä palkitsemistapoja halutaan ja mitä kannattaa käyttää. Nämä puolestaan vaikuttavat henkilöstön odotuksiin palkitsemiselle. (Hakonen & Nylander 2015, 13-14.)

2.3 Palkitsemistapoihin ja tarkoitukseen vaikuttavat asiat

Palkitsemistapoihin eivät ainoastaan vaikuta yritysten omat tavoitteet ja strategiat. Organisaatiotutkimuksen instituutionaalisen teorian näkökulman mukaan organisaatioiden palkitsemistapoihin vaikuttavat myös muut organisaatiot ja ympäröivä yhteiskunta. Teoria tarkastelee vaikutteita ja paineita, jotka tulevat muilta tahoilta, jolloin organisaatiot saattavat muuttaa toimintaansa. Ulkopuolelta tulevat piirteet voivat johtaa palkitsemisjärjestelmien samankaltaistamiseen muiden yritysten kanssa. Naapurirytyksestä lainattua palkitsemisen mallia ei välttämättä voida suoraan soveltaa oman yrityksen tarpeisiin tai tavoitteisiin. (Hakonen & Nylander 2015, 93-95.)

Parhaat käytänteet voivatkin olla lähellä palkitsemisjärjestelmien samankaltaistamisen käsitteitä, jolloin palkitsemisjärjestelmän yhteensopivuus suhteessa organisaation strategiaan otetaan tarkasteluun, kun palkitsemisjärjestelmän perusmuoto on jo valittu. Soveltuvuus ei kuitenkaan ole ensisijainen kriteeri järjestelmän käyttöönotossa. Yhteensopivuudessa korostetaan palkitsemismallin soveltuvuutta organisaatiolle suunnittelun alusta alkaen. Organisaatio voi ottaa käyttöönsä palkitsemisen ulkoisten paineiden takia niissä tilanteissa, kun halutaan kuulua tiettyyn organisaatioryhmään tai käyttää tietyllä alalla suosittuja palkitsemistapoja kuten esimerkiksi myyntitehtävissä vain aineellisen palkitsemisen hyödyntäminen. Yhteensopivuus Hakosen mukaan viittaa palkitsemisjärjestelmässä siihen, että kaksi tai useampaa osaa ovat keskenään samansuuntaisia tai ainakin halutussa suhteessa keskenään. Palkitsemista tarkasteltaessa termi viittaa kuitenkin yleisesti yrityksen strategiaan, jolloin palkitseminen ja strategia ovat linjassa keskenään. Organisaation päivittäisen työn näkökulmasta palkitseminen ja strategia kohtaavat tehtäville, henkilöille ja yksiköille asetettavissa tavoitteissa. (Hakonen & Nylander 2015, 101,105,107.)



Kuvio 2: Palkitsemisen toimivuusmalli (Hakonen & Nylander 2015)

Palkitsemisella voidaan vaikuttaa yrityksen tuloksellisuuteen ja kilpailuetuun, koska palkitsemisen valinnat vaikuttavat menestymiseen, kilpailukykyyn ja mahdollisuuteen olla erilainen työnantajamarkkinassa. Tästä syystä johtamisessa tulisikin huomioida strategian ja palkitsemisen yhteensovittaminen. Strategialla tarkoitetaan valintoja ja palkitsemisstrategiassa valinnat kohdistuvatkin palkitsemismuotoihin, markkinoihin ja palkkapolitiikkaan. Liike-toimintastrategia määrittelee mitä yritys tavoittelee ja minkälaista toimintaa tavoitteet edellyttävät. Niiden avulla voidaan tunnistaa käyttäytyminen, johon palkitsemisjärjestelmän tulisi kannustaa. Organisaation päivittäisessä toiminnassa tehtävät, henkilöille tai yksiköille asetetut tavoitteet kohtaavat palkitsemisjärjestelmän ja strategian mukaisesti. (Hakonen & Nylander 2015, 106-107.)

2.4 Rakenne palkitsemisen kokonaisuudessa

Palkitsemisen kokonaisuus muodostaa palkitsemisen rakenteen, jonka sisältö koostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemisen keinoista. Palkitsemisen kokonaisuuden tarkoituksena on tukea organisaation strategiaa sekä houkuttaa, motivoida ja sitouttaa työntekijät. Eri-tyisesti myynnillisissä tehtävissä toimiville rahallisilla ja aineettomilla palkitsemistavoilla on erilaisia tarkoituksia ja tavoitteita. Aineellisten palkitsemistapojen pitää tukea haluttua toimintaa. Aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan rahallista tai rahan arvoista palkitsemista. Aineeton palkitseminen puolestaan on työympäristöön, työn sisältöön, työssä kehittymiseen sekä palautteeseen liittyvää palkitsemista. Hyvällä johtamisella ja toimivalla yhteistyöllä henkilöstön kanssa saadaan paljon aikaan. Kokonaisuutena kaikki edellä mainitut vaikuttavat henkilöstön työmotivaatioon sekä sitoutumiseen. (Hakonen & Nylander 2015, 21- 22.)

Sistosen palkitsemisen kokonaisuus - taulukossa (kuva 5) on määritelty palkitsemisen käsitteet rahapalkka, kokonaiskorvaus, kokonaiskompensaatio ja kokonaispalkitseminen. Kokonaispalkitseminen sisältääkin peruspalkan lisäksi, lyhyen aikavälin kannustimet, luontois- ja muut edut, pitkän aikavälin kannustimet sekä aineettoman palkitsemisen keinot. Palkitsemisen kokonaisuus organisaatiossa voi kuitenkin rakentua vain osasta palkitsemisen kokonaisuuden käsitteistä. (Sistonen, 2008, 177.)

<ul style="list-style-type: none"> • Oman työn arvostus • Tehtävien haasteellisuus • Tehtävien kiinnostavuus • Oman roolin itsenäisyys • Työn määrä ja laatu • Osaamisen kehittämiss mahdollisuudet • Urakehitysmahdollisuudet • Positiivinen ja korjaava palaute • Organisaation maine • Työnantajakuva • Organisaation arvot ja toiminta • Organisaatiokulttuuri • Työn ja muun elämän tasapaino • Työnteon joustavat järjestelyt • Työsuhteen pysyvyys/turvallisuus • Työtoverit ja muut sidosryhmät • Työtilat- ja välineet 	Aineeton palkitseminen	KOKONAIS-PALKITSEMINEN
<ul style="list-style-type: none"> • Osakejärjestelmät ja -palkkiot • Optiot • Eläkejärjestelyt • Henkilöstörahasto 	Pitkän aikavälin kannustimet	KOKONAIS-KOMPENSAATIO
<ul style="list-style-type: none"> • Lounas,- puhelin,- autoetu • Työsuhdelippu • Asuntoetu • Työterveyshuolto • Alennukset palveluista/tuotteista • Lastenhoidon järjestelyt • Harrastusten tukeminen • Lomamökit 	Luontois- ja muut edut	KOKONAIS-KORVAUS
<ul style="list-style-type: none"> • Vuosipalkkiot • Bonukset • Myyntipalkkiot • Aloitepalkkiot • Tunnustus-palkkiot 	Lyhyen aikavälin kannustimet	RAHA-PALKKA
<ul style="list-style-type: none"> • Vuosipalkkiot • Bonukset • Myyntipalkkiot • Aloitepalkkiot • Tunnustus-palkkiot 	Peruspalkkka	

Taulukko 2: Palkitsemisen kokonaisuus (Sistonen 2008)

Erilaisilla palkitsemistavoilla on erilaiset tarkoitukset ja tavoitteet. Palkitsemisen kokonaisuus sisältääkin palkan lisäksi lakisääteiset ja muut edut sekä mahdolliset täydentävät palkkiot, jotka voivat olla lyhyen tai pitkän aikavälin rahallisia kannustimia. (Hakonen & Nylander 2015, 22). Työsuhde-edut kuuluvat aineellisen palkitsemisen kokonaisuuteen. Työsuhde-edut voivat olla verotettavien luotoisetujen lisäksi lomamökki, alennuksia yrityksen tuotteista tai palveluista tai harrastusten tukemista. (Hakonen & Nylander 2015, 22.)

2.5 Prosessit

Yrityksen johdon päätökset, kehittämistyö ja esimiesten toiminta ja aktiivisuus vaikuttavat palkitsemisjärjestelmän toimivuuteen, mutta erityisesti ne vaikuttavat organisaatiossa toimivien työntekijöiden tulkintoihin palkitsemisjärjestelmästä. Roolijaot kehittämissä voivat myös sekoittua, jolloin johto voi osallistua kehittämiseen ja toimia myös esimiesroolissa. (Hakonen & Nylander 2015, 169.) Palkitsemisjärjestelmien tulisikin kehittyä heijastaen yrityk-

sen ja sen henkilöstön arvoja ja asenteita. Kehittämistyöhön tarvitaan oikeanlaisia henkilöitä sekä ymmärrystä kehittämisen syistä ja menetelmistä. Palkitsemisen kehittämisessä ensisijainen tehtävä onkin huolehtia palkitsemisen eri osien toimivuudesta. Kehittämistyön vaikutukset näkyvät myös organisaation arjessa oikeudenmukaisuuden, tasa-arvoisuuden ja kannustavuuden kokemuksen lisääntyessä. Kehittämistyössä onnistuminen tai epäonnistuminen näyttäytyy ihmisten negatiivisin tai positiivisina tulkintoina palkitsemisjärjestelmien toimivuudesta. (Hakonen & Nylander 2015, 184,194.)

Palkitsemiseen liittyvät päätökset tehdään yrityksen johdon toimesta usein taloudellisesta näkökulmasta, mikä onkin ymmärrettävää palkkakustannusten muodostaessa erityisesti palveluilla merkittävän osan yrityksen kustannuksista. Päätöksentekijät eroavat toisistaan siinä, tarkastelevatko he palkitsemista enemmän kustannuksena vai investointina. Kustannuskulmana johdossa pohditaan palkkakustannusten kehittymistä ja investointinäkökulmasta puolestaan mietitään mitä palkkaeuroilla saadaan aikaiseksi. (Hakonen & Nylander 2015, 180.) Palkitseminen on usein sidottu virallisesti tai epävirallisesti työsuorituksiin, jolloin esimiestyöskentely liittyy kiinteästi palkitsemiseen. Yksinkertaistettuna esimiesten keskeisin työtehtävä on hyvien työsuoritusten mahdollistaminen; työyhteisön ja yksilöiden ohjaaminen kohti tavoitteita, toiminnan arviointi suhteessa tavoitteisiin sekä palkitseminen tavoitteisiin päästessä. Onnistunut esimiestyöskentely tai tapa johtaa koetaan Hakosen ja Nylundin mukaan jo itsessään palkitsevana. (Hakonen & Nylander 2015, 199.)

2.6 Palkitsemisjärjestelmän tulkinta ja vaikutukset

Tietoisuus palkitsemisjärjestelmistä on yksi keskeinen palkitsemisen toimivuuteen vaikuttavista tekijöistä ja vaikuttaa suoraan palkitsemistytyväisyyteen sekä sen merkityksen ja vaikutusten ennustettavuuteen. Lähtökohtaisesti yksilön on tunnettava palkitsemisjärjestelmän periaatteet. Tällä tarkoitetaan palkkioiden perusteena käytettäviä mittareita, jolloin hän pystyy toimimaan palkkiojärjestelmän tavoitteiden mukaisesti. (Hakonen ym. 2014.) Rahan määrä palkitsemisjärjestelmässä ei yksinomaan ole merkityksellinen, vaan henkilöstön tyytyväisyyteen vaikuttaa kokemus palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta. Kokeeko henkilö palkkansa olevan oikeudenmukaisella tasolla tai ymmärtääkö hän millä perusteilla palkkapäätökset on tehty. Käsite oikeudenmukaisuudesta on kuitenkin subjektiivinen tulkinta, jolloin oikeudenmukaisuudelle ei voi antaa vain yhtä määritelmää. Tärkeää on viestiä henkilöstölle palkitsemistavat ja niiden perusteet. Esimiehet ja henkilöstö tulee kouluttaa palkitsemisjärjestelmän soveltamiseen. Vuorovaikutustaitoja tarvitaan myös palkitsemista koskevien keskusteluiden käymiseksi tai palautteen antoon. Palkitsemisjärjestelmän seuranta on tärkeää; miten esimiehet soveltava järjestelmää. (Hakonen & Nylander 2015, 123-124,132.)

Työ- ja elinkeinoministeriön teettämän - Oikeudenmukaisella palkitsemisella kohti hyvinvointia ja tuloksellisuutta: tutkimus kahdessa yliopistossa - tutkimuksen (Elo, Ervasti, Terräsaho, Hemmilä, Lipponen & Salimäki 2009.) tulokset olivat yhdenmukaisia jo aiemmin toteutettuihin selvityksiin. Palkitsemisen menettelytapojen oikeudenmukaisuuden ja työntekijöiden hyvinvoinnin välinen yhteys ei ole niin vahva kuin päätöksenteon oikeudenmukaisuuden ja hyvinvoinnin välinen yhteys. Tutkimuksen mukaan palkitsemisen oikeudenmukaisuus eri-tyisesti organisaation päätöksenteon menettelytapojen ovat yhteydessä toiminnan koettuun tuloksellisuuteen. Oikeudenmukaisuuskokemuksiin voidaan vaikuttaa osallistavalla kehittämisellä sekä henkilöstön kehityskeskusteluilla. (Elo ym. 2009.)

Palkitseminen vaikuttaa henkilöstön saatavuuteen, pysyvyyteen, motivaatioon, työsuoritukseen, työtyytyväisyyteen ja hyvinvointiin, jotka kaikki osaltaan vaikuttavat yrityksen tulokseen. Vaikutukset voivat olla myönteisiä tai kielteisiä tai jopa molempia, mikäli henkilöstö optimoi palkkioiden suuruutta kokonaisuuden kustannuksella. Tällöin palkitsemisjärjestelmän vaikutus voi olla työtehoa heikentävä. (Hakonen & Nylander 2015, 240-241, 244.)

Palkitsemisen vaikutukset henkilötasolla syntyvät monimutkaisen prosessin tuloksena. Siihen vaikuttaa miten yksilö kokee palkitsemisjärjestelmän kokonaisuudessaan, miten siitä viestitään hänelle, miten hänen esimies toimii yleisesti ottaen tai mitkä hänen palkkaan liittyvät tarpeet ovat. (Martela & Jarenko 2014.) Epäoikeudenmukaisena koettu palkitseminen heikentää motivaatiota ja luottamusta koko palkitsemisjärjestelmää kohtaan. Tästä syystä tulisi palkitseminen olla kokonaisuus, jossa huomioidaan myös sisäisen motivaation tekijöitä (aineeton palkitseminen) ulkoisten tekijöiden (aineellinen palkitseminen) lisäksi. Henkilöstön toiveet ja arvostukset tulisikin huomioida, jotta toivotut vaikutukset saavutetaan oikeudenmukaisesti. (Hakonen & Nylander 2015, 240-241,244.)

3 Myyntityö ja johtaminen palkitsemisen näkökulmasta

Myyntityössä myyjä laittaa yrityksen pyörät pyörimään hankkien ne eurot, joilla kaikkien yrityksen työntekijöiden palkat maksetaan. Kenties kärjistäen Nieminen & Tomperin (2008) ajatus myyntityöstä pitääkin paikkansa. Laajemmin ajatellen myyntihenkilö on kuitenkin yrityksen yhä kovemmin kilpailtu pääoma. Myyntityössä oikea asenne muodostaa huippumyynnin suorituskyvyn perustan. Asenteella tarkoitetaan taipumusta reagoida hyväksyvästi tai hylkäävästi asiaan tai henkilöön. Edellisten lisäksi myynnillinen asenne sisältää nälkäisyyttä kauppojen aikaansaamiseksi, halua kehittyä omassa työssään, sisukkuutta saada asiat päätökseen sekä oma-aloitteisuutta aktiiviseen myyntityöhön. Työnteko voi olla myyntihenkilölle vain välineellinen arvo, jolloin innostus ja syttyminen työstä tai annettu panos ei ole paras mahdollinen. Myyntihenkilölle, jolle itselleen työn arvo on merkityksellinen ja arvokas on työskentelytapa parhaimmillaan kutsumuksellinen ja intohimoinen. Myyjän työssä menestyminen vaatii lisäksi monenlaisia taitoja ja tietoa eli osaamista. Erityisen merkityksellisiä

tuloksellisessa myyntityössä onkin erinomaiset vuorovaikutustaidot, niin suullisesti kuin kirjallisestikin. Tuote tai palvelu pitää verbaalisesti ensin myydä ja tämän lisäksi laatia kirjalliseen tarjous- ja sopimusmuotoon. Ongelmanratkaisutaidot ovat myyntitehtävissä toimiville tärkeitä, sillä myyntihenkilö on juuri se taho, jonka puoleen käännetään myös silloin kun asiat eivät menneet kuten sovittiin. Myyntitehtävissä tarvitaan myös asioiden hallintataitoa sekä asioiden suunnitteluun, koordinointiin, organisointiin liittyvää osaamista asiakassuhteen hoitamiseksi kokonaisuutena. Myyntihenkilölle ajankäyttö ja tehokas oman työnhallinta ovat tärkeitä elementtejä kiireistenkin työpäivien hallinnassa. (Nieminen & Tomperi 2008, 15-16, 23,25,39.)

Palkitsemisen johtaminen on suorituksen johtamista. Mikäli yritykseltä puuttuu strateginen suunta ja tavoitteet ovat epäselviä on vaikea asettaa myynnille tavoitteita, jos pidemmän aikavälin tavoitteiden määrittäminen puuttuu. Jokaisen myyntihenkilön päivittäinen tekeminen on kyettävä linkittämään strategiaan tavoitteisiin. (Sistonen 2008, 28, 37.) Pysyvien työsuhteiden väheneminen luo painetta johtamisen uudistumiselle. Työntekijät eivät ole enää valmiita sitoutumaan organisaatioihin. Työntekijät kehittävät osaamistaan ja oman osaamisen jatkuva ylläpitäminen ovatkin tae työssä menestymiselle. Työntekijöiden vaatimukset ovat kovenneet ja he odottavat aiempaa yksilöllisempää johtamista, jatkuvia kehittymisen mahdollisuuksia ja parempaa palkitsemista. Organisaatioiden sisällä Sistonen mukaan hyvä johtaminen näkyy selkeytenä ja näyttäytyy ulospäin taloudellisten tulosten, asiakaspysyvyyden ja työnantajakuvan kautta. (Sistonen 2008,16-17.)

3.1 Myynnin päivittäinen työ ja johtaminen kohtaavat

Johtamisen tavoite on saada tuloksia aikaan. Yksittäisillä esimiehillä on ratkaiseva rooli myynnin suoritusten ja tulosten parantamisessa. Esimiehet pystyvät luomaan organisaatioon ilmapiirin, jossa on menestymistä ja saadaan aikaan tuloksia. (Sistonen 2008, 16-17.) Myynnin johtamisen ja myyjän päivittäisen työn osalta myynnin toimeenpanossa Nieminen & Tomperin (2008) mukaan on kyse seuraavista asioista:

Tekemisen määrä - kuinka paljon yritys panostaa ja investoi myynnin tekemisen määrään. Tällä ei tarkoiteta vain yksittäisen myyjän työpanosta, vaan mitä myynnissä onnistuminen vaatii tekemisen määrältä. Päivittäisessä myyjän työssä tärkein tehtävä onkin työskennellä kasvokkain asiakkaiden kanssa. Myyjän on tärkeää aktiivisesti mennä myynnin äärelle hyödyntämällä eri myynnin kanavia.

Osaamisen taso- myyjien tiedoista, taidoista, oikeista asenteista ja haluista syntyy myyjien kompetenssi. Kyse ei ole yksittäisen myyjän osaamisesta vaan pikemminkin siitä mitä koko

myyntitiimin onnistuminen vaatii osaamiselta. Myyjän ammattiosaaminen on asiakasläheisyyttä, jossa luodaan ammatillista kumppanuutta, rakennetaan ja kehitetään pitkäaikaisia asiakkuuksia.

Keskittyminen oikeisiin asioihin - myynnin strategian tulee olla kunnossa, jotta myynti etenee oikealla tiellä. Tärkeää olisikin huomioida mitä keskittyminen oikeisiin asioihin tarkoittaa myyjän työssä. Myyjän työ alkaa asiakkaan segmentoinnista ja sen pohjalta johdettujen voimavarojen ja resurssien kohdentaminen asiakassuunnitteluksi.

Asiakkaan kohtaaminen- myyntityön ydin, jossa ammattitaito on hallinnassa. Asiakas kohdetaan kasvotusten tai puhelimitse, aina syntyy kohtaaminen kahden ihmisen välillä. Myyjä valmistautuu asiakkaan kohtaamiseen, rakentaa luottamuksen asiakkaan ja yrityksen välille, kartoittaa asiakkaan tarpeet, tarjoaa ratkaisun asiakkaalle ja tekee kaupan sekä varmistaa asiakkuuden jatkuvuuden. (Nieminen & Tomperi 2008, 86-87, 90-91,98,100.)

3.2 Tavoitteet

Usein lyhyen aikavälin tavoitteet ja palkitseminen painottuvat lyhyen aikavälin tuloksiin. Voimakkaasti tuloksiin painottuvat tavoitteet, mittarit ja palkitseminen ovat sopivimpia yrityksen johdolle. Alempana organisaatiossa tulisi tavoitteiden taustalla olevat tekijät huomioida, kuten prosessit, toimintatavat ja henkilöiden osaaminen. Sistosen mukaan toimintaa kehittämällä ja uudistamalla, osaamista kehittämällä ja prosesseja parantamalla paranevat myös pidemmän aikavälin tulokset. Tavoiteasetannan ja palkitsemisen avulla on mahdollista kiinnittää huomio tärkeisiin kehitysalueisiin. (Sistonen 2008,33.)

Yksinkertaistettuna työntekijää palkitaan tavoitteen saavuttamisesta. Tavoitteet tulisikin asettaa kaikin puolin järkevästi ja palvelen kaikkia osapuolia. Liian usein realistiset tavoitteet ovat työntekijöiden mielestä aivan toisenlaiset, kuin työnantajan. Yleinen myös myynnin tavoitteiden johtamisessa sovellettava työkalu on SMART- kriteerit. Sana muodostuu englanninkielisistä sanoista: Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Time-bound.

Suomennettuna hyvän tavoitteen ominaisuudet ovat täsmällinen, mitattavissa oleva, saavutettavissa oleva haaste, mielekäs ja aikaan sidottu. Mikäli mitataan pelkkää tulosta, voidaan asioita korjata vasta jälkikäteen. Tekemiseen ja toimintatapoihin kannattaakin puuttua jo prosessin alkuvaiheessa. Myyntityön keskeisiä tavoitteita ovat, tulostavoitteet, suoritustavoitteet ja kehitystavoitteet. (Nieminen & Tomperi 2008, 52-53.)

Myyntityössä suoritustavoitteet auttavat pääsemään tulostavoitteisiin ja ovat haluttaessa helposti mitattavissa lukuina. Suoritustavoitteiden tarkoitus on työntekijän suorituksen parantaminen ja tehostaminen. Ne myös auttavat oivaltamaan yksilön toiminnan merkityksen

koko yrityksen kannalta. Suoritustavoitteet voivat olla kvalitatiivisia tai kvantitatiivisia. Tulostavoitteet puolestaan kertovat miten toiminnassa on onnistuttu. Kehitystavoitteet ovat toiminnan ja tekemisen laatua ja niiden kehittämistä kuvaavia tavoitteita. Yritysten palkitsemisjärjestelmät rakentuvatkin usein tulostavoitteisiin nojaten. Suoritus-, ja kehitystavoitteiden osalta myyjän huomiointi tavoitteiden asetannassa on helpompaa, sillä tavoitteet ovatkin pääasiallisesti myyjän päivittäistä tekemistä kuten asiakkaiden kontaktointa, tapaamisia, tarjousten määriä, uusien asiakkaiden osuuksia toiminnassa tai niihin liittyvien toimintatapojen kehittämistä. Kehityskeskustelut ovatkin foorumi, jossa henkilön kehittämistavoitteita määritetään ja arvioidaan. Kehityskeskusteluiden tulisikin olla kiinteä osa johtamisjärjestelmää. (Nieminen & Tomperi 2008, 52-53.)

3.3 Tavoitteiden asettaminen ja suorituksen parantaminen

Organisaation strategisia tavoitteita ei voi jalkauttaa yksisuuntaisesti ylhäältä ala, jos halutaan tavoitteiden toteutuvan. Tavoitteet tulee asettaa keskustelemalla. Keskustelu on niin yksilö- kuin tiimitasollakin ainoa keino saada henkilöstö sitoutumaan asetettaviin tavoitteisiin. Kun organisaation jäsenille mahdollistetaan oma vaikuttaminen tavoitteiden määrittämiseen, on henkilöstön sitoutumisen aste korkeampi. Kun tavoite koetaan tärkeäksi ja merkitykselliseksi kasvaa sitoutuminen entisestään. (Sistonen 2008,110.) Esimiehen ja johtamisen keskeinen asia on auttaa löytämään vaihtoehtoisten tavoitteiden joukosta ne tärkeimmät. Luottamus ja usko tavoitteen saavuttamiseen ovat merkityksellisiä sitoutumisessa tavoitteeseen. Esimiestyötä toteutetaan kannustamalla positiivisella otteella ja kehittämällä henkilöstön osaamista. Säännöllinen viestintä esimieheltä näkyy konkreettisemmin tavoitteiden tärkeyden merkityksenä henkilöstölle. (Sistonen 2008,110-111.)



Kuvio 3: Suorituksen parantamisen donitsi (Sistonen 2008)

Donitsi -mallin mukaan kehän muodostavat selkeät tehtävät ja haastavat tavoitteet, tehokas johtaminen ja kannustava palkitseminen. Organisaation strategia ja osaaminen ovat suori-

tuksen parantamisen keskiössä. Malli kuvaa kokonaisuutta, jonka osa-alueiden kehittäminen irrallaan toisistaan on hyvin yleistä, ei tosin tuloksekasta. Kun kokonaisuutta kehitetään on mahdollista vastata niin johtamisen kuin palkitsemisen haasteisiin. Sistosen donitsi -mallissa erinomaisessa suorituksen parantamisessa rahallinen malli palkitsemisessa muodostaa vain sokerikuorrutuksen kaiken muun hyvän päälle ja toimii kuten sokeri; hetkessä energiatasot ovat ylhäällä ja tippuvat nopeasti alas. Raha on tärkeä tekijä, mutta ei pysty korvaamaan johtamista tai muita motivoinnin ja sitouttamisen keinoja. (Sistonen 2008, 39-40.)

Osaamistarpeet muuttuvat kovalla vauhdilla ja teknologian kehittyminen tekee muutokset entistä radikaaleimmiksi. Martela & Jarenkon (2014) mukaan on vaikea ennustaa mitä tulemme tulvaisuudessa tekemään, miten tulemme tekemään tai kenen kanssa tulemme asioita tekemään. Yritysjohdon on mahdotonta kertoa minkälaisia osaamistarpeita meillä tulisi olla tulevaisuudessa koskien sosiaalista tai kulttuurien välistä kanssakäymistä, teknologista osaamista tai tekemisen tapoja. Ratkaisu on tarjota ihmisille perusosaamistaso ja puitteet, jossa hän voi sisäisen motivaationsa ohjaamana oivaltaa itse uudet osaamistarpeensa ja innostua näiden kompetenssien hankkimiseen. (Martela & Jarenko 2014.) Osaamiseen nojaava palkitseminen huomioi tulosten lisäksi työssä suoriutumisen. Työssä suoriutumista tulisiki verrata aiempiin tavoitteisiin ja työnkuvaan. Yhteys havaintoihin henkilön työssä suoriutumisesta voidaan erinomaisesta kehityksestä palkita. Henkilöstön osaamisen kehittämisen tarpeet tulisikin olla esimiesten arvioinnin kohteina säännöllisesti. Haasteet työssä suoriutumisessa voidaankin nähdä mahdollisuuksina osaamisen kehittämiseksi. (McKenna & Beech 1995, 137,171.)

Sistonen tiivistääkin, että palkitsemisjärjestelmä on kuitenkin vain johtamisen tuki, hienolla palkitsemisjärjestelmällä ei ole mahdollista korjata päivittäisen johtamisen puutteita tai vastuutonta, huonoa ja tehotonta johtamista. Hyvä johtaminen on hyvää palkitsemista ja palkitsemisen kokeminen toimivaksi edellyttää hyvää johtamista. (Sistonen 2008, 212, 213.) Esimiehet saattavat vältellä korjaavan palautteen antamista tai pyrkivät pitämään organisaation jäsenet tyytyväisinä korkeammilla arvioilla. Palkitseminen ja suorituksen korjaaminen vaativatkin esimieheltä rohkeutta ja osaamista. (Sistonen 2008,194.)

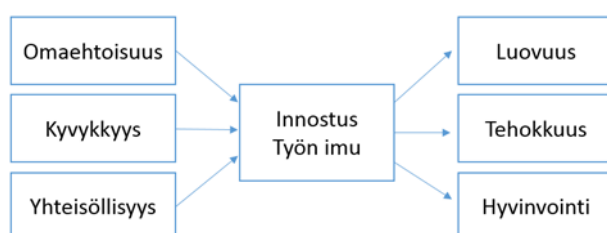
Motivoiva johtaminen on haasteellista, sillä on osattava asettaa organisaation kasvua tukevia tavoitteita, omattava vuorovaikutustaitoja kommunikoida selkeästi ja innostavasti sekä tukea organisaation kasvua ja kehittymistä muuttuvissa tilanteissa. Onnistuneessa johtamisessa esimies huomioi johdettavansa yksilöinä. Vaikka ihminen haluaakin kuulua ryhmään, eivät työntekijät halua tulla kohdeksi massana. Erityisen tärkeää tulla kohdeksi yksilönä on työelämäänsä vasta aloittavalle sukupolvelle. (Mayor & Risku 2015, 21-23.) Modernissa, tiimityötä, aloitteellisuutta ja jatkuvaa oppimista korostavassa työskentelyssä sisäisesti motivoituneet työntekijät pääsevät loistamaan. Työntekijöiden innostunut panos itse työhön

sekä työpaikan ilmapiiriin on monen yrityksen tärkein voimavara. Innostusta kokevat työntekijät ovat onnellisempia, työkykyisempiä, terveempiä ja heillä on vähemmän sairaspotensiaaleja. Motivaatiojohtaminen vaatii esimieheltä tasapainoilua ohjaamisen ja ohjaamatta jättämisen välillä. Tällä tarkoitetaan, että johdon tulisi varoa poistamasta kokemusta toiminnan omaehtoisuudesta. (Martela & Jarenko 2014.)

4 Motivaatio myyntitehtävissä

Motivaatio on arkikielessäkin käytössä oleva termi, jolla yksinkertaistaen voidaan tarkoittaa psyykkistä tilaa, joka määrittää mitä, millä vireydellä ja kuinka kauan ihminen kulloinkin tekee. Työmotivaatioon vaikuttavat henkilön sisäiset voimat, kuten tarpeet ja arvostukset. Ulkoisilla tekijöillä tarkoitetaan työn luonnetta tai palkitsemisjärjestelmiä. (Hakonen & Nylander 2015, 136-137.) Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan teettämän Sisäinen motivaatio - tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat -julkaisun (Martela & Jarenko 2014) valossa työntekijän motivaatiotekijät ja juuri sisäisen motivaation merkitys palkitsemisjärjestelmien osana tulee tulevaisuudessa korotustumaan. Sisäisen motivaation huomioiminen osaamisen johtamisessa tulee korotustumaan tulevina vuosina. Motivaatiomme on parhaimmillaan silloin, kun tehtävä on sopivan haastava ja sopiva haastetasoon vaikuttaa oma osaamisemme; mitä taitavampia olemme, sitä isomman haasteen tarvitsemme pitääksemme mielenkiinnon yllä. (Martela & Jarenko 2014.)

Työntekijän innostuksella on myös iso merkitys myös asiakaskokemukselle. Työntekijän myönteiset tunteet niistä johtuva ystävällisyys vaikuttavat siihen, kuinka hyväksi asiakas arvioi saamansa palvelun. Kun työntekijä on aidosti kiinnostunut asiakkaastaan näyttäytyy palvelukokemus myönteisempänä. Palvelukokemuksella on suuri merkitys myyntitehtävissä, jossa työn asiantuntijuus ja luottamus korostuvat. Sisäisesti motivoituneet työntekijät ovat innostuneempia, aktiivisempia ja tuottavampia. (Martela & Jarenko 2014.)



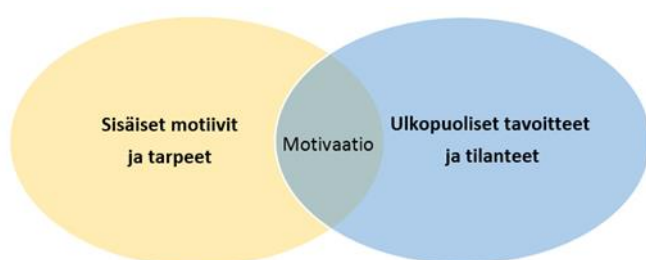
Kuvio 4: Innostus ja työn imu (Martela & Jarenko 2014)

Työntekijän sisäinen motivaatio tarkoittaa innostuneisuutta - työn imua, jolloin työntekijä on tuottavampi ja hänen tehokkuutensa on kestävämmällä pohjalla kuin ulkoisesti motivoituneen suorittajan. Sisäinen motivaatio nähdään myös hyvänä henkilölle itselleen, terveydelle ja kokonaisvaltaiselle hyvinvoinnille. Sisäisessä motivaatiossa on kolme perustekijää;

omaehtoisuus, kyvykkyys ja yhteisöllisyys. Omaehtoisuudella tarkoitetaan yksilön kokemusta siitä, että tekeminen ei ole ulkopuolisen sanelemaa. Kyvykkyydellä tarkoitetaan yksilön kokemusta siitä, että tekeminen sujuu ja henkilö kokee itsensä aikaansaavaksi. Yhteisöllisyys puolestaan rakentuu yksilön kokemasta yhteydestä toisiin ihmisiin sekä oman tekemisensä kautta hyvillä asioilla vaikuttaminen toisiin ihmisiin. Näiden elementtien kohdatessa löytääkin ihminen sisäisen motivaationsa työssään tai vapaa-ajalla. (Martela & Jarenko 2014.)

4.1 Sisäinen motiivi

Mayor & Riskun (2015) mukaan ideaalitulanteessa sisäiset motiivimme ovat harmoniassa tavoitteiden, elämäntilanteiden ja olosuhteiden kanssa. Kun motiivit, tavoitteet ja elinolosuhteet vastaavat toisiaan kokee ihminen tyydytystä ja on motivoitunut. Vähiten energiaa kuluu, kun sisäiset motiivit ja ulkoiset tavoitteet vastaavat toisiaan. Työelämässä tämä vaikuttaa suoriin myönteisesti. Mikäli työntekijä ei ole motivoitunut, löytyy syy usein sisäisten motiivien ja ulkoisesti asetettujen tavoitteiden eroavaisuuksista; motiivi tai tarve ei tyydyty työntekijälle riittävässä määrin. Mayor & Risku (2015) kuvaavat esimerkkinä myyntihenkilöä, jolla on heikko sosiaalisten kontaktien tarve. Vaikka myyntihenkilön työssä keskeinen tehtävä on laajentaa asiakaspohjaa, hän ei ole erityisen innostunut solmimaan kontakteja. Myyntihenkilön ollessa yhteydessä potentiaaliin asiakkaisiin päivittäin, kuluttaa se hänen energiaansa. Tavoitteiden ja sisäisten motiivien ristiriidassa ainoastaan luja tahdonvoima auttaa toimimaan sisäisiä motiivejamme vastaan. Tässä tilanteessa henkilö väsy helposti tai turhautuu eikä ole työssään motivoitunut. (Mayor & Risku 2015, 38-39.)



Kuvio 5: Motivaatioon vaikuttavat tekijät (Mayor & Risku 2015)

4.2 Motivaatioteoriat

Motivaatioteorioiden tarkoituksena Hakosen ja Nylanderin mukaan onkin tarkastella kysymystä ”mikä motivoi?” jolloin tarkastellaan tarpeiden vaikutusta motivaatioon. Tarkastellessa ”miten motivoidumme?” huomio kiinnittyy enemmän mielen sisäisiin prosesseihin ja yksilöllisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat motivoitumiseen ja käyttäytymiseen. Motivaatio-teorioiden tarkastelu sisältää työntekijän motivoitumisen ja motivoinnin näkökulmat sekä johtamisen.

Agentti-teorian mukaan käyttäytymistä ohjaa ainoastaan toiminnan lopputulos eli kokemus siitä, mitä samassa tilanteessa on aiemmin tapahtunut. Teoriassa ei olla kiinnostuneita toiminnan syistä, vaan ainoastaan sen seurauksista. Motivaatiotekijänä tämän teorian mukaan työpaikoilla kannattaa vahvistaa toivotunlaista toimintaa palkkioilla. Kun myyntihenkilö saa toiminnastaan palkkion, hän pyrkii toistamaan vastaavan suorituksen myös jatkossa. (Hakonen & Nylander 2015, 140.) Työntekijää, joka motivoituu agenttiteorian mukaan, motivoi ainoastaan lopputulos eikä toiminnan syyt tai prosessit. Myyntihenkilöä kannattaakin palkita mahdollisimman pian suorituksen jälkeen. Teorian ydinajatuksena on, että ihmiset toimivat mekaanisesti ulkoisiin ärsykkeisiin reagoiden; yksinkertaistettuna tämän teorian mukaan ihmistä voi ohjalla palkkioin ja rangaistuksin. Johtamisessa myyjää ohjataan palkkioiden ja etujen avulla. Silti ei ole kuitenkaan ole varmaa toimisivatko he niin, mikäli ei voida olla varmistua siitä, että alaisen oma etu vaatisi sitä. Teorian mukaan ihminen on omaa etuaan ajava rationaalinen toimija. Palkkioiden tulee perustua oikeiden ja tarkkojen tavoitteiden saavuttamiseen. Tämän teorian mukaan yksilö maksimoi omaa etuaan, jolloin osa-optimointi on johtajan huolena. (Hakonen & Nylander 2015, 174.)

Sisäisen motivaation teoriassa viitataan siihen, että henkilö tekee jotain, koska tehtävä itsessään on kiinnostava ja sen tekeminen sinällään saa aikaan tyytyväisyyttä. Teorian mukaan ihmisellä on biologisten tarpeiden lisäksi kolme universaalia psykologista tarvetta: tarve olla autonominen ja toimia vapaaehtoisesti, tarve tuntea itsensä kyvykkääksi sekä tarve kokea yhteenkuuluvuutta ja läheisyyttä muiden kanssa. Autonomian määrää pidetään tärkeimpänä motivaation tyyppiä määrittelevänä asiana. Motivoituakseen työntekijä tarvitsee palkitsemiseen kiinnostavuutta suoritettavan tehtävän osalta. Pelkästään suoritukseen perustuva palkitseminen voi tuntua henkilöstä ulkopuoliselta kontrollilta, joka johtaa pahimmillaan sisäisen motivaation heikkenemiseen. Näin ollen tulisi palkitsemisessa huomioida myyntihenkilön omat vaikutusmahdollisuudet kehittymismahdollisuuksien, työajan jouston tai vaikka koulutusmahdollisuuksien hyödyntämisellä palkitsemisessä. Rahallinen palkitseminen toimii, kun se perustuu oikeudenmukaisuuteen. (Hakonen & Nylander 2015, 148-149.) Teorian omaksunut johtaja uskoo tiimensä sisäiseen motivaatioon, eikä usko palkalla tai palkkioilla ohjaamiseen. Johtaja pyrkii löytämään keinoja henkilöstön sisäisen motivaation tukemiseksi. Näitä ovat koulutusmahdollisuuksien tarjoaminen tai vapauksien antaminen työhön liittyviin päätöksentekotilanteisiin. Sisäisen motivaatioteorian mukaan toimiva johtaja huolehtii, että jokainen kokee kuuluvansa työyhteisöön. (Hakonen & Nylander 2015, 175.)

Odotusarvoteorian pääajatuksena on yksinkertaistaen se, että ihminen motivoituu tehtävästä silloin, kun hän kokee pystyvänsä toivottuun suoritukseen, uskoo saavansa suorituksesta palkkion ja pitää palkkiota houkuttelevana. Työelämässä tästä teoriasta motivoituvaa henkilöä harmitsee kolme asiaa; onko tavoitteen saavuttaminen mahdollista, mitä sen saavuttamisesta seuraa ja onko seuraus riittävän houkutteleva. Motivoituminen - työntekijä, joka motivoituu

odotusarvoteorian mukaisista tekijöistä arvioi palkkion houkuttelevuutta. Hän harkitsee voiko toiminnalla saavuttaa asetetut tavoitteet sekä mitä tavoitteen saavuttamisesta seuraa. Myyntihenkilön palkitsemisessa olisi hyvä huomioida tavoitteiden saavuttamisen seuraus esimerkiksi myynnin kasvu euroissa sekä siitä johdettu palkkio, jonka tulisi noudattaa yhdenmukaista suhteutettua linjaa. (Hakonen & Nylander 2015, 143.) Odotusarvoteorian mukaan toimiva johtaja tekee tavoitteista johdetut palkkiot näkyviksi ja johdonmukaisiksi työntekijöilleen. Tavoitteet ovat realistisia ja ne ovat mahdollisia saavuttaa. Yhdelle työntekijälle voi rahallinen palkkio olla perhesyistä motivoivin, kun taas toiselle tavoitteisiin pääseminen ja esimiehen kiitos taas merkittävin. Johtaja tekee järjestelmästä yksinkertaisen, jolloin palkkioiden laskeminen on jokaiselle helppoa. (Hakonen & Nylander 2015, 177.)

Oikeudenmukaisuus -teorian perusajatus on se, että ihminen pyrkii saavuttamaan tasasuhtaan eli tilanteen, jossa hän arvioi oman panos-tuotossuhteensa olevan tasapainossa viitehenkilön tai -ryhmän vastaavan panoksen ja tuotoksen kanssa. Kokemus epätasapainosta aiheuttaa jännitteen, joka motivoi ihmistä toimimaan tasapainon saavuttamiseksi. Työntekijä, joka motivoituu oikeudenmukaisuusteorian mukaisista tekijöistä, palkitsee oman suoriutumisen suhteuttaminen muiden suorituksiin. Myyntihenkilön palkitsemisessa panos-tuotos -suhde tulisi olla motivoiva, jopa haastava; kuten esimerkiksi myyntikilpailu uusien tarjousten tai uusien asiakkaiden määrissä tietyllä aikavälillä. Teorian mukaan, kun työntekijä kokee saavansa vähemmän tuotosta suhteessa muihin, hän pyrkii ponnistelemaan paremman tuotoksen eteen. Yli oman tuotoksen saavutettuaan hän vähentää panoksiaan tasapainot-taakseen tilannetta suhteessa muihin. Muuten henkilö voi kokea syyllisyyttä tilanteesta. (Hakonen & Nylander 2015, 146.) Oikeudenmukaisuusteoriaan perehtynyt johtaja toimii oikeudenmukaisesti suhteessa samaa työtä tekeviin henkilöihin ja varmistaa, että henkilöstön mielestä palkka ja palkkiot ovat yhdenmukaisia. Johtaja on tietoinen tekijöistä, jotka vaikuttavat alaisten kokeemukseen oikeudenmukaisuudesta, jolloin palkkaa ja palkkioita koskeviin päätöksiin tai menettelytapoihin osallistetaan mukaan. Johtaja uskoo tämän vaikuttavan työtyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja henkilökunnan hyvinvointiin. (Hakonen & Nylander 2015, 177.)

5 Kvalitatiivisen haastattelututkimuksen tavoitteet ja toteutus

Empiirinen tutkimus perustuu Nummenmaan mukaan havaintoihin ja niiden perusteilla tehtyihin päätelmiin. Havainnot voidaan kuitenkin tehdä useilla eri menetelmillä, kuten esimerkiksi tarkkailemalla. Opinnäytetyöni on empiirinen tutkimus, joka toteutetaan haastattelututkimuksena. Havainnot perustuvat haastattelututkimuksesta saatavien tulosten raportointiin ja analysointiin. (Nummenmaa 2009, 19.)

Haastattelututkimuksessa on tärkeää tarkastella, kuinka helposti haastateltavat kykenivät vastaamaan kysymyksiin, missä määrin taukoja havaittiin sekä käytettyjen ilmaisujen selvittä-

minen yleensäkin. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kehitetään kyseiselle aineistolle sopiva lähestymistapa, joka on ainutlaatuisuudestaan johtuen vaikeasti siirrettävissä muihin tutkimuksiin. Konkreettisesti ymmärrettynä laadullisen aineiston analyysi edustaa kielelliseen muotoon typistetyn aineiston tulkintaa. Tällöin pääasiallinen tulkintatekniikka on aineiston luokittelu ja pelkistäminen, joihin viitataan joskus teemoitteluna ja tyypittelyinä. (Räsänen, Anttila & Melin 2005, 90-95.)

5.1 Tutkimuksen tavoitteet

Opinnäytetyöni tavoitteena on myös muodostaa käsitys siitä, miten palkitsemisen kokonaisuus toteutuu myynnillisissä tehtävissä ja johtamisen näkökulmasta. Työssäni tarkastelen palkitsemista motivaation osalta selvittäen mitkä tekijät motivoivat myyntihenkilöitä työssään. Motivaatioon liittyvät myös työn arvostukseen liittyvät seikat esimiestyön näkökulmasta. Tutkimus selvittää myös myyntitehtävissä toimivien palkitsemisen tunnistettavuutta; mitkä palkitsemistavat ovat tunnistettavia ja käytössä henkilöiden palkitsemisjärjestelmissä. Palkitsemisjärjestelmien osalta työssä selvitetään haastateltavien kokemusta palkitsemisen johdonmukaisuudesta sekä työn tavoitteiden ja palkitsemisen välisiä sidoksia. Haastattelututkimukseen sisältyi myös myyntihenkilöiden vaikuttamismahdollisuuksien tarkastelu palkitsemisen, oman työn vaikuttamismahdollisuuksien ja kehittymismahdollisuuksien osalta.

Työssäni tarkastelen palkitsemista kokonaisuutena; palkitsemisjärjestelmänä sekä palkitsemisen tunnistettavina muotoina; aineellisen ja aineettoman palkitsemisen osalta sekä palkitsemisen vaikutusta työmotivaatioon. Työ selvittää vastauksia siihen mikä on palkitsemisen yhteys työn tavoitteisiin sekä miten työn tavoitteet vaikuttavat palkitsemiseen. Tutkimuskysymyksenä haluan selvittää miten palkitsemisen kokonaisuus näyttäytyy myyntityössä tänä päivänä.

5.2 Teemahaastattelun toteutus

Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena tutkimuksena, jossa aineistonkeruumenetelmänä oli teemahaastattelu. Haastattelututkimuksessa lähestyin todellisuuden ominaispiirteitä mahdollisimman pitkälle niiden alkuperäisessä muodossa, mihin soveltui erityisen hyvin teemahaastattelu toteutettu tutkimus. Teemahaastattelussa on kyse haastattelijan ja haastateltavan välisestä luonnollisesta vuorovaikutustilanteesta. Haastatteluissa esitin haastateltaville ennalta määritetyt keskustelun aiheet kysymyksinä, joihin haastateltavat vastasivat omin sanoin. Haastattelu toteutettiin opinnäytetyön tavoitteiden ja haastattelurungon sallimissa rajoissa. Haastattelut kestivät 30-45 minuuttia. Tallensin haastattelut samalla kun haastattelin myyntihenkilöitä, jonka jälkeen haastattelut litteroitiin tekstimuotoon. Haastattelut luokiteltiin teemoittain osiin, jonka pohjalta aineistoa oli hyödyllisempää analysoida yksittäisten vastausten osalta sekä kokonaisuutena.

Haastattelututkimus rakentui viiteen pääteemaan:

- 1) Palkitsemisen vaikutus henkilön motivaatioon
- 2) Palkitsemisen tunnistettavuus
- 3) Palkitsemisen yhteys työn tavoitteisiin
- 4) Työn tavoitteiden vaikutus palkitsemiseen
- 5) Henkilön omat vaikuttamismahdollisuudet

Tutkimuksen kohderyhmänä oli myynnillisissä tehtävissä toimivien henkilöiden joukko (5). Työnimikkeinä haastateltavina oli tuotepäällikkö, kiinteistövälittäjä, automyyjä, myyntipäällikkö, myyntijohtaja (hiljattain ylennetty myyntipäällikön tehtävästä). Haastateltavat toimivat logistiikan kuljetuspalveluiden, logistiikan varastointipalveluiden, kiinteistövälityksen sekä automyynnin myyntitehtävissä.

Haastattelut toteutettiin haastateltavien työpaikoilla, kahvilassa ja yksi puhelimitse.

Taustatietoina haastateltavista:

Haastattelu 1 mies

Ikä: 36

Työnimike: Myyntipäällikkö

Työkokemus tästä tehtävästä: 1,5 vuotta

Työkokemus vastaavista tehtävistä: 3 vuotta

Palkkausmalli: kuukausipalkka

Haastattelu 2 mies

Ikä: 40

Työnimike: Myyntijohtaja (nimitetty juuri tehtävään, aiemmin samassa yrityksessä myyntipäällikkönä)

Työkokemus tästä tehtävästä: 3 kk

Työkokemus vastaavista tehtävistä: aiempi työrooli myyntipäällikkö 3-4 vuotta

Palkkausmalli: kuukausipalkka

Haastattelu 3 nainen

Ikä: 57

Työnimike: Kiinteistönvälittäjä

Työkokemus tästä tehtävästä: 6 vuotta

Työkokemus vastaavista tehtävistä: 25 vuotta

Palkkausmalli: provisiopohjapalkkaus ja provisio - porrastettu malli - progressiivinen

Haastattelu 4 mies

Ikä: 32

Työnimike: Automyyjä

Työkokemus tästä tehtävästä: 11 vuotta

Työkokemus vastaavista tehtävistä: ei.

Palkkausmalli: Kuukausipalkka ja myyntiin pohjautuva provisio

Haastattelu 5 mies

Ikä: 58

Työnimike: Tuotepäällikkö

Työkokemus tästä tehtävästä: 7 vuotta

Työkokemus vastaavista tehtävistä: 30 vuotta

Palkkausmalli: kuukausipalkka

6 Yhteenveto tuloksista

Haastattelututkimuksen tulosten perusteella voidaan todeta myyntitehtävissä toimivilla olevan hyvin erilaisia käytäntöjä sekä palkitsemisen, että palkitsemisjärjestelmien osalta. Kaikille haastateltaville palkitsemisen käsitteet olivat selvät; mitkä kuuluvat palkitsemisen kokonaisuuteen sisältäen aineelliseen palkitsemisen tai ymmärrys siitä, mitä tarkoittaa aineettoman palkitsemisen keinot. Palkitsemisjärjestelmää tarkasteltaessa olivat tulokset hapulevia; vaikka yrityksessä oli haastateltavan mukaan tunnistettava palkitsemisjärjestelmä puuttui palkitsemisen yhteys yrityksen strategiaan ja päämääriin. Työn tavoitteet oli sidottu henkilökohtaisiin tulostavoitteisiin ja henkilötason liikevaihdollisiin kokonaistavoitteisiin. Palkitseminen ei ollut yhteydessä henkilöiden kehitys- tai suoritustavoitteisiin lainkaan. Palkitsemisen vaikutus yrityksen strategiaan ei tullut esille edes keskusteltaessa palkitsemisen vaikutuksista yrityksen menestymiseen. Palkitsemisjärjestelmä tai palkitseminen niissä yrityksissä, joissa järjestelmää ei ole, koetaan palkitseminen pääasiassa motivaatiotekijänä myyntihenkilöstön toiminnassa.

Erittäin myönteisenä tuloksena haastateltavat näkivät kuitenkin omat vaikutusmahdollisuudet palkitsemiseen, vaikka palkitsemisen käytäntöjä ei yrityksessä olisikaan. Myös henkilön motivaatioon vaikuttavat tekijät löytyivät innostuksesta omaan työhön, työn mielekkäästä sisällöstä, vapaudesta omassa työssä ja asiakkaista. Lisäksi palkkaus oli motivaatiotekijä kaikilla haastateltavilla. Työn arvostus nousi esille myönteisesti esimiehen kiitosten kautta kaikilla haastatelluilla ja esimiehen erityisenä huomionosoituksena osalla haastatelluista. Palkitsemisjärjestelmän olemassaolo tai niiden puuttuminen ei vaikuttanut kokemukseen työn arvostuksesta. Palkitsemisjärjestelmästä huolimatta palkitsemista ei koettu täysin johdonmukaisena tai oikeudenmukaisena.

Haastatelluista myyntitehtävissä toimivista henkilöistä kahden yrityksessä oli palkitsemisjärjestelmä käytössä. Palkitsemisjärjestelmä oli molemmille haastateltaville selkeä kokonaisuus. Palkitseminen näkyi aineellisena sekä aineettomana palkitsemisena. Työsuhde-edut tunnistettiin aineettoman palkitsemisen keinoiksi. Kummankin työlle oli asetettu selkeät tavoitteet ja niitä seurattiin. Johtamisen näkökulmasta mukana oli myös esimiehen arviointia painottuen erityisesti tulosten ja asiakastyytyväisyyden seurantaan.

Haastattelemistani myyntitehtävissä toimivista henkilöillä, joiden yrityksissä ei ollut palkitsemisjärjestelmää tai tunnistettavia palkitsemistapoja lainkaan käytössä puuttuivat täysin myös työlle asetetut tavoitteet. Työntekijöiden työtä seurattiin myyntipalavereiden kautta lähinnä asiakastasolla tapahtuvien aktiviteettien osalta. Työntekijät olivat silti asettaneet epävirallisia omia tavoitteita työlleen. Nämä tavoitteet eivät olleet kuitenkaan sidoksissa yrityksen strategiaan tai päämääriin. Tavoitteet olivat työn sisältöön liittyviä toiminnallisia suoritustavoitteita tarkoittaen uusien asiakkaiden määrän kasvattamisesta oman näkemyksen mukaan tai laajempia kokonaisuuksia, kuten tietyn liiketoiminta-alueen kasvattaminen. Palkitsemisen osalta tunnistettiin kuitenkin aineettoman palkitsemisen keinoja kuten esimiehen kiitos tai palaute työstä.

Teemahaastattelussa saadut yksittäiset vastaukset ryhmiteltiin tuloksina seuraavasti:

Palkitsemisen vaikutus henkilön motivaatioon

- Asiat, jotka motivoivat työssä
- Työn arvostus

Palkitsemisen tunnistettavuus

- Palkitsemisen vaikutus yrityksen menestymiseen
- Aineellinen palkitseminen
- Aineeton palkitseminen
- Työsuhde-edut
- Palkitsemisen johdonmukaisuus

Palkitsemisen yhteys työn tavoitteisiin

- Työn tavoitteet
- Tavoitteiden seuranta

Työn tavoitteiden vaikutus palkitsemiseen

- Henkilökohtaisen suorituksen arviointi
- Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa

Henkilön omat vaikuttamismahdollisuudet

- Oma vaikuttaminen palkitsemiseen
- Kehittymismahdollisuudet työssä
- Vaikutusmahdollisuudet työn sisältöön

6.1 Palkitsemisen vaikutus henkilön motivaatioon

Palkitsemisen vaikutus henkilön motivaatioon - kysymykseen oli kaikkien haastateltavien helppo vastata. Vastausten ryhmittelyssä asiat jotka motivoivat työssä -osaan löytyi laajalti näkemyksiä tekijöistä, jotka motivoivat omassa työssä. Kaikki vastaajat kokivat työn itsessään motivoivaksi työpäivien erilaisuuden ja monipuolisuuden takia. ”Haasteellinen työnkuva, monipuolisuus, 10 vuotta eri myynnin tehtävissä”. Palkkaus oli kaikille vastaajille tärkeä tekijä. ”Kyllä se motivoi se raha ja jokainen päivä on erilainen. Kärkipäähän tulee myös asiakkaat eli ihmiset. Voiko näitä järjestykseen laittaa edes, palkka tärkein”. Haastateltavista kolme teki vastuullista myyntityötä kuukausipalkalla. Kahdella haastateltavalla oli ansainta sidottu kuukausipalkan lisäksi myös tulospalkkioihin. Kaikki haastateltavat palkkaustavasta riippumatta pitivät palkkaa tai rahaa tärkeänä motivaatiotekijänä työssään. Asiakkaat yleisesti ja asiakkaiden kanssa toimiminen olivat kaikille vastaajille motivaatiotekijä. ”Työn sisältö motivoi eli asiakkaiden kanssa työn tekeminen, avuliaisuus ja asiakkaiden auttaminen”. Oman tekemisen jäljen näkyminen asiakassuhteissa ja onnistumiset kaupan päättämisessä koettiin tärkeiksi motivaatioon vaikuttaviksi tekijöiksi asiakasrajapinnassa toimimiseen. ”Onnistumiset motivoi parhaiten. Saattaa olla vaikeita hetkiä jos kauppa ei käy. Yrittää silti tehdä tasaisesti työtä, niin kuin aiemminkin. Jossain vaiheessa kauppa kääntyy”. Työilmapiirin hyvien työkavereiden tai hyvän hengen osalta koki motivaatiotekijäksi vain yksi haastateltava, joka oli vasta hiljattain aloittanut nykyisessä työssään.

Haastateltavien työn arvostuksen -osaan ryhmitellyt näkemykset painoutuivat selvästi esimiehen puolelta näkyvään arvostukseen sekä oman työn arvostamiseen. ”Saan palautetta siitä, että mun työtä ei tarvitse ohjata tai valvoa”. Palaute ja kiitokset esimieheltä olivat kaikkien haastateltavien näkemyksinä tärkein työn arvostuksen osoitus. ”No, se on se esimiehen kiitos”. Lisäksi esimiehen huomio päätöksissä tai ratkaisuissa yleisesti tai työntekijän mielipiteiden huomiointi koettiin tärkeänä. ”Esimies kysyy mielipiteitä ja näkemyksiä moniin asioihin”. Oman työn arvostaminen, työssä viihtyminen, subjektiivinen kokemus siitä että on hyvä työssään sekä tietoisuus omasta ahkeruudesta työssä näkyivät haastateltavien oman työn arvostuksena. ”Koen olevani hyvä, tunnen sen. Olen aika vaatimaton, arvostan itseäni. Olen saanut kiitosta työstä”. Vapaudet mm. työajankäytön osalta sekä positiivinen vaikutus tiimiin koettiin arvostustekijöinä. ”Positiivinen vaikutus tiimin työhön, sitä kautta onnistumisia ja arvostusta omaan työhön”. Luottamus yleisesti sekä asiakaspalaute ja asiantuntemus koettiin merkityksellisinä. ”Jos miettii asiakkaan suunnalta

eli mitä ihmiset odottaa, niin asiakaspalautteiden kautta tulee työn arvostusta”. Työssä menestyminen liikevaihdon ja myynnin kasvun kautta olivat yhdelle haastateltavalle arvostukseen liittyviä tekijöitä.

6.2 Palkitsemisen tunnistettavuus

Palkitsemisen tunnistettavuus kysymykseen oli haasteellisempaa vastata. Haastateltavista vain kahdessa yrityksessä oli tunnistettava palkitsemisjärjestelmä käytössä, joista toisessa kumulatiivinen palkitsemisporras -järjestelmä. Palkitsemisen vaikutuksista yrityksen menestymiseen -osaan ryhmitellyistä vastauksista nousi selvästi esille haastateltavien näkemykset palkitsemisen positiivisesta vaikutuksesta yrityksen menestymiseen. Yksi haastateltava piti liian aggressiivista palkitsemista riskinä yritykselle. ”Aggressiivinen palkitsemismalli voi johtaa vain kaupan tavoitteluun. Liian halvalla hinnalla myyminen”. Tämä nähtiin liiketoiminnan kasvuna suhteessa kauppojen määriin ja siitä johdettuna yrityksen liikevaihtoon. Palkitsemisjärjestelmä auttaisi yritystä menestymään yhdessä tekemällä oli yhden haastateltavan näkemys yrityksestä, missä ei ole palkitsemisjärjestelmää. Organisaation yhteinen eri funktioihin sidottu palkitsemisjärjestelmä nähtiin tästä syystä hyödyllisenä.

Aineellisen palkitsemisen -osan ryhmittelyssä palkitsemisjärjestelmän puuttuminen näkyi konkreettisesti haastateltavien vastauksissa. Oli vaikeaa tunnistaa palkitsemisen elementtejä. ”Vieras malli yritykselle, pitkä historia johon ei ole palkitseminen kuulunut”. Kahdessa yrityksessä, joissa on palkitsemisjärjestelmä ja tunnistettavat palkitsemistavat, oli yhdenmukaisuutena rahallinen palkitseminen tulospalkkioina. Yrityksissä joissa ei ollut selkeää palkitsemista tai palkitsemisjärjestelmää tuli palkitseminen esille geneerisinä tekijöinä, kuten hyvä työilmapiiri, työajankäyttöä ei kyseenalaisteta, vapautena toimia kuten haluaa tai ettei palkitseminen näy millään tavoin. ”Rahallinen palkitseminen, myös jotain muita voi olla” Aineellisen palkitsemisen keinot painottuivat rahalliseen palkitsemiseen, mutta joukossa oli myös erilaisia kilpailullisia palkintoja kuten illalliskortteja, lahjakortteja, matkoja ja lippuja tapahtumiin. ”Monimuotoista palkitsemista... ylimääräinen ja yllättävä palkitseminen”. Lippuja tapahtumiin tai illalliskortteja”. Hyvistä suorituksista palkittiin myös erikseen vastaavin tavoin. ”Onnistumisista viety syömään tai tekemään jotain yhdessä”. Merkityksellisenä haastateltaville oli myös palkitsemisen yllätyksellisyys. ”Ylimääräinen ja yllättävä palkitseminen on paras”. Erityiset huomioonnot eivät kuitenkaan olleet osa palkitsemisjärjestelmää, vaan koettiin enemmän bonuksena hyvästä työstä tai onnistumisesta. Aineettoman palkitsemisen - osassa johtamisessa ja esimiestyössä nousi esille esimiehen tunnustus, kiitokset ja kannustus. ”Esimies muistaa, maanantaisin palaverissa muistetaan eli kuukauden ensimmäisessä. Kiitetään ja mainitaan kun käydään lukuja läpi”. Aineettomassa palkitsemisessä tunnustuksen julkisuus oli merkityksellistä; ”Huomata, että asia ei tule esille vaan palkkanauhassa. Ehkä jopa ihan pienistä teoista, ilmaisemalla asian ohimennen tai erilaisissa tilaisuuksissa”. Erillisenä kiitoksena

ja tunnustuksena myyntipalaverissa tai muussa tilaisuudessa saatu palaute koettiin palkitsevampana.

Työsuhde etujen - osan ryhmittelyssä palkitsemisjärjestelmän ollessa käytössä yrityksessä nousivat haastateltavien vastauksissa esille auto-, puhelinedut sekä laajennettuna kattavampan työterveyshuoltoon ja tuettuun hierontaan. ”Käytännössä liikunta- ja kulttuurisetelit, autoetu. Työpaikan tukemaa ruokailua ja hierontaa ja työterveyshuolto”. Myös yrityksen tai konsernin toimintaan sidottu etu lainoissa ja edullisemmassa rahoituksessa nousi työsuhde-etuna esille. Muiden haastateltavien osalta työsuhde-edut rajoittuivat puhelinetuun, lounasetuun ja kilometrikorvaukseen oman auton käytöstä. ”Ei ole käytössä juurikaan mitään paitsi liikuntasetelit, lounasetu, puhelinetu. Halutessa voisi ottaa auton”. Työterveyshuolto ei kuulunut palkitsemisjärjestelmän ulkopuolisten yritysten työsuhde-etuihin.

Palkitsemisen johdonmukaisuus - osan ryhmittelyssä haastateltavat, joilla oli palkitsemisjärjestelmä käytössä kokivat, ettei palkitsemisessä ole noudatettavaa kaavaa tai johdonmukaisuutta. ”Ei ole suoraa kaavaa tai johdonmukaisuutta. Enemmän case-kohtainen. Suuremman joukon palkitseminen olisi johdonmukaisempaa”. Myös suosimista esiintyy järjestelmästä huolimatta. Itseasiassa en edes tiedä kuinka moni sai tulospalkkiota. ”En osaa tohon sanoa, kun itse en niitä kellekään kertonut, niin ei kukaan muukaan niitä kertonut. Voi olla, että niitä ei ollut muilla käytössä ollenkaan”. Palkitseminen näissä yrityksissä oli henkilötasolla tapahtuvaa ja haastateltavien mukaan suurempaa joukkoa voisi palkita ja epäjohdonmukaisena koettiin vain tuloksesta palkitseminen (liikevaihto) ei myynnillisistä suorituksista/aktiivisuudesta ennen sitä. Haastateltavat, joiden yrityksistä puuttui tunnistettava palkitsemisjärjestelmä eivät myöskään osanneet arvioida palkitsemisen johdonmukaisuutta, vaikka tunnistavat yrityksen toiminnassa palkitsemistapoja. ”Kyl se on aikalailla johdonmukaista. Keskustelua siihen suuntaan ei ole. Selkeät raamit”.

6.3 Palkitsemisen yhteys työn tavoitteisiin

Palkitsemisen yhteys työn tavoitteisiin -kysymys oli haastateltaville helppo. Työn tavoitteet - osaan ryhmittelyn osalta nousivat konkreettisina tavoitteina tuloksellisuus tavoite työlle kahden haastateltavan osalta, joilla oli palkitsemisjärjestelmä. Tavoitteet olivat selkeitä henkilökohtaisia vuosi-, ja kuukausitavoitteita, joita peilataan edellisen vuoden suorituksiin. ”Joka kuukaudelle on tavoitteet ja vuositavoitteet jokaiselle ja liikevaihdollinen tavoite”. Tavoitteisiin kuukausitasolla on haastateltavien mukaan pakko päästä, koska vaikutus on omaan ansaintaan. ”Vuositavoite kuukausitasolla. Siihen on oikeastaan asetettu niihin on vähän niinkun pakko päästä. Vaikuttaa kokonaisuuteen jos ei pääse”. Lisäksi asiakaspalauteet olivat toisen vastaajista tavoitteena. Mikäli asiakaspalaute on alle 3, käydään keskustelu esimiehen kanssa. Asiakaspalaute ei palkitse haastateltavaa, vaan pikemminkin asettaa

työntekijän negatiiviseen valoon, mikäli esille tulee palaute alle 3 (Likert 1-5). ”Ettei ole tehty virheitä näkyy asiakaspalautteissa”. Haastateltavista kolmella ei ollut työlle minkäänlaisia selkeitä tavoitteita, edes liikevaihtoon sidottuja. Nämä haastateltavat asettavat kuitenkin itse omalle työlleen epävirallisia tavoitteita tai haastateltava on mieltänyt tavoitteekseen tuottaa mahdollisimman liikevaihtoa tai kasvattaa liiketoiminta-alueen myyntiä. ”Itse asetan itselleni tavoitteita. Yritys ei aseta tavoitteita, olen itse itseni pahin vihollinen”. Haastateltavien vastauksista nousee selvästi esille tarve tavoitteelliselle työlle. Mikäli tavoitteita ei aseteta työnantajan puolelta, asetetaan niitä itselle epävirallisesti tai yleisellä tasolla kuten liikevaihdon kasvu. Jokainen myyntihenkilö tarvitsee työlleen selkeät lyhyen ja pidemmän aikavälin tavoitteet.

Työn tavoitteiden seuranta -osan ryhmittelyssä kaikkien haastateltavien työn tuloksellisuutta seurataan. Eroavaisuuksia oli siinä, oliko haastateltavan yrityksessä palkitsemisjärjestelmä käytössä vai ei. ”Käydään joka viikko viikkopalaveri myynnissä ja katsotaan eri asiakkuuksien osalta liikevaihdon kehittyminen. Joidenkin asiakkaiden osalta voi jopa laskea, säännöllinen seuranta siitä missä mennään”. Haastateltavilla, joilla ei ollut, olivat tavoitteet lähinnä toiminnallisia myynnin seurantaan kuten asiakastason aktiivisuuden seuranta/uusien asiakkuuksien aktivoitumisen vaiheiden läpikäyntiä, tarjousten, tehtyjen kauppojen ja myyntikäyntien määrän seuranta. ”Seurataan tarjouksien ja kauppojen määriä sekä käyntejä”. Haastateltavat, joilla järjestelmä oli käytössä, oli myös selvemmin työn tuloksiin sidottua tavoitteiden seurantaan, kuten liikevaihto. ”Kuukausittaisen myyntituloksen kautta. Sidoksissa asiakastytyväisyyteen joka tapauksessa”. Henkilökohtaiset tavoitteet ovat vuosiliikevaihdon ja kuukausitason liikevaihdon seuranta. Lisäksi asiakastytyväisyyden seuranta on näissä yrityksissä yhtenä myynnin seurannan laadullisena tavoitteena.

6.4 Työn tavoitteiden vaikutus palkitsemiseen

Työn tavoitteiden vaikutus palkitsemiseen- kysymykseen rakentui lyhyehkö keskustelu haastateltavien kanssa. Asiaan varmasti vaikuttaa se, ettei usealta haastateltavalta puuttui selkeä järjestelmä palkitsemiseen tai palkitseminen puuttui kokonaan. Ryhmittelyssä henkilökohtaisen suorituksen arvioinnin- osaan tuli hyvin yksisuuntaiset vastaukset. Suoritusta arvioidaan lähiesimiehen toimesta kehityskeskusteluiden ja painotukseltaan myynnin kehityskeskusteluiden kautta. ”Kehityskeskustelu, tietyin väliajoin katsottu miten on suoriuduttu. Millä tasolla toiminnallinen tekeminen on ja mitä voitaisiin kehittää/ parantaa. Pidetty n. 6 kuukauden välein”. Lisäksi tavoitemittareiden kautta, niiden haastateltavien osalta joiden työtehtävät sisälsivät selkeät tavoitteet. ”Samoilla mittareilla ja pyritään vertaamaan aikaisempaan. Onko päästy eteenpäin”. Yksi haastateltavista kaipasi luottamuksellista tukea oman suorituksen arviointiin. ”Tuki puuttuu, että voisi puhua luottamuksellisesti. Kaikki ovat samalla viivalla”. Tämä tarkoittaa kaksisuuntaista vuorovaikutustilannetta, jossa myös

esimiestyötä on mahdollista arvioida sekä luottamuksellisuutta vaikeistakin asioista keskusteluun esimiehen kanssa.

Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa - osan ryhmittelyssä haastateltavan mielestä (palkitsemisjärjestelmä olemassa) palkitseminen on oikeudenmukaista. Kuitenkin kausiluontoisia tuotteita myyvien myyjien osalta tilanne voi tuntua epäoikeudenmukaiselta. ”Vahingossa sain joidenkin henkilöiden osalta tietooni, että minkälaista korvausta heille maksetaan säännöllisesti. Olin tietyllä tavalla kun sitä arvioin itseeni ja aikaansaannoksiini”. Olin pettynyt kuinka eriarvoisia palkkauksia voi olla. Toisen haastateltavan osalta tulostavoitteiden huomiointi ei riitä oikeudenmukaisuuteen palkitsemisessa. Myös syntyvän kaupan realisoitumisen kesto tulisi huomioida palkitsemiseen. Mitä pidempään kauppaa joudutaan hakemaan olisi myös palkitseminen suhteessa suurempi. ”Pitäisi olla porrastus prosentuaalisesti sellainen henkilö saisi isomman prosentin, jos asunto olisi kauan myynnissä saisi isomman prosentin”. Suhdannevaihtelut vaikeuttavat haastateltavan myynnin tuloksellisuutta ja voi olla pitkiäkin kausia, jolloin kaupat syntyvät keskimääräistä hitaammin. Tuolloin jokaisen kaupan saaminen on arvokkaampaa. Haastateltavien osalta, joilla ei ole yhdenmukaista palkitsemisen mallia tai se puuttuu kokonaan, mielestä palkitsemisessa on kuitenkin selkeät pelisäännöt ja tasapuolinen kohtelu. ”Selkeät pelisäännöt ja niitä pyritään noudattamaan. Jos jotain sanomista, siitä puhutaan kahden kesken. Kaikki saa hyvän ja tasapuolisen kohtelun”. Tämä johtunee aineettoman palkitsemisen tekijöistä kuten esimiehen kiitos, jota koetaan jaettavan tasapuolisesti.

6.5 Henkilön omat vaikuttamismahdollisuudet

Kaikki haastateltavat kokevat mahdolliseksi vaikuttaa omaa työtä koskeviin asioihin. Ryhmittelyssä oma vaikutus palkitsemiseen - osassa vain yksi haastateltavista ei kokenut pystyvänsä vaikuttamaan omaan palkitsemiseen. Haastateltavan yrityksessä ei ollut palkitsemisjärjestelmää, mikä saa työntekijän omat vaikuttamismahdollisuudet tuntumaan vähäisiltä. Toinen haastateltavista näki vaikuttamisen myös yhtiön etuna. ”Varmasti yksi on ottamalla asia esille oman esimiehen kanssa kertomalla omat näkemyksensä, jos haluaa niin kuin motivoida itseään palkitsemisen kautta. Täytyy olla yhtiön etukin”. Oma vaikuttaminen palkitsemiseen nähtiin mahdollisuutena neuvotella palkasta. ”Tuomalla omia ajatuksia esimiehelle. Keskusteluja on käyty aiemmin miten myyntiä voisi kehittää. Työpaikkana poikkeava, ainut missä ei ole bonusmallia käytössä. Arvio alan keskipalkkoihin nähden menneen kesiarvoissa. Palkasta voi neuvotella.”. Tämän lisäksi yleisesti asioiden esille tuominen tai omat ehdotukset koettiin positiivisesti. Yksi haastateltavista koki, että pystyy vaikuttamaan paljonkin palkitsemiseen, sillä on olemassa näyttöä siitä, että on tehnyt asioita oikein, vaikka tulosta ei olisi syntynytäkään. ”Innostaisi olemaan vielä ahkerampi. Olen sitä mieltä, että porkkanat innostaa”. Tämä erityisesti haastateltavan osalta, jonka yrityksellä palkitsemisen käytännöt olivat olemassa.

Kehittymismahdollisuudet työssä -osan ryhmittelyssä haastateltavat tunnistivat kehittymismahdollisuutena ensisijaisesti uralla etenemisen ylennyksen kautta. He tosin eivät nähneet mahdollisuuksia uralla etenemiseen omassa organisaatiossa. ”Monipuolinen työ, josta tullut uutta. Koulutuksia ei ole ollut. Uralla kehittymisen mahdollisuuksia ei omassa talossa ole näköpiirissä. Tarkoittaa kehittymistä esimiestehtäviin, johtuen yhtiön pienestä koosta”. Tähän haastateltavien mukaan vaikuttaa oman organisaation pieni koko, jolloin esimiestehtäviä on todennäköisesti mahdollista saavuttaa vain organisaatiomuutoksen tapahtuessa. ”Mikäli liiketoiminta kasvaa lisää ja organisoitumista tapahtuu, voi olla mahdollista kehittyä”. Yhdelle haastateltavista oli tehty selväksi, ettei johtaja -nimikkeellä ole tulevaisuudessa työtä tarjota, vain päällikkötason tehtävä. Vastuualueen laajentaminen ja oman työn kehittäminen olivat kaikille kehittymismahdollisuuksia työssä. Myös koulutusmahdollisuudet, omaan alaan liittyvät kurssit ja koulutuksiin osallistumiset nähtiin kehitysmahdollisuuksina. ”Ennen tärkein tehtävä oli saattaa ostaja myyjä yhteen. Nyt pitää tietää kaikki kuntokartoituksesta lakimuutoksiin. Välillä pitäisi olla pappi ja psykologi. Pitää luovia tilanteen mukaan”. Erään vastaajan näkemys kuitenkin oli, että koulutuksia luvataan työnantajan puolelta, mutta niitä ei kuitenkaan järjestetä. ”Johonkin koulutuksiin säännöllisin välein tulee osallistua. Usein työnantajat puhuu, että on mahdollista, miten on käytännössä, voi olla erilaista”.

Vaikutusmahdollisuudet työn sisältöön -osan ryhmittelyssä haastateltavat kokivat vaikutusmahdollisuudet oman työn sisältöön kohtuullisen merkittävänä. Myös mahdollisten tulosten heikkenemisen arveltiin vaikuttavan omiin vaikutusmahdollisuuksiin jatkossa. ”Pettymys vie hetken, jos kauppaa ei tule. Nousen äkkiä ja jatkan eteenpäin. Pohjalla ei hyödy mistään. Alalla on vuoristorataa huipuista notkahduksiin”. Omaan työhön vaikuttaminen nähtiin työn aikatauluttamisena ja suunnitteluna, oman työn itsenäisenä ohjauksena, työn määrittämisenä. ”Saa määritellä oman tekemisen sen mukaan miten itse haluaa suunnitella. On tärkeää omassa työssä”. Päättäjävalta omasta työstä ja omaan työhön vaikuttaminen nähtiin myös motivaatiotekijänä työssä. ”Asiakaspalvelutyössä tulee paljon yllättäviä tilanteita ja suunnittelemattomia tilanteita. Motivoi kun pystyy vaikuttamaan omaan työhön. Liika muiden armoilla oleminen ei”. Haastateltava, jonka työajat ovat epäsäännölliset mainitsi työn asettamisen etusijalle ja jouston työajoissa välttämättömyytenä, mihin ei voi vaikuttaa. Vastaavasti ylimääräiset vapaapäivät olivat tekijä, jolla oman työn sisältöön pystyi vaikuttamaan. Haastateltava tiedostaa kuitenkin oman työn vapauden liiketoiminnalliset rajat ja liiketoiminnan painopisteet. ”Yhtiö luo tiettyjä rajoitteita. En voi mitä tahansa lähteä tavoittelemaan. Yhtiö määrittä tiettyyn pisteeseen asti rajat”.

7 Johtopäätökset

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden lähtökohtana on tutkijan avoin subjektiviteetti, jolloin tutkija on tutkimuksensa keskeinen väline. Pääasiallisin luotettavuuden kriteeri laadullisessa tutkimuksessa on tutkimuksen tekijä ja tutkimuksen luotettavuuden arviointi koskien koko tutkimusprosessia. Tutkimuksen reliabiliteetti oli hyvä käytetyn tutkimusmenetelmän - teemahaastattelun osalta ja uskonkin, että saisin samankaltaisia tuloksia mikäli kysely tehtäisiin uudelleen. Kaikki haastateltavat pystyivät vastaamaan haastattelussa esitettyihin luotettavasti ja avoimesti. Teemahaastattelu voidaan todeta validiksi tehtyjen tulkintojen ja johtopäätösten sekä aineiston välisenä pätevyytensä. Tutkimuksen tulokset ovat luotettavia tutkimuksen teoreettisten ja käsitteellisten määrittelyjen osalta suhteessa työn tuloksiin. (Eskola & Suoranta, 2014, 211, 214.)

Haastattelututkimuksen tuloksissa merkittävä havainto on palkitsemisjärjestelmän kokonaisuuden merkityksellisyys myynnissä toimiville. Palkitsemisjärjestelmä ei ole toimiva, ilman sen tekemistä näkyvämmäksi palkitsemisen perusteina ja selkeänä rakenteena henkilöstölle. Palkitsemisjärjestelmässä aineellisen palkitsemisen lisäksi tulisi aineettomat palkitsemistavat huomioida konkreettisesti mukaan kokonaisuuteen. Kyse on usein hyvin pienistä päivittäisistä asioista kuten palaute, mutta myös pidemmän aikavälin sitouttamisesta kuten kehittymismahdollisuudet. Vaikka tulosten osalta haastateltavat tunnistivat kehittymismahdollisuutensa lähinnä etenemisenä - jota ei nähty kuitenkaan oman työnantajan palveluksessa mahdollisena, tulisi kehittymismahdollisuudet huomioida palkitsemiseen henkilökohtaisena kehittymisenä työn sisällön tai asiantuntijuuden näkökulmista. Käytettävissä olevat työsuhte-edut tulisi tuoda konkreettisemmin esille palkitsemisjärjestelmään kuuluvana kokonaisuutena. Kaikki edellä mainitut vahvistaisivat yrityksen palkitsemisjärjestelmää yhdenmukaisena kokonaisuutena joka näyttäytyisi myyntihenkilöstölle positiivisena työnantajakuvana. Palkitsemisjärjestelmän viestinnän selkiyttäminen on tärkeää ja kuuluuakin esimiestyön vastuisiin. Palkitsemisjärjestelmä on kuitenkin vain johdon tuki ja päivittäisellä hyvällä johtamisella on suurimmat vaikutukset.

Selkeät tavoitteet ja yhteys suoritukseen ovat osa hyvää johtamista ja toimivaa palkitsemisjärjestelmää. Myyntihenkilöstön työllä tulee olla selkeät tavoitteet, joissa näkyy myös palkitsemisen kokonaisuus; tulostavoitteet, suoritustavoitteet ja kehittymistavoitteet. Kaikki nämä tulee huomioida myyntihenkilön työhön yrityksen strategian kautta, jolloin palkitsemisjärjestelmä kokonaisuutena on yhteensopiva yrityksen päämääriin. Suorituksen arviointi kehityskeskusteluiden avulla oli positiivinen tulos haastattelututkimuksessa. Kehityskeskustelun sitominen palkitsemisjärjestelmän kokonaisuuteen vahvistaisi myyntihenkilöiden kokemusta palkitsemisesta, vaikuttaisi oikeudenmukaisuuden tunteeseen palkitsemisessä sekä edistäisi sitoutumista yritykseen. Tulosten perusteella kaikki haastateltavat olivat sitoutuneita myyntitehtäviin. Toimintaympäristöjen vaikutukset ja muutokset kohdistuvat myös yrityksen toimintaan.

Olisikin tärkeää huomioida osaamisen arviointi ja kehittäminen mukaan kehityskeskusteluihin. Näin varmistettaisiin riittävä osaaminen, myös tulevaisuudessa. Myyntihenkilön osaaminen vaikuttaa asiakastyytyväisyyteen ja asiakkaiden kokemukseen yhteistyöstä yrityksen kanssa.

Tuloksissa motivaatioon vaikuttavat tekijät olivat yhteydessä palkitsemisjärjestelmän rakenteeseen. Aineeton palkitseminen on myyntityössä erittäin tärkeä motivaatiotekijä. Se tulisikin huomioida sekä lyhyen, että pitkän aikavälin palkitsemisena mukaan, jotka tukisivat tehokkaammin myyntihenkilöstön eri motivaatiotekijöitä motivaatioteorioiden näkökulmasta. Motivaatioteorioita ei voi täysin kohdistaa yksi yhteen-periaatteella, vaan myyntihenkilön motivoituminen voi vaihdella elämäntilanteen mukaan ja painottua eri tavoin työuran eri vaiheissa. On kuitenkin tärkeää tunnistaa ja tiedostaa mistä myyntihenkilöt työssään motivoituvat. Myyntihenkilön motivaatio vaikuttaa henkilökohtaiseen suoriutumiseen ja tuloksiin työssä.

Opinnäytetyön tavoite selvittää haastattelututkimuksena palkitsemisen kokonaisuutta myyntitehtävissä onnistui mielestäni hyvin. Palkitsemisen teorioista, johtamisen näkökulmasta ja tutkimuksen tuloksista rakentui monipuolinen kokonaisuus, joka on varmasti hyödyllinen paitsi yritysten palkitsemisjärjestelmien rakentamiselle tai kehittämiseksi, mutta myös ajatuksia herättävä myyntitehtävissä toimiville ja heidän esimiehilleen.

Lähteet

- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014, Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10 painos. Tampere: Vastapaino.
- Hakonen, A. & Nylander, S. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Hakonen, N. Hakonen, A. Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin. 2 painos. Helsinki:Sanoma Pro.
- Mayor, A. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Helsinki: Talentum Media.
- McKenna, E.& Beech, N. 1995. The essence of Human Resource Management. Harlow:Prentice Hall A Pearson Education Company
- Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. Porvoo: WSOY.
- Nummenmaa, L. 2009. Käyttäytymistieteiden tilastolliset menetelmät. Helsinki:Tammi
- Räsänen, P. Anttila, A-H. & Melin, H. 2005. Tutkimus menetelmien pyörteissä. Juva: WS Bookwell.
- Sistonen, S. 2005. Paranna tuloksia ja palkitse. Jyväskylä: Gummerus.

Sähköiset lähteet ja julkaisut

Elinkenoelämän keskusliitto EK. 2014. Pk-yritysten toimintaympäristö viitattu 27.5.2016 http://ek.fi/wp-content/uploads/PKtoimintaymparisto_huhtikuu2014.pdf

Elo, A-L. & Ervasti, J. & Teräsaho, M. & Hemmilä, P. & Lipponen, J. & Salimäki, A. 2009. Oikeuden mukaisella palkitsemisella kohti hyvinvointia ja tuloksellisuutta: tutkimus kahdessa yliopistossa Tulostettu 22.5.2016 https://www.tem.fi/files/24693/TEM_50_2009_tyo_ja_yrittajyys.pdf

Hakonen, A. & Salimäki, A. & Hulkko, K. 2004. Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004 Tulostettu 22.5.2016 <http://www.palkitseminen.tkk.fi/aiheet/tutkimusprojektit/paattyneet/palktila04.htm>

Martela, F. & Jarenko, K.2014. Sisäinen motivaatio Tulostettu 20.5.2016. https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf

Verohallinto. 2016. Työsuhde-edut Viitattu 22.5.2016 [https://www.vero.fi/fi-FI/Henkiloasiakkaat/Verokortti/Tyosuhdeedut\(9713\)](https://www.vero.fi/fi-FI/Henkiloasiakkaat/Verokortti/Tyosuhdeedut(9713))

Kuviot

Kuvio 1: Palkitsemisen toimivuusmalli	9
Kuvio 2: Palkitsemisen toimivuusmalli	11
Kuvio 3: Suorituksen parantamisen donitsi	18
Kuvio 4: Innostus ja työn imu	20
Kuvio 5: Motivaatioon vaikuttavat tekijät	21

Taulukot

Taulukko 1: Palkitsemisjärjestelmä	8
Taulukko 2: Palkitsemisen kokonaisuus	13