

# TYÖMOTIVAATION MERKITYS MYYNTIORGANISAATIOSSA

Case: Nordea Pankki Suomi Oyj

LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU  
Liiketalouden ala  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Markkinointi  
Opinnäytetyö  
Kevät 2010  
Pilvi Maasilta

Lahden ammattikorkeakoulu  
Markkinointi

PILVI MAASILTA

Työmotivaation merkitys myyntiorgani-  
saatiossa  
Case: Nordea Pankki Suomi Oyj

Markkinoinnin suuntautumisvaihtoehdon opinnäytetyö, 82 sivua

Kevät 2010

TIIVISTELMÄ

---

Tämä opinnäytetyö käsittelee työmotivaatiota myynnin johtamisen näkökulmasta myyntiorganisaatiossa. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mistä tekijöistä case -yrityksen työntekijöiden työmotivaatio koostuu ja mitkä tekijät vaikuttavat myyntituloksien tekemiseen mahdollistavina ja estävinä tekijöinä. Case -yrityksenä on Nordea Pankki Suomi Oyj:n Lahti-Aleksi 10 konttori.

Opinnäytetyön ensimmäisessä luvussa käsitellään myynnin johtamisen eri osa-alueita. Näitä ovat myynnin suunnittelu, rekrytointiprosessi ja palkitseminen. Toisessa teoriakappaleessa keskitytään motivaatioprosessin kuvaamiseen ja käydään läpi oleelliset motivaatioteoriat. Työmotivaatio koostuu yksilön persoonallisista, työn sisällöllisistä ja työympäristöön vaikuttavista tekijöistä. Eri yksilöt arvostavat erilaisia asioita, joten työmotivaatioon vaikuttavat tekijät vaihtelevat. On hyvin tärkeää, että esimies tunnistaa nämä erilaiset tekijät, koska vain sen myötä hyvien myyntituloksien aikaansaaminen on mahdollista. Teoriaosuuden lähdemateriaali pohjautuu alan kirjallisuuteen sekä elektronisiin aineistoihin.

Opinnäytetyön empiirinen osa toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tutkimus suoritettiin teemahaastatteluna Nordean Lahti Aleksi 10 konttorin neljälle työntekijälle sekä kaikille esimiehille. Haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina helmikuussa 2010. Tutkimuksessa selvitettiin työmotivaatioon ja myyntituloksiin vaikuttavia tekijöitä. Haastatteluiden avulla oli tarkoitus selvittää, eroavatko työntekijöiden ja esimiesten näkemykset toisistaan.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että esimiehet ovat hyvin pitkälti tietoisia siitä, mistä tekijöistä työntekijöiden työmotivaatio koostuu sekä mitkä tekijät vaikuttavat myyntituloksien tekemiseen. Suurimmat eroavaisuudet työntekijöiden ja esimiesten vastauksissa liittyivät työmotivaatiota heikentäviin ja myyntituloksia estäviin tekijöihin.

Avainsanat: myynnin johtaminen, palkitsemisjärjestelmät, työmotivaatio, motivaatioteoriat

Lahti University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Studies

MAASILTA PILVI

Meaning of Work Motivation in Sales  
Organization  
Case: Nordea Bank Finland Plc

Bachelor's Thesis in Marketing

82 pages

Spring 2010

ABSTRACT

---

This thesis deals with motivation from the perspective of sales management in a sales organization. The aim of this thesis is to determine what factors influence employees' motivation and sales results as well as examination of what are the enabling and disabling factors for sales. The case company for this study is Nordea Bank Finland Plc Lahti-Aleksi 10 office.

The first chapter of the thesis deals with the following different areas of sales management: sales planning, recruiting and remuneration system. The second chapter focuses on the theory of motivation by describing the process and goes through the most essential theories of motivation. Work motivation consists of an individual's personal motivation, job content and the work environmental factors. Different individuals value different things, so the motivation factors vary. It is very important for the manager to identify these factors, because only if these factors are correct good sales results are possible. The theoretical part of the source material is based on literature and electronic data sources.

The study was conducted as a qualitative research study. The empirical part of study included theme interviews carried out at Nordea Lahti Aleksi 10 office to the employees and their superiors. Individual interviews were conducted during February 2010. The study examined the motivation and sales results factors. The interviews were intended to clarify the workers and managers differences of opinions.

The study results show that managers are very much aware of the factors behind employees' motivation and which factors affect the sales results. The greatest differences between the employees' and the supervisors' answers were views connected to the debilitating of work motivation and factors which prevent sales results.

Key words: Sales management, remuneration systems, work motivation, motivation theories

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
2	MYYNIN JOHTAMINEN MYYNTIORGANISAATIOSSA	3
2.1	Myyntiprosessin kuvaaminen	3
2.1.1	Myynnin suunnittelu	4
2.1.2	Myynnin toimeenpano	6
2.1.3	Myynnin arviointi	7
2.2	Rekrytointiprosessi	9
2.2.1	Tarvekartoitus ja valintakriteerit	11
2.2.2	Ilmoituksen laatiminen ja hakukanavan valinta	12
2.2.3	Valinta	13
2.3	Palkitsemisjärjestelmä	14
2.3.1	Palkitsemisen tavat	16
2.3.2	Palkitsemisen merkitys	18
2.3.3	Palkitsemisen vaikutukset	20
3	MOTIVAATIOPROSESSIN KUVAAMINEN	22
3.1	Motivaatio käsitteenä	22
3.2	Työmotivaation selittävät tekijät	26
3.2.1	Persoonallisuus	28
3.2.2	Työn ominaisuudet	29
3.2.3	Työympäristö	29
3.3	Työmotivaation vaikutukset yksilöön ja työsuorituksiin	30
3.4	Motivaatioteoriat	32
3.4.1	Tarveteoriat	32
3.4.2	Yllyke- ja kannusteteoriat	37
3.4.3	Odotusarvoteoria	40
3.4.4	Sosiaalisten vertailujen pohjalta tehdyt teoriat	42
3.4.5	Sisäiseen motivaatioon painottuva teoria	43
3.5	Teoreettinen viitekehys	43

4	NORDEA PANKKI SUOMI OYJ:N TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖMOTIVAATIOTUTKIMUS	46
4.1	Yritysesittely	46
4.2	Tutkimusongelma ja -tavoitteet	48
4.3	Tutkimusote ja tutkimusmenetelmä	49
4.3.1	Tutkimuksen kohderyhmä	51
4.3.2	Tutkimuksen toteutus ja luotettavuuden arviointi	51
4.4	Työntekijähaastattelujen tulokset	53
4.4.1	Työmotivaation rakenne	53
4.4.2	Työmotivaatiota lisäävät tekijät	55
4.4.3	Työmotivaatiota heikentävät tekijät	57
4.4.4	Hyviin myyntituloksiin mahdollistavat tekijät	58
4.4.5	Hyviin myyntituloksiin estävät tekijät	61
4.5	Esimieshaastattelujen tulokset	63
4.5.1	Työmotivaation rakenne	63
4.5.2	Työmotivaatiota lisäävät tekijät	65
4.5.3	Työmotivaatiota heikentävät tekijät	67
4.5.4	Hyviin myyntituloksiin mahdollistavat tekijät	68
4.5.5	Hyviin myyntituloksiin estävät tekijät	71
4.6	Johtopäätökset tutkimuksen tuloksista	72
5	YHTEENVETO	75
	LÄHTEET	79

# 1 JOHDANTO

Myyntiorganisaatiossa myynnin johtamisen merkitys on oleellinen asia. Myynnin johtaminen ei ole pelkästään myyntihenkilöiden kouluttamista, vaan siihen kuuluvat myös myynnin suunnittelu ja seuranta, toimivan organisaation muodostaminen, uusien työntekijöiden perehdyttäminen, palkitsemisjärjestelmät, motivaatioprosessi sekä työntekijöiden kouluttaminen ja kehittäminen. Organisaatio, joka hallitsee myynnin johtamisen ja siihen liittyvät osa-alueet parhaiten, saavuttaa merkittävää kilpailuetua muihin kilpaileviin yrityksiin nähden.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mistä tekijöistä työntekijöiden työmotivaatio koostuu ja mitkä tekijät lisäävät ja heikentävät sitä. Lisäksi selvitetään hyviin myyntituloksiin mahdollistavia ja estäviä tekijöitä. Tutkimuksessa tutkitaan työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä sekä etsitään yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Case -yrityksenä on Nordea Pankki Suomi Oyj Lahti Aleksin 10 konttori.

Myynnin johtamisessa työmotivaation merkitys kasvaa koko ajan. Myynnin johdon tulee ylläpitää työmotivaatiota ja sen kehitystä. Tämän vuoksi esimiesten on erittäin tärkeää olla tietoisia siitä, mistä tekijöistä työntekijöiden työmotivaatio koostuu. Työmotivaation merkitys yksilön vireyttä ja energisyyttä tutkittaessa on merkittävä ja sillä on suora yhteys hyvien työsuoritusten tekemiseen. Työmotivaatio koostuu persoonallisista, työn ominaisuuksiin ja työympäristöön vaikuttavista tekijöistä. Siitä, kuinka paljon kukin yksilö antaa painoarvoa tekijöille, riippuu yksilön itsestään. Tämän vuoksi motivaation tutkiminen organisaatiossa on haastavaa. Motivaatiota selittäviä tekijöitä ja sen syntyä on tutkittu vuosikymmenten ajan erilaisten teorioiden avulla. Yhtä yksiselitteistä motivaatiomallia ei ole. Motivaatioon liittyvät läheisesti kuitenkin yksilön tarpeet, kannusteet ja palkkiot sekä odotukset ja havainnot.

Työmotivaation merkitys niin yksilön kuin organisaation kannalta on siis oleellinen asia. Taloussanomien teettämän tutkimuksen mukaan yritysten johtajat nimesivät henkilöstön motivaation vuoden 2007 tärkeimmäksi aiheeksi. Tutkimus tehtiin Suomen 150 suurimman yrityksen johtajille. Tutkimukseen vastanneista 83 prosenttia mielsi työmotivaation erittäin tärkeäksi tekijäksi yrityksen menestyksen kannalta. (Taloussanomien 2007)

Eri organisaatioiden työmotivaatiota on tutkittu paljon viime vuosina ja aiheesta on tehty monia opinnäytetöitä. Jenni Hirvonen (2009) tutki Pirkanmaan ammattikorkeakoulussa tekemässään opinnäytetyössä kone- kauppaa-alalla toimivan yrityksen työtyytyväisyyttä ja työtyytymättömyyttä. Tutkimuksen lähtökohtana oli tutkia työmotivaatiota Frederick Herzbergin kaksifaktoriteorian avulla. Netta Lindström (2009) tutki Alajärven osuuspankin henkilökunnan työmotivaatiota Laurea- ammattikorkeakoulussa teettämässään opinnäytetyössä. Tutkimusongelmiin vastauksia haettiin viiden työmotivaatioon vaikuttavan tekijän kautta, jotka olivat sisäiset motivaatiotekijät, itse työ, työyhteisö, esimiestyö ja palkitseminen.

Teoriaosuudessa keskitytään tämän opinnäytetyön kannalta keskeisimpiin myynnin johtamisen osa- alueisiin, jotka ovat myyntiprosessiin johtaminen kokonaisuudessaan, rekrytointiprosessi ja palkitsemisjärjestelmät. Kolmas luku käsittelee motivaatioprosessia. Luvussa käydään läpi keskeisimmät työmotivaatioon vaikuttavat tekijät ja työmotivaation vaikutukset organisaatiossa sekä esitellään työn kannalta merkityksellisimmät motivaatioteoriat. Kolmannen luvun lopussa teoriaosuus kootaan teoreettisen viitekehyksen avulla yhteen.

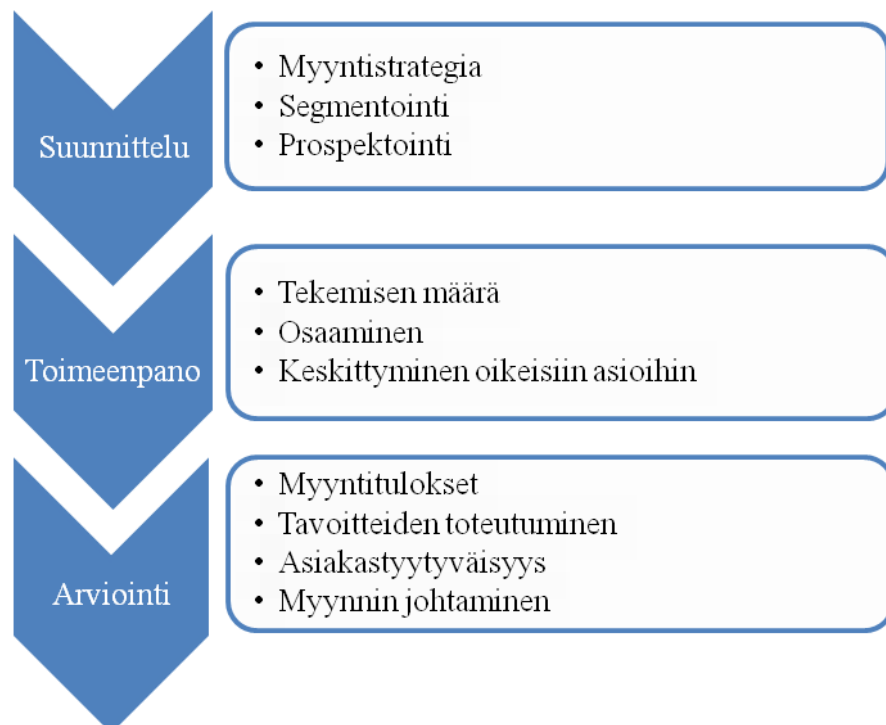
Opinnäytetyön empiriaosuus koostuu tutkimusongelmien ja tavoitteiden kuvaamisesta sekä kohdeyrityksen esittelystä. Ensin kerrotaan yleisesti Nordea Pankki Suomi Oyj:n toiminnasta ja tarkemmin tämän tutkimuksen kohderyhmästä. Tämän jälkeen kerrotaan tutkimuksen toteuttamisesta ja luotettavuuden arvioinnista sekä tutkimuksen tuloksista. Lopuksi siirrytään tutkimustulosten pohjalta tehtyihin johtopäätöksiin vertaillen työntekijöiden ja esimiesten käsityksiä. Yhteenvedo koostaa niin teoria kuin case -osionkin päätelmät yhteen.

## 2 MYYNIN JOHTAMINEN MYYNTIORGANISAATIOSSA

Myynnin johtaminen voidaan jakaa moneen eri osa-alueeseen. Keskeisimpiä osa-alueita ovat myynnin suunnittelu ja seuranta, rekrytointiprosessi, palkitsemisjärjestelmät, motivointi, koulutus ja arviointi. Tässä luvussa keskitytään tämän opinäytetyön kannalta keskeisiin myynnin johtamisen osa-alueisiin. Ne ovat myyntiprosessin kuvaaminen, rekrytointiprosessin toteuttaminen ja palkitsemisjärjestelmät.

### 2.1 Myyntiprosessin kuvaaminen

Myyntiprosessiksi kutsutaan työtä, jota myyntitiimissä tai myyntiorganisaatiossa tehdään. Myynnin johtamisen näkökulmasta myyntiprosessia voidaan kutsua myynnin toimintamalliksi. Sen mukaan myyntiä suunnitellaan, toteutetaan ja arvioidaan (kuvio 1). (Nieminen & Tomperi 2008, 73)



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



Myyntiprosessin johtaminen on haasteellinen tehtävä. Myyntiprosessin ensimmäinen vaihe on myynnin suunnittelu, joka toteutetaan myyntistrategian avulla. Myynnin toimeenpanolla tarkoitetaan myynnin tehokasta organisointia ja resurssien kohdentamista oikeisiin kohteisiin. Viimeisenä vaiheena on myynnin seuranta ja arviointi, joka on erittäin merkittävä asia myynnin kehittämisen kannalta. Seuraavissa kappaleissa kerrotaan tarkemmin näistä kolmesta kokonaisuudesta.

### 2.1.1 Myynnin suunnittelu

Myynnin suunnittelun tärkein tehtävä on myyntistrategian luominen. Myyntistrategian avulla segmentoidaan asiakkaat, mikä auttaa resurssien kohdentamisessa. Suunnitteluun kuuluu myös potentiaalisten asiakkaiden prospektointi. (Nieminen & Tomperi 2008, 73)

Strategiatyön perustana ovat selkeät suuntaviivat. Toimintaympäristöt muuttuvat nopeasti, joten suunnittelua ja toteutustyötä on tehtävä usein rinnakkain. Strategian tuleekin muuttua toimintaympäristön muutoksen yhteydessä. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 46) Myyntistrategia koostuu tekijöistä, joiden avulla organisaatio uskoo saavuttavansa kasvua ja menestystä. Niemisen ja Tomperin (2008, 75) mukaan näiden tekijöiden avulla määritetään suunnitelma menestyksen rakentamiselle. Tekijöitä voidaan kutsua myös strategisiksi valinnoiksi. Ne kohdistuvat neljään kokonaisuuteen:

- markkinatuntemus ja sen hyödyntäminen
- organisaation koko ja rakenne
- henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen
- myynnin prosessit ja järjestelmät.

Myyntityön perusta on markkinatuntemuksen hyödyntäminen. Markkina- ja toimiala- analyysien avulla kohdennetaan toiminta tarjoamalla oikeita tuotteita oikeille asiakkaille. Analyysit auttavat uusien kohderyhmien ja tarpeiden löytämisessä. Kilpailijoiden varalle tehdään usein myös omat suunnitelmat, jotta pystytään vastaamaan kilpailijoiden tarjouksiin. Organisaatio saavuttaa merkittävää

kilpailuetua, kun markkinatuntemusta osataan hyödyntää oikein myynnin kehittämisessä. (Nieminen & Tomperi 2008, 76)

Myyntiorganisaatio voidaan rakentaa monella eri tavalla esimerkiksi alueellisesti tai markkinoittain. Keskeisimpiä rakenteeseen vaikuttavia kysymyksiä ovat myynnin resurssien investoinnit, toisin sanoen myyntiorganisaation koko. Koon lisäksi henkilöstö ja sen osaamisen kehittäminen ovat merkittäviä strategisia päätöksiä. Toiminnan perustan luovat oikeanlaiset ihmiset, joilla on oikeat valmiudet tehdä työtä. Avainasemassa on oikeanlainen myynnin johtaminen ja sen myötä työntekijöiden rekrytointi, motivaatio ja sitouttaminen. (Nieminen & Tomperi 2008, 76)

Tehokkaiden prosessien ja järjestelmien valinnalla on suuri merkitys myynnin onnistumiselle. Toimivat prosessit ja järjestelmät mahdollistavat sujuvan yhteistyön eri tahojen kuten markkinoinnin, rahoittajien ja logistiikan kanssa. Järjestelmien tulee tukea valittuja myynnin painopisteitä, kuten uusasiakashankintaa, avainasiakkuusohjelmia ja kontaktointia. Järjestelmien tulee tukea myös myynnin suunnittelua ja seuranta. (Nieminen & Tomperi 2008, 76)

Asiakassegmentointi on myynnin suunnittelun tärkeä elementti. Sen tarkoituksena on kohdistaa resurssit oikeisiin asioihin. Segmentointi auttaa myyntiä tarjoaman määrittelyssä ja sen kohdentamisessa kullekin asiakasryhmälle. Segmentointiin kuuluu asiakkaiden ryhmittely ja ryhmittelyn hyödyntäminen. Eri toimialoilla on erilaisia kriteerejä ryhmitellä asiakkaita. Kriteerejä voivat olla esimerkiksi asiakkaan koko, maantieteellinen sijainti, ostokäyttäytyminen tai markkinaosuus. Myynnin johdon kannalta segmentointi auttaa näkemään ympärillä olevat markkinat kokonaisuutena. Näin oman organisaation sijoittuminen vallitsevilla markkinoilla hahmottuu. Segmentoinnin avulla resursoinnin ja toiminnan määrän suhde sekä toiminnan kohdentaminen on helpompaa. Myynnin on tämän jälkeen helppompaa määrittää tavoiteasiakkuudet ja asiakkaat, joihin ei resursseja kannata kohdistaa. (Nieminen & Tomperi 2008, 77- 78)

Prospektointi tarkoittaa uusien potentiaalisten asiakkaiden etsimistä markkinoilta. Potentiaaliset asiakkaat kartoitetaan ja analysoidaan yhteydenottoa varten. Pros-

pektointi tapahtuu kolmivaiheisena prosessina. Se sisältää kartoituksen, karsinnan ja valinnan. Ensimmäisenä kartoitetaan markkinat ja käydään läpi eri asiakaskonaisuudet. Karsinnassa katsotaan jokaista valittua asiakasta tarkemmin, jotta saadaan tietää kohtaavatko tarjoama ja prospektin tarpeet. Viimeisessä vaiheessa valitaan potentiaaliset asiakkaat ja tehdään yhteydenottosuunnitelma. (Nieminen & Tomperi 2008, 83- 84) Kun myynti on suunniteltu huolellisesti, sen toteuttaminen on käytännössä helpompaa.

### 2.1.2 Myynnin toimeenpano

Ilman toimivaa myyntistrategiaa myynnin toimeenpano on mahdotonta. Suurimmat haasteet myynnin toteuttamisessa ovat strategian heikkous, muutosvastarinta sekä puutteellinen vastuujako. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 46) Asiakkaista kilpaileminen on tänä päivänä erittäin kovaa. Lähes kaikilla kilpailijoilla on samanlainen tuote- ja palvelutarjoama. Organisaatio erottuu kilpailijoista tänä päivänä osaamisen, tehokkaiden prosessien sekä hyvän johdon ja myyjien avulla. Nämä tekijät ovat ainutlaatuisia. Kukaan kilpailija ei voi niitä kopioida. Menestyksen rakentamisessa organisaation johdolla on yhä suurempi rooli ja sen osuus kasvaa entisestään. Myynnin johtamisen näkökulmasta myynnin toimeenpanoon kuuluvat tekemisen määrä, henkilöstön osaamisen taso ja keskittyminen oikeisiin asioihin. (Nieminen & Tomperi 2008, 85- 86)

Myynnin organisoinnilla tarkoitetaan myyntiresurssien tehokasta organisointia, tehtävien täsmällistä määrittelyä ja toimintaohjeiden luomista. Myyntiosastot voidaan organisoida esimerkiksi tuotekohtaisesti, asiakaskohtaisesti tai alueellisesti. Organisoinnin yhteydessä myyjille määritetään omat tehtävät, vastualueet ja toimivalta. Käytännön myyntityön hoitamiseksi määritetään myös yhteiset toimintasäännöt. (Rope 2003, 119)

Myyntityötä tarkasteltaessa ensimmäisenä punnitaan myynnin onnistumisen ja tekemisen määrän suhdetta. Kysymys on siitä, kuinka paljon panostetaan ja investoidaan myynnin tekemisen määrään. Myyjän määrällinen työpanos tulee olla maksimaalisessa käytössä. Asiakkaiden kohtaaminen on myyjän tärkein tehtävä. Myynnissä on tärkeää tarkastella myös tekemisen määrän suhdetta tärkeimpiin

tavoitteisiin. Tekemisen määrän tulee painottua tavoitteisiin. Ne ovat myynnin kannalta oleellisimpia. Merkittävä asia on myös myyjän riittävä aika työnsä suunnitteluun ja valmistautumiseen. Huolellinen valmistautuminen asiakastapaamisiin on yksi avaintekijä onnistuneelle myynnille. (Nieminen & Tomperi 2008, 87- 88)

Myyntityössä onnistuminen vaatii yksilön osaamiselta paljon. Jokainen tunnistaa tilanteen, jossa palvelun laatu on laskenut. Sen puutteen huomaa helpommin kuin sen olemassaolon. Asiakkailla on sisäinen tarve, tietty odotusarvo saamaansa palvelua kohtaan. Jos odotusarvo täyttyy, asiakas on tyytyväinen saamaansa palveluun. Jos tämä odotusarvo kuitenkin ylitetään, asiakas yllättyy myönteisesti ja kertoo mahdollisesti hyvästä kokemuksesta eteenpäin. Tämän päivän asiakkaat ovat vaativia ja heihin ei tehdä vaikutusta ainoastaan hyvällä palvelulla, vaan erinomaisella palvelulla. Erinomainen palvelu saadaan aikaan hyvällä osaamisella ja aidolla halulla palvella asiakkaiden tarpeita. Tärkeimmät asiat ovatkin oikea asenne ja oikea motivaatio. (Nieminen & Tomperi 2008, 90- 91)

Organisaatiolla on yhteinen visio, jota kukin jäsen on toteuttamassa. Kukin tekee tätä omasta roolistaan käsin. Yhteinen visio luo toiminnalle kuitenkin suunnan. Toiminnan painopisteiden määrittely tarkoittaa asioita, joihin myyjien tulee keskittyä työssään. Tämä on erittäin tärkeää organisaation toiminnan kannalta. Strategisten painopisteiden määrittely tulee aloittaa asiakassegmentoinnista. Segmentoinnin avulla kohdennetaan voimavarat ja resurssit sinne, missä myynnin kasvu on otollisin. Kuitenkaan nykyisiä asiakkuussuhteita ja niiden kehittämistä ei saa unohtaa. Asiakassegmentoinnin lisäksi toiminnan painopisteet rakentuvat myyntistrategiaa tarkastelemalla. (Nieminen & Tomperi 2008, 98- 99)

### 2.1.3 Myynnin arviointi

Myyntityön jälkeen on tärkeää arvioida myyntiä. Arviointi kohdistuu usein asetettujen tavoitteiden toteutumiseen erilaisten mittareiden avulla. Perinteisin tapa arvioida myyntiä on arvioida toteutuneita myyntituloksia sekä myyjien toimintaa. Kuitenkaan tämä ei yksinään riitä, vaan täytyy myös kuunnella asiakkaiden näkökulmaa. Myynnin johtamista tulee tarkastella myös säännöllisesti. Se on yksi menestymisen osatekijä. (Nieminen & Tomperi 2008, 105)

Myyntin arvioinnin tarkoituksena on selvittää, saavutettiin toiminta- ja tulostavoitteet ja jos saavutettiin, niin missä mittakaavassa. Seuranta voi koskea koko myyntiorganisaatiota tai yksittäisen myyntihenkilön toiminnan määrän ja laadun sekä kannattavuuden arviointia. Keskeisimpiä seurannankohhteita ovat muun muassa asiakaskäynnit, asiakaskäynnit suhteessa tilauksiin, uudet asiakkaat ja menetetetyt asiakkaat. Myyntitulosten arvioinnin merkitys on erittäin tärkeää myyjän ammatin ja ammatissa kehittymisen kannalta. Myyjän suorituskyky ja ammatitiosaaminen on suoraan verrannollinen myyntituloksiin. Oleellisinta myyntin seurannassa on, että sen tulee ohjata ja tehostaa seuraavia myyntitoimenpiteitä. Seurannan kautta myyntiä pystytään ohjaamaan haluttuun suuntaan. Organisaation kannalta myyntitulokset kertovat, miten hyvin myyntistrategiassa on onnistuttu. Sen myötä mahdollisesti vahvistetaan tai mietitään uudelleen koko strategia. (Rope 2003, 122; Nieminen & Tomperi 2008, 106)

Suurimpana haasteena suoritustavoitteiden arvioinnissa on se, voidaanko määritellä yksittäinen myynnillinen toimenpide, jonka avulla saavutetaan menestys. Jos myyntin johto keskittyy tiettyyn tekemiseen onko olettavissa, että sen avulla syntyy takuvarma tulos. Menestykselliseen myyntityöhön liittyvät teemat ovat asiakaskäyntien lukumäärä, tekemisen painopisteet ja toiminnan suunta. (Nieminen & Tomperi 2008, 108)

Asiakastyytyväisyyttä mitattaessa on tärkeää selvittää, miksi asiakas ostaa tietyn organisaation tuotteen tai palvelun ja kuinka sitoutunut ja uskollinen asiakas on tiettyä organisaatiota kohtaan. Tyytyväisyys katsotaan kohdistuvan joko tuotteen, palveluun, myyjän tarjoamaan ratkaisuun ja lisäarvoon tai tiettyyn myyjän toimintaan. Tämä ei kuitenkaan ole ehdotonta. Saattaa olla, että asiakas ostaa uudelleen ainoastaan sen vuoksi, ettei vastaavaa korvaavaa tuotetta ole saatavilla. Asiakastyytyväisyyttä mitataan ja arvioidaan yleensä asiakastyytyväisyyskyselyjen tulosten avulla. Muita mittareita ovat menetettyjen ja uusien asiakkaiden määrä ja suhde sekä säännöllisesti asioivien asiakkaiden lukumäärä ja niiden osuus kaikista asiakkaista. Tyytyväisyyttä arvioitaessa on tärkeä selvittää tekijät, joihin asiakas on tyytyväinen ja joihin asiakkaan ja myyjän välinen yhteistyö perustuu. (Nieminen & Tomperi 2008, 109- 110)

Myynnin menestyksen kannalta myynnin johtamisen rooli on avainasemassa. Hyvän myynnin johtamisen tuloksena syntyy myynnin kasvua ja onnistumisia. Myynnin johdon tehtävänä on rakentaa sellainen myyntiorganisaatio, jossa kaikki henkilöt työskentelevät oikeanlaisissa tehtävissä ja haluavat hyödyntää omaa osaamistaan. Johdon tulee asettaa sellaiset tavoitteet ja antaa työstä sellaista palautetta, jotka tukevat osaamista ja kannustavat yhä parempiin myynnillisiin suoriin. Samalla tulee panostaa työntekijöiden osaamisen kehittämiseen ja valmennukseen. Myynnin johdon vastuulla on myös yhteisen näkemyksen synnyttäminen organisaation menestystekijöistä, myyntistrategiasta ja sen toimeenpanosta. (Nieminen & Tomperi 2008, 111)

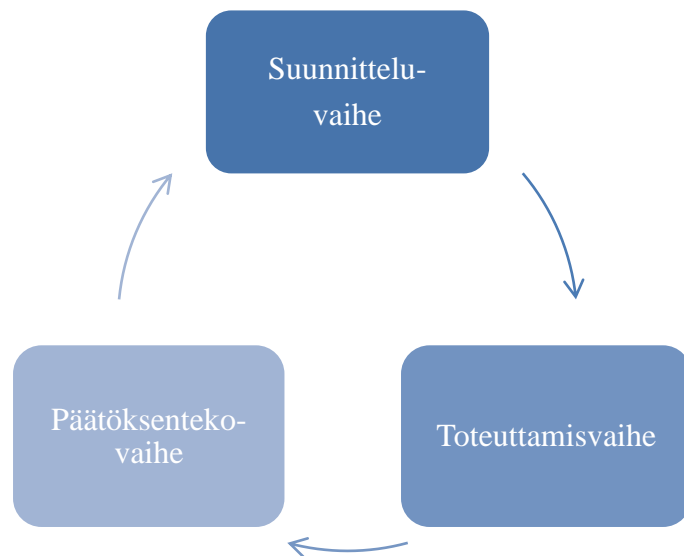
Myynnin johdon oman toiminnan arviointi on keskeinen tekijä koko arviointiprosessia ajatellen. Tarvitaan arviointia tehdystä työstä, onnistumista ja epäonnistumisista. Palautetta voidaan kerätä omilta alaisilta, kollegoilta ja omalta esimieheltä. Arviointia, joka kohdistuu oman toiminnan ja sen seurausten tarkasteluun kutsutaan reflektoinniksi. Reflektoinnin ensimmäisessä vaiheessa tarkastellaan toiminnan kehittämisen ja oppimisen kannalta keskeisiä kokemuksia ja ajatuksia. Seuraavassa vaiheessa arvioidaan itsekriittisesti ja mahdollisimman syvällisesti kokemuksia, joita on tapahtunut sekä pohditaan, miksi ne ovat tapahtuneet. Seuraaviin kysymyksiin haetaan vastauksia. Olisiko joitain asioita voinut tehdä toisin? Mitkä asiat estivät paremmin suoriutumisen? Reflektoinnin tuloksena saadaan uusia ajatuksia ja näkökulmia sovellettavaksi uusiin tilanteisiin. (Nieminen & Tomperi 2008, 111- 112)

## 2.2 Rekrytointiprosessi

Uuden työntekijän rekrytointi on suuri haaste työjohdolle. Rekrytoinnin avulla pyritään löytämään motivoituneimmat työntekijät. Työhakemusten lisäksi erilaisen apuvälineiden kuten haastattelujen tai psykologisten testien käyttö ovat yleisiä. Niiden oikea hyväksikäyttö ja analysointi mahdollistavat kaikkein motivoituneimpien työntekijöiden löytämisen.

Rekrytoinnin luonne on muuttunut paljon viimeisten vuosikymmenten varrella. Vielä joskus riitti se, että työhön valittiin pitkälle koulutettuja ja teknisesti lahjakkaita henkilöitä. Tämän päivän työntekijöiltä vaaditaan monenlaisia kykyjä ja taitoja. Näistä esimerkkinä ovat kommunikointi taidot ja älykkyys. Rekrytointivalintaa tehtäessä tämä asettaa tasovaateita niin rekrytoijille kuin heidän käyttämilleen apuvälineille. (Koivisto 2004, 23) Rekrytointi on kallista sekä työnantajalle että työntekijälle. Sen epäonnistuessa molemmat häviävät.

Rekrytointi prosessiin liittyy paljon eri vaiheita tarpeen ilmenemisestä aina uuden henkilön perehdyttämiseen asti. Uuden työntekijän rekrytointia voidaan kutsua tietynlaiseksi projektiksi. Se käynnistyy, kun tarve ilmenee ja päättyy lopulta ratkaisuun. Seuraavassa kuviossa (kuvio 2) kuvataan rekrytointiprosessin eri vaiheet, jotka ovat suunnitteluvaihe, toteutusvaihe ja päätöksentekovaihe. (Markkanen 2002, 9; Hyppänen 2007, 176)



Kuvio 2. Rekrytointiprosessin vaiheet (mukaellen Hyppänen 2007, 176)

Organisaation arvot ovat tärkeässä osassa myös rekrytointiprosessin toteuttamisessa. Arvot ohjaavat työntekijöiden toimintaa ja motivoivat tekemään työtä. Lisäksi ne vetävät oikeanlaisia ihmisiä puoleensa ja pitävät oikeat ihmiset pitkään työpaikalla. Arvot tuleekin ottaa huomioon, kun rekrytoidaan uusia työntekijöitä.

Arvot toimivat niin ulkoisina kuin sisäisinä motiiveina. Rekrytointitilanteessa työ ja työn teko ovat taustalla vaikuttavia arvoja. Rekrytoija odottaa, että työ on yksi työntekijän arvoista. Tällöin se ilmenee hyvänä työsuorituksena. Tämän vuoksi rekrytointiin täytyy käyttää aikaa ja analysoida tuloksia tarkasti, jotta työnantaja pystyy tunnistamaan motivoituneimmat ja oikean asenteen omaavimmat työntekijät. (Nieminen & Tomperi 2008, 24- 25) Tulevaisuuden menestyksen vuoksi on erittäin tärkeää valita oikeanlaisia henkilöitä. Myyntihenkilöiden tehokkuudessa on erittäin laaja vaihtelevuus. Myyntihenkilöt ovat yleensä myös kalliimpia kuin muiden alojen työntekijät. (Jobber & Lancaster 2003, 345–346)

Rekrytointiprosessia ei suunnitella yleensä kunnolla, koska sitä ei nähdä kovinkaan merkittävänä asiana. Sitä ei nähdä tuottavana toimintana vaan pikemminkin rutiiniasiana, jonka esimies hoitaa haastattelulla. Erilaiset arviointiprosessit ovat kehittyneet paljon, mutta ne eivät kuitenkaan ole olennaisin osa prosessia. Oleellisin asia on rekrytoijan ammattitaito ja relevantin tiedon käyttö päätöksenteon tukena. (Koivisto 2004, 32) Seuraavissa kappaleissa perehdytään rekrytointiprosessin kannalta merkittävimpiin osa- alueisiin. Ne ovat tarpeen ilmenemiseen ja valintakriteereihin, ilmoituksen laatimiseen ja hakukanavan valintaan sekä lopuksi itse valintaan.

### 2.2.1 Tarvekartoitus ja valintakriteerit

Rekrytointitarpeen määrittely on prosessin ensimmäinen askel. On tärkeä miettiä tarvitaanko uutta henkilöä vapautuvalle paikalle vai voiko työt jakaa esimerkiksi kollegoille. Jos tarve uuden henkilön rekrytointiin kuitenkin on, yksi vaihtoehto on työnkierron käyttäminen. Työnkierrättämisellä tarkoitetaan henkilön työtehtävien vaihtamista esimerkiksi eri osastoiden välillä. Tällä varmistetaan työntekijän käyttökelpoisuus vaativammassakin työtehtävässä ja luodaan samalla muutoshalukkuutta. Organisaatiolla saattaa olla myös käytössään sisäisen siirron mahdollisuus. Sillä tarkoitetaan esimerkiksi toisesta kaupungista tai työtehtävästä siirtyvää, samassa organisaatiossa työskentelevän työntekijän palkkaamista. Kuitenkin on hyvä muistaa, että sisäisellä siirrolla ei tule täyttää kaikkia avoimia paikkoja. Se estää uusien ajatusten ja ihmisten tulon organisaatioon. (Koivisto 2004, 35- 36)



Ennen hakuprosessin käynnistymistä on tärkeä selvittää työn tarkkaan määritelty vaatimustaso sekä tarvittavat ominaisuudet työssä menestymisen kannalta. Valintakriteerit on hyvä miettiä ennen hakemuksen laatimista. Vaadittavia asioita voi olla esimerkiksi tietty osaamistaso tai vaadittava ammattitaito. Tehtävänkuvaa tulee tarkastella kriittisesti ja pohtia mikä on tehtävän tarkoitus ja miksi sitä ylipäätään tarvitaan. (Koivisto 2004, 40, 45) Henkilökunnan laatuvaatimuksella tarkoitetaan piirteitä, joita henkilöillä pitäisi olla. Esimerkiksi myötätunto on tunne, mikä myyjällä pitäisi olla, jotta voi ymmärtää asiakkaan tarpeet ja ongelmat. Toinen ratkaisevatekijä on määrätietoisuus. On voitava myydä omalla persoonallisella tavallaan eikä ainoastaan rahan vuoksi. Laatuvaatimusta arvioidessa tulisi kiinnittää huomiota fyysisiin vaatimuksiin kuten esiintymiseen ja kykyyn kommunikoida. Saavutukset, joihin kuuluvat koulutus, työkokemus ja menestys, ovat myös tärkeitä kriteereitä. Hakijan luonteenpiirteet kuten kypsyyt ja vastuuntunto sekä mielenkiinnonkohteet on hyvä olla myös tärkeässä osassa laatuvaatimusta tarkasteltaessa. (Jobber & Lancaster 2003, 350)

## 2.2.2 Ilmoituksen laatiminen ja hakukanavan valinta

Työnkuvailun ja henkilökunnan laatuvaatimuksen jälkeen on tärkeä miettiä työpaikkailmoituksen sisältö sekä rekrytoinnin lähteet ja ilmoitusmenetelmät. Työpaikkailmoitusta laadittaessa täytyy erittäin tarkkaan miettiä, mitä ilmoitus sisältää. Onko ilmoituksessa jokin tietty ikäraja vai pitääkö hakijalla olla esimerkiksi aiempaa kokemusta alalta. Ilmoituksen tulisi karsia hakijoita jo itsessään. Ilmoituksesta riippuu hyvin pitkälle se, millaisia hakijoita paikkaan hakee. Hyvästä työpaikkailmoituksesta tulee löytyä työpaikan nimi ja haettavan paikan nimi. Velvollisuudet ja vastuut on myös hyvä mainita, jota hakija tietää mitä tehtäviä häneltä odotetaan. Teknillisistä vaatimuksista on hyvää olla maininta, koska niistä selviää mitä hakijan täytyy ainakin osata käyttää. (Jobber & Lancaster 2003, 348- 349)

Rekrytoinnin lähteenä käytetään sisäistä tai ulkoista hakua. Sisäisellä haulla tarkoitetaan sisäistä siirtoa, joka kattaa organisaation oman henkilökunnan. (Jobber & Lancaster 2003, 351) Sisäisen siirron kohde ja hänen osaamisensa ja kykynsä ovat yleensä tiedossa. Houkuttimena sisäisiin siirtoihin on tilaisuus näyttää, mihin työntekijän kyvyt riittävät sekä mahdollisuus edetä uralla omassa organisaatiossa.

Sisäinen haku on ulkoista hakua riskittömämpää. Rekrytointi ulkopuolelta tuo uutta energiaa ja uusia näkemyksiä organisaatiolle. Onnistuessaan se käynnistää keskustelua työyhteisössä ja kyseenalaistaa toimintatapoja, joita on totuttu käyttämään. Riskinä on kuitenkin se, ettei sopiva henkilö hae paikkaa tai että valittu henkilö ei jostain syystä vaan ole sopiva työyhteisöön. (Koivisto 2004, 49- 50) Muita rekrytoinnin lähteitä ovat muun muassa opetusperusteinen rekrytointi, kilpailijoiden työntekijät tai työttömänä olevat henkilöt. (Jobber & Lancaster 2003, 351)

Erityisen tärkeää on miettiä ilmoituksen julkaisupaikka. Henkilöstöä on perinteisesti hankittu lehti- ilmoitusten avulla. Vapaana oleva työpaikka ilmoitetaan lehdessä avoimesti tiedoksi kaikille hakijoille ja samalla asetetaan aikaraja, johon mennessä hakemuksen tulee saapua perille. Verkkorekrytointi on kasvattanut tänä päivänä yhä enemmän suosiotaan, koska sen tavoitavuus on hyvä ja kustannukset alhaiset. Työnantaja julkaisee Internetissä työpaikkailmoituksen ja hakija voi sähköisesti lähettää hakemuksen hänelle. (Markkanen 2002, 18- 19, 21)

Lehtimainokset koetaan kalliiksi, koska Internetissä mainostaminen on paljon halvempaa. Vaikka kaikilla ei olekaan Internetiä, motivoituneet hakijat osaavat kyllä etsiä Internetistä ilmoitukset. (Jobber & Lancaster 2003, 352)

### 2.2.3 Valinta

Yrityksellä on hyvä olla tietyt kriteerit, mitä hakemuksesta pitää löytyä. Hakemusmuotokin jo sinänsä karsii epävarmat hakijat pois, esimerkiksi jos kirjoitusvirheitä on paljon. Hakemuksesta tulee löytyä hakijan henkilötiedot, tiedot koulutuksesta ja aiemmista työkokemuksista sekä omat mielenkiinnonkohteet. (Jobber & Lancaster 2003, 353)

Hakemuksen lisäksi on yleistä käyttää haastattelua valintapäätöksen tukena. Yli 80 prosenttia yrityksistä käyttää kaksiportaista haastattelua. Haastatteluja voi olla useampiakin ennen kuin lopullinen valinta työntekijän palkkaamisesta tehdään. Yleensä haastattelijoita on useampi kuin yksi ja haastatteluihin kutsutaan tilanteesta riippuen 3-5 henkilöä. (Jobber & Lancaster 2003, 354- 355) Haastattelun päätarkoitus on hakijan soveltuvuuden arviointi haettuun paikkaan. Selvitettäviä

asioita ovat hakijan tiedollinen, taidollinen ja asenteellinen valmius suoriutua työtehtävään liittyvistä vaatimuksista. On hyvä selvittää myös hakijan näkemyksiä urakehityksestä ja työtyytyväisyyttä ja – tyytymättömyyttä koskevista asioista. Haastattelu voidaan rinnastaa keskusteluun, koska se on kaksisuuntainen vuorovaikutustilanne ja sille on asetettu tavoite. Haastattelijan tavoitteena on kuunnella haastateltavaa. Haastattelijan tulisi silti pyrkiä johtamaan haastattelunkulkua. (Koivisto 2004, 61) Haastattelurunko on erittäin tärkeä laatia huolella ja kysymysten tulee pohjautua hakijan kriteereihin. Kysymykset kannattaa pitää kaikille hakijoille samoina, jotta valinnan tekeminen helpottuisi. (Jobber & Lancaster 2003, 355)

Muita valintaa täydentäviä osia ovat muun muassa psykologiset testit ja ryhmäkeskustelut. Psykologisten testien tarkistamiseen ja tulkintaa tarvitaan koulututtanut henkilö, jolla on valmennus tehdä tulkintoja. Psykologisia testejä tarkasteltaessa on kuitenkin hyvä muistaa, etteivät ne kerro hakijasta koko totuutta. Niissä on helppo huijata. Ne mittaavat yleensä mielenkiintoa eikä niinkään myyntikykyä. Hakijan omat luonteenpiirteet jäävät usein sivuosalle, koska testeissä haetaan samankaltaisuuksia kuin mitä nykyisillä työntekijällä on. (Jobber & Lancaster 2003, 359)

Oikeat toimintatavat mahdollistavat oikeanlaisen työntekijän palkkaamisen. Kun rekrytointiprosessi on valmistettu tarkoin ja suunniteltu huolella valinta helpottuu. Rekrytointiprosessin ideana onkin karsia askel askeleelta epäsovivat hakijat pois. (Jobber & Lancaster 2003, 361) Huolellisesti suunnitellun ja toteutetun rekrytointiprosessin avulla organisaatiolla on mahdollisuus löytää kaikkein motivoituneimmat hakijat.

### 2.3 Palkitsemisjärjestelmä

Palkitsemista on vaikea määritellä. Sitä voidaan kuvata vaihtosuhteena, jossa molemmat osapuolet sekä työnantaja että työntekijä hyötyvät. Työntekijä antaa yritykselle työpanoksensa ja työnantaja antaa vastineeksi erilaisia etuuksia, kuten palkkaa, palkkioita tai palautetta tehdystä työstä. Palkitsemisena voidaan pitää kaikkia niitä asioita, joita työntekijä pitää motivoivana. (Rantamäki, Kauhanen &

Kolari 2006, 15) Tässä luvussa perehdytään erilaisiin palkitsemistapoihin sekä niiden merkityksestä ja vaikutuksista organisaatiolle ja työntekijöille.

Palkitsemista voidaan kuvata kaksisuuntaisena prosessina, josta molemmat osapuolet niin organisaatio kuin työntekijäkin hyötyvät. Palkalla on odotusarvo sekä ohjausvaikutus, kun yksilöt hakeutuvat tiettyyn koulutukseen tai työhön. Palkitseminen ohjaa osaltaan työntekijän tekemää työtä joko vähän tai paljon, hyvin tai huonosti. Palkitseminen myös suuntaa työntekijää ottamaan vastaan joko helppoa tai vaativaa työtä. Palkkauspolitiikka on prosessi, joka täytyy sijoittaa organisaation tavoitteeseen ja toiminta- ajatukseen. Sillä on suuri merkitys työyhteisön tavoitteiden saavuttamiseksi. (Lahti, Tarumo & Vartiainen 2004, 11)

Organisaation johtamisen välineenä palkitsemisella on suuri rooli. Sen avulla strategiset päämäärät konkretisoidaan ja muutetaan käytännön tavoitteiksi. Palkitsemisstrategia kuvaa toimintatapoja, joilla tavoitteet saavutetaan.

Palkitsemista suunniteltaessa organisaation on tarkkaan mietittävä, mitkä asiat työntekijää motivoivat ja saavat hänet ponnistelemaan organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. (Rantamäki ym. 2006, 16)

Palkkausjärjestelmä on osa henkilöstön johtamista. Palkitseminen tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista välittämällä viestin halutusta toiminnan suunnasta. Se sisältää palkkaustavat ja – perusteet sekä palkkauksen toteutus- ja kehittämistavan. (Lahti ym. 2004, 12) Palkitsemisjärjestelmän tulee olla läpinäkyvä ja helposti tulkittavissa. Tämä edellyttää johdolta ja henkilöstöltä avointa keskustelua siitä, mitkä ovat tavoitteet ja toimintatavat niiden saavuttamiseksi sekä siitä, mistä henkilöstöä palkitaan. (Viitala 2004, 269)

Hyvin suunniteltu palkitsemisjärjestelmä on tehokas tapa parantaa yrityksen kilpailukykyä, tuottavuutta ja työelämän laatua. Palkitsemismuotojen monipuolisuus ja runsaus eivät ole niin tärkeässä asemassa kuin se, miten palkitsemista hyödynnetään käytännön johtamisessa. Palkitseminen tulee kytkeä organisaation strategiaan. Johdon ja henkilöstön tulee hyväksyä se yhdessä ja sen käyttäminen tulee olla sujuvaa ja yksinkertaista. (Hyppänen 2007, 135)

### 2.3.1 Palkitsemisen tavat

Kokonaispalkitsemisella tarkoitetaan kaikkia organisaatiossa käytettäviä palkitsemisen muotoja niin työn ohjaamisesta aina motivaation ylläpitämiseen tai vahvistamiseen asti (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 36). Palkitsemisen tapoja on paljon erilaisia. Tämä johtuu siitä, että erilaiset asiat ovat eri yksilöillä merkityksellisiä ja palkitsevia. Yleisesti palkitseminen voidaan jakaa neljään ryhmään. Ne on esitelty oheisessa taulukossa (taulukko 1). (Rantamäki ym. 2006, 16)

Taulukko 1. Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä (Rantamäki ym. 2006, 16)

Työ ja tapa toimia	Kasvu ja kehittyminen
Henkilöstöedut	Rahallinen palkitseminen

Työ ja tapa toimia -ryhmään kuuluvat päivittäiseen työelämään liittyvät asiat. Tärkeimpiä asioita ovat työn sisältö ja esimiestyö. Jos työntekijä tuntee luottamuksen ja arvostuksen tunteita ollessaan organisaation jäsenenä, voi työsuhte ja organisaation tapa toimia olla palkitsevaa. (Rantamäki ym. 2006, 16)

Kasvun ja kehittymisen -ryhmään kuuluvat yksilön oman osaamisen kehittyminen sekä työuranrakentamista tukevat asiat. Mahdollisuus kehittää omaa tehtäväaluettaan ja pitää taidot ajan tasalla ovat työntekijän näkökulmasta tärkeitä. Kehityskeskustelut on hyvä väline yhteen sovittaa organisaation osaamistarpeet ja yksilön kehittymistavoitteet. (Rantamäki ym. 2006, 17) Palautteeseen liittyvät kehityskeskustelut, palautearviointit ja säännöllinen palaute esimieheltä. Tähän ryhmään kuuluvat työssä kehittymiseen ja kouluttautumiseen liittyvät kurssit, seminaarit, valmennusohjelmat sekä työssä oppinen. Työuralla etenemiseen kuuluvat urasuunnittelu ja tehtäväkentän monipuolistaminen. (Luoma ym. 2004, 39- 42)

Rahallisen palkitsemisen yleisimpiä palkitsemistapoja ovat peruspalkka, tulospalkka tai voittopalkkio. Rahalliset palkkiot ohjaavat henkilöstön toimintaa ja ne

ovat konkreettinen vastine työpanokselle. (Rantamäki ym. 2006, 18) Peruspalkkaustavat voidaan jakaa kahteen osaan, jotka ovat aikapalkat ja suorituspalkat. Työntekijälle maksetaan aikapalkkaa siitä, että hän on organisaation käytettävissä tietyn ajan (Viitala 2004, 279). Aikapalkat määritetään tuntia tai kuukautta kohden, ja se muodostuu tehtäväkohtaisesta ja henkilökohtaisesta palkkaosasta. (Lahti ym. 2004, 20)

Suorituspalkaksi kutsutaan palkkaustapaa, jossa joko koko maksettava palkka tai osa siitä perustuu työsuorituksen määrään. Suorituspalkat voivat olla joko yksilöllisiä tai ryhmäkohtaisia. Suorituspalkat jakautuvat urakkapalkkoihin ja palkkiopalkkoihin. Urakkapalkka määräytyy tehdyn työn perusteella ja sitä mitataan työmäärällä. Työlle sovitaan hinta ja työntekijät itse ratkaisevat kuinka paljon siihen käyttävät aikaa. Palkkiopalkat taas perustuvat joko yksittäisen työntekijän tai työryhmän tulokseen. Useimmiten palkkiopalkat ovat provisioita. (Lahti ym. 2004, 20)

Suorituksiin ja tuloksiin perustuvaa palkkaa kutsutaan tulospalkkaukseksi. Tulospalkkausta on käytetty Suomessa vasta 1970-luvulta lähtien ja nykyään sen käyttö on lisääntynyt runsaasti. Myyntityössä tulospalkkaus on erittäin yleistä. Tulospalkkauksen tarkoituksena on edistää organisaation tavoitteiden saavuttamista, parantaa ilmapiiriä sekä sitouttaa ja motivoida henkilöstöä. Palkkio on sidottu etukäteen sovittuihin tavoitteisiin ja sen saaminen edellyttää kyseisten tavoitteiden saavuttamista tai ylittämistä. Palkkio maksetaan sovitun aikataulun mukaan, yleensä yhdestä neljään kertaa vuodessa. Tulospalkkio ei ole ainoa työntekijän saama rahallinen korvaus vaan se täydentää peruspalkkausjärjestelmää. (Viitala 2004, 279; Hyppänen 2007, 133)

Organisaation tarpeet määrittävät tulospalkkauksen mittarit. Mittarit tulee valita huolella, koska tulospalkkio toimii ohjaavana tekijänä henkilöstön toiminnalle. Mittarit voivat olla yhtiötasoisia tavoitemittareita, mutta ne voidaan viedä osastotasolle asti. Tulospalkkiomittareista yleisin on kannattavuusmittari. Muita mittareita ovat voitto, myynti ja määrälliset tavoitteet. Esimiesten tulee seurata näitä mittareita säännöllisin väliajoin yhdessä henkilöstön kanssa. (Hyppänen 2007, 133)

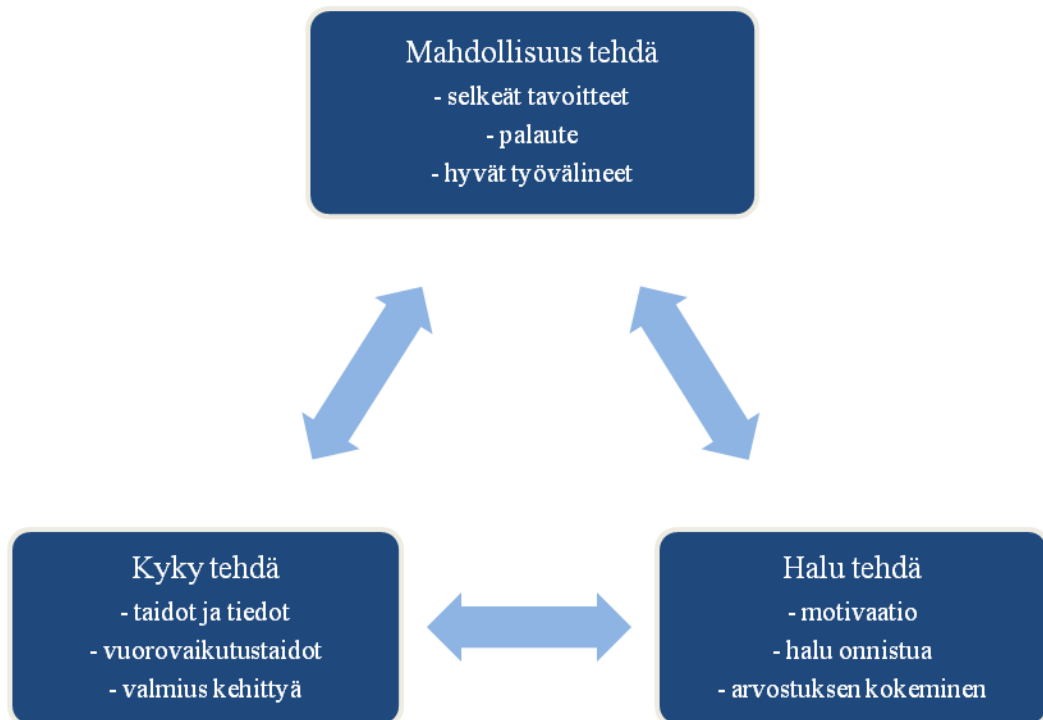
Henkilöstöetuja on monenlaisia ja ne vaihtelevat organisaation mukaan. Etuihin voivat kuulua esimerkiksi joustavat työajan järjestelyt, hyvät työvälineet ja olosuhteet. Hyvät henkilöstöedut kertovat organisaation välittävän henkilöstöstään myös ihmisinä, ei vain resursseina työn tekemiselle. (Rantamäki ym. 2006, 18)

Organisaation on tarkkaan harkittava palkitsemisstrategia. Sen on tuettava organisaation tavoitteiden saavuttamista. Palkitsemisen pitää olla osa toimintajärjestelmää ja sen tulee sopia yhteen organisaation rakenteen ja johtamisstrategian kanssa. Strategian muutoksen yhteydessä, tulee myös palkitsemisen muuttua. (Rantamäki ym. 2006, 18)

### 2.3.2 Palkitsemisen merkitys

Palkitsemisella on suuri merkitys työorganisaatiossa. Palkitsemisen kautta työntekijälle selviää työnsä merkitys organisaatiossa ja arvostuksensa muihin työntekijöihin verrattuna. Sen avulla työntekijä ansaitsee toimeentulonsa ja oikeuden mukainen palkitseminen turvaa työrauhan. On tärkeää, että palkitseminen koetaan työyhteisössä tasa- arvoiseksi ja oikeudenmukaiseksi. (Lahti ym. 2004, 12)

Hyvä työsuoritus syntyy, kun työntekijä osaa ja haluaa tehdä työnsä hyvin. Organisaatio tulee antaa mahdollisuus siihen. Seuraavassa kuviossa (kuvio 3) on esitelty hyvän työsuorituksen edellytykset. (Rantamäki ym. 2006, 20)



Kuvio 3. Hyvän työsuorituksen edellytykset (Rantamäki ym. 2006, 20)

Hyvään työsuoritukseen vaaditaan riittävät tiedot ja taidot sekä halu onnistua. Organisaation tulee luoda sellaiset puitteet, jotka mahdollistavat onnistumiset, esimerkiksi tarjoamalla hyvät työvälineet sekä huolehtimalla tavoitteiden selkeydestä. Onnistumisia voidaan tukea palkitsemisen avulla. Palkitseminen kannustaa henkilöstöä kehittämään omaa osaamistaan paremmalle tasolle. Sen avulla työntekijät ponnistelevat vieläkin enemmän yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Rantamäki ym. 2006, 20)

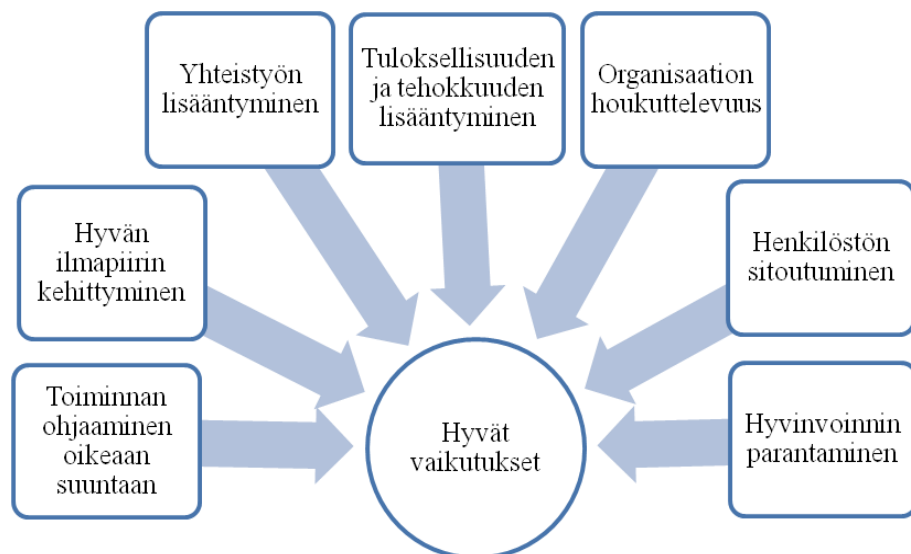
Oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä ja siihen liittyvät yhteiset pelisäännöt ovat työntekijöille tärkeitä asioita. Ne luovat turvallisuuden tunnetta ja luottamusta siihen, että työntekijöitä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja tasa-arvoisesti. Palkitsemisen avulla viestitään työntekijöille myös siitä, millaista on toivotunmukainen käyttäytyminen. Työpaikan ilmapiirille sekä motivaatiolle palkkausjärjestelmällä on suuri merkitys. Epäoikeudenmukainen palkkausjärjestelmä tuo organisaatioon innostuksen puutetta, ristiriitoja ja valituksia. (Viitala 2004, 272)



### 2.3.3 Palkitsemisen vaikutukset

Palkitsemisella on positiivisia ja negatiivisia vaikutuksia. Vaikutukset voivat olla yhtäläillä myös pitkä- tai lyhytaikaisia luonteeltaan. Positiiviset vaikutukset liittyvät tavoitteiden onnistumiseen ja negatiiviset vaikutukset epäonnistumisiin. Tavoitteissa voidaan onnistua lyhyellä tähtämellä. Pitkällä tähtämellä kilpailijoiden tuloksista voidaan jäädä merkittävästi. (Rantamäki ym. 2006, 31) Palkitsemisella on monenlaisia vaikutuksia työyhteisössä. Toiminnan ohjauksen lisäksi strategisen palkitsemisen avulla voidaan houkutella uusia työntekijöitä, sitouttaa, motivoida, innostaa muutostilanteessa tai edistää haluttua organisaatiokulttuuria. (Lah- ti ym. 2004, 13; Luoma ym. 2004, 57)

Palkitsemisen kokonaisuuden hallitseminen on haastava tehtävä. Tämän vuoksi täytyy olla tietoinen palkitsemisen toimivuudesta. Hyvin usein organisaatiot eivät paneudu palkitsemisen toimivuuden selvittämiseen. Tämän vuoksi palkitsemisstrategia saattaa jäädä tehottomaksi. On tärkeä selvittää, mitä palkitsemiselle saadaan vastineeksi. Palkitsemisella voidaan saada aikaan paljon hyviä vaikutuksia organisaatiolle. Seuraavassa kuviossa (kuvio 4) on esiteltyä joitakin positiivia vaikutuksia. (Rantamäki ym. 2006, 31)



Kuvio 4. Palkitsemisen positiivisia vaikutuksia (Rantamäki ym. 2006, 31)

Palkitseminen toimii yksilön mielenkiinnon herättäjänä. Kun palkitsemisstrategiaa mietitään, tulee organisaation pohtia, mitä palkitsemisella halutaan saada aikaan ja miten pitää kehittyä. Tavoitteita tarkasteltaessa myös päämäärä selkiytyy. Palkitsemista voidaan pitää organisaation luonteen kuvaajana, koska se kuvaa mitä asioita organisaatiossa arvostetaan. Toimiva palkitsemisjärjestelmä auttaa organisaatiota kohdentamaan henkilöstövoimavaransa niin, että edellytykset tulosten tekemiselle paranevat. Tätä kautta se tukee myös henkilöstön työ hyvinvoinnin parantamista. Työhyvinvoinnin tärkeimmät tekijät ovat selkeät tavoitteet ja palaute tehdystä työstä. Jotta työntekijä voi onnistua työssään, täytyy hänen tietää, mitä häneltä odotetaan. Palaute taas auttaa häntä muuttamaan toimintatapojaan oikeaan suuntaan. Palkitsemisen avulla tilanteita palautekeskusteluille tulee enemmän ja tavoitteiden asettelu tehostuu. (Rantamäki ym. 2006, 31)

Yksi työtyytyväisyyttä lisäävä tekijä on myös yksilön osaamisen ja työn haastavuuden välinen suhde. Haasteellisuus lisää tyytyväisyyttä, koska silloin yksilö joutuu ponnistelemaan yrittäessään tehdä työn hyvin. On tärkeä pystyä säilyttämään tasapaino oman osaamisen ja työn haasteellisuuden välillä. Tasapainon ylläpitämiseksi on tärkeää kehittää omaa osaamistaan sekä rikastaa työtä. Tärkeimpiä keinoja ovatkin työkierto, sijaisuudet, työn laajentaminen sekä vastuullisuuden lisääminen. (Rantamäki ym. 2006, 34)

Palkitsemisella on myös tärkeä keino pitää organisaatio houkuttelevana omalle henkilöstölleen. Tätä kautta henkilöstö myös sitoutuu organisaatioon. Palkitsemisellä on myös myönteinen vaikutus organisaatiosta ulospäin. Jotkut organisaatiot ovatkin saaneet hyvän maineen hyvällä palkitsemisjärjestelmällään. Työelämässä voidaan sitoutua ainakin työhön, uraan ja organisaatioon. Henkilö voi pysyä työssään, koska työ on mielekästä. Toisilla taas ei ole muuta työpaikkavaihtoehtoa. Tänä päivänä sitoutuminen samaan työnantajaan koko eliniäksi on kuitenkin erittäin harvinaista. (Rantamäki ym. 2006, 35)

### 3 MOTIVAATIOPROSESSIN KUVAAMINEN

Motivointia voidaan pitää yhtenä tärkeimmistä myynnin johtamisen osa-alueista. Motivaation syntyyn ja keston vaikuttavat monet eri tekijät. Tässä luvussa kerrotaan tarkemmin motivaatioprosessista ja siihen liittyvistä tekijöistä. Tämän jälkeen kerrotaan työmotivaation rakenteesta sekä selvitetään työmotivaation vaikutuksia yksilöön ja työsuorituksiin. Lopuksi keskitytään muutamaa keskeisimpään motivaatioteoriaan. Ne kaikki osaltaan vaikuttavat työmotivaation kehittymiseen.

Motivaatio on yksi mielenkiintoisimmista tutkimuskohteista yksilön käyttäytymisen ja sisäisen kokemisen alueella. Nykypäivänä kuulemme jokapäiväisessä elämässä puhuttavan motivaatiosta ja motivoimattomuudesta. (Liukkonen & Jaakkola 2002, 13) Yrityksen menestyksen avaintekijänä voidaan pitää työntekijöiden motivaatiota. Motivaatio käsittää ihmisen käyttäytymisen, valintojen tekemisen ja tekemisen keston. Sen avulla voidaan selvittää, miksi joku tekee toisin kuin toinen ja miksi jotakin jää tekemättä. (Nieminen & Tomperi 2008, 31) Itsensä arvostaminen sekä luottaminen omaan kykyihin ja mahdollisuuksiin vaikuttavat motivaation kehittymiseen merkittävästi (Ruohotie 1998, 34).

#### 3.1 Motivaatio käsitteenä

Motivaatio- sana on johdettu latinalaisesta sanasta *movere*, joka tarkoittaa liikkumista. Motivaatiota voidaan kuvata myös käyttäytymistä kuvaavana tekijänä. Motivaatio koostuu motiiveista, jotka voivat olla joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. Motiivit koostuvat tarpeista, haluista, odotuksista, sisäisistä yllykkeistä sekä palkkioista. Ne virittävät, ylläpitävät ja suuntaavat käyttäytymistä päämääriä kohti. Työssä motiivi voi näkyä esimerkiksi henkilön tarpeena ottaa haasteellisia riskejä. (Ruohotie & Honka 1999, 13; Juuti 2006, 37; Nieminen & Tomperi 2008, 33) Motiivit voivat olla keskenään ristiriitaisia, mutta vahvempi motiivi yleensä toteutuu. Ihmisen tunteet ja järki vaikuttavat vahvasti motiivien kehitykseen. (Viitala 2004, 151)

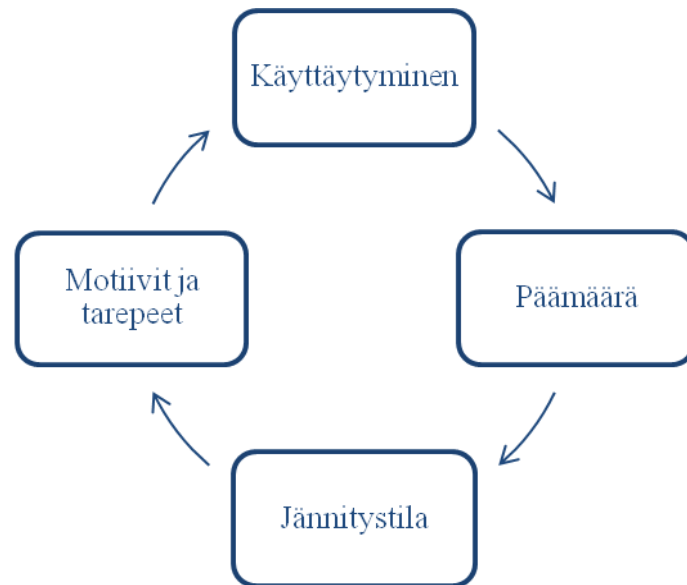
Motivaatiota tarkasteltaessa arvioidaan käyttäytymistä. Miten se saa alkunsa, pysyy yllä ja lakkaa. Motivaatiosta puhuttaessa arvioidaan myös sitä, millä voimalla

ja mihin suuntaan käyttäytyminen kohdistuu sekä sitä, kuinka lujasti käyttäytymistä pyritään ylläpitämään. (Juuti 2006, 37- 38) Motivaatiota luonnehtivat kolme yhteistä ominaisuutta: vireys, suunta ja systeeminomaisuus. Vireys toimii yksilön energian lähteenä ja suuntaa sitä käyttäytymään tietyllä tavalla päämäärähakuisesti. Systeemiorientoituminen viittaa yksilön ja hänen ympäristönsä välisiin vuorovaikutusprosesseihin. Nämä prosessit voivat joko vahvistaa yksilön tarpeita tai heikentää niitä sekä saada hänet luopumaan toimintansa suunnasta toisaalle. (Peltonen & Ruohotie 1992, 16- 17; Juuti 2006, 37- 38)

Motivaatiota voidaan kuvata sellaisen prosessin seurauksena, joka on yksilöön vaikuttavien ja hänen mielessään olevien motiivien yhteistulos. Ruohotie & Honka (1999, 13) määrittelee motivaation seuraavasti:

*”Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykinen tila, joka määrää, miten vireästi, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu.”*

Prosessit, jotka vaikuttavat motivaation syntyyn, ovat yksilön mielessä jatkuvasti. Prosessien liikkeellepanevina tekijöitä ovat esimerkiksi yksilön ja hänen ympäristönsä väliset vuorovaikutussuhteet. Motivaatioprosessi voidaan kuvata seuraavan kuvion (kuvio 5) muodossa. (Juuti 2006, 38)



Kuvio 5. Motivaation muodostumisprosessi (Juuti 2006, 38)

Käyttäytymisen katsotaan muodostuvan sarjana erilaisia toimintoja. Motivoitunut yksilö on eräänlaisessa jännitystilassa. Omalla toiminnalla yksilö pyrkii vähentämään kyseistä jännitystilaa. Jännitystila saa alkunsa yksilön omien päämäärien, tavoitteiden sekä nykytilan välisistä ristiriitaisuuksista. Motiivit saavat aikaan toimintaa. Ne aiheuttavat epätasapainotilan. Käyttäytymisen kautta muuttuu tasapainotilaksi, kun päämäärä on saavutettu. Päämäärää voidaan kuvata keinoina, jonka avulla yksilön toiveet täyttyvät. Näin ollen päämäärät suuntaavat tarpeet ja käyttäytymisen tiettyyn suuntaan. Ihmisen käyttäytymistä sekä siihen vaikuttavia tekijöitä arvioidaan erilaisten motivaatioteorioiden kautta. (Juuti 2006, 38- 39)

Motivaation taso kertoo tehokkuudesta ja siitä miten hyödynnetään omat voimavarat kuten äly ja energia. Motivaatio vaikuttaa merkittävästi siihen, miten lujasti halutaan saavuttaa asetetut tavoitteet sekä siihen kuinka sitoutuneita työtä kohtaa ollaan. Suorituksen laatu on myös suoraan verrannollinen motivaation tasoon. Motivaatio voidaan jakaa keston perusteella motivaatiotiloihin, jotka ovat tilanemotivaatio ja yleismotivaatio. (Nieminen & Tomperi 2008, 31)

On olemassa myös yleisempää motivaatiota, jota voidaan luonnehtia yksilölliseksi, pysyväksi ja hitaasti muuttuvaksi tilaksi. Esimerkiksi kiinnostus johonkin asiaan voi kestää läpi elämän. Tätä voidaan kutsua yleismotivaatioksi, jota voidaan

verrata asenteeseen. Asenne vaikuttaa nimittäin vahvasti tilannemotivaatioon. Tilannemotivaatio liittyy nimensä mukaan eri tilanteisiin ja ne voivat olla kestoltaan hyvinkin rajattuja. Esimerkiksi tästä on tarve ansaita rahaa lainojen maksuun. (Viitala 2004, 153) Tähän vaikuttavat yleinen kiinnostus ja erilaiset palkkiot. Tilannemotivaatio voidaan havaita esimerkiksi silloin, kun yrityksessä järjestetään myyntikilpailu. Yleismotivaatioksi kutsutaan pysyvää kiinnostusta tiettyä toimintaa kohtaan. Pysyvyydellä tarkoitetaan sitä, ettei tavoitteellisuus vaihtele tilanteesta toiseen. Palkkion suuruus on myös vaikuttava tekijä. Onko palkkio tarpeeksi houkutteleva suhteessa uhrauksiin, joita joutuu kilpailuun eteen tekemään. Innokkuuteen vaikuttaa se, kuinka paljon myyjä pystyy itse vaikuttamaan keinoihin, joilla päämäärät saavutetaan. Esimerkkinä näistä keinoista on muun muassa erikoisalennukset, joita myyjä voi itse antaa haluamilleen asiakkaille. (Nieminen & Tomperi 2008, 32)

Monien motivaatioteorioiden mukaan yksilö motivoituu kokemistaan palkkioista. Nämä palkkiot voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. Ne liittyvät motivaation keston ja pysyvyyteen. Tilaa, jossa tyydytys muodostuu itse työstä ja aikaansaannoksista kutsutaan sisäiseksi motivaatioksi. Sisäinen motivaatio muodostuu työstä itsestään ja palkitsee yksilöä tällä tasolla. Sen perustana ovat yksilön tarpeet ja itsensä kehittäminen esimerkiksi uusien haasteiden muodossa. Voimakasta sisäistä motivaatiota tunteva yksilö kokee tyytyväisyyttä omista saavutuksistaan ja motivoituu niistä. (Ruohotie & Honka 1999, 14; Viitala 2004, 153)

Vastakohtana sisäiselle motivaatiolle on ulkoinen motivaatio. Ulkoinen motivaatio liittyy työympäristöön ja erilaiset palkkiot toimivat motivaation synnyttäjinä. (Ruohotie & Honka 1999, 14) Ulkoiseen motivaatioon vaikuttavat erilaiset palkkiot kuten palkka tai muu taloudellinen hyöty. Nämä ulkoiset kannusteet eivät liity itse työhön vaan niiden saamiseksi yksilö joutuu ponnistelemaan. Mitä houkuttelevampi palkkio on odotettavissa, sitä enemmän sen saavuttamiseksi tehdään työtä. Motivaationlähteitä ovat myös fyysinen hyvinvointi, sosiaaliset suhteet ja turvallisuus. Varsinkin silloin, kun työ itsessään on rutiininomaista, nousee ulkoisten palkkioiden merkitys suureksi. (Viitala 2004, 153- 154)

Kun päämäärä saavutetaan, motivaatio sammuu aina joksikin aikaa. Aina kun toinen motiivi sammuu, se tekee tilaa toisen motiivin syntymiselle. Esimerkiksi väsymys vallitsee siihen saakka, kun tarvittava lepo tyydytetään. Vasta levon jälkeen on mahdollista motivoitua esimerkiksi työn tekemiseen. Toisaalta päämäärän saavutettua yksilö voi myös motivoitua entisestään. Esimerkiksi sijoittaja hakee voittojen jälkeen yhä suurempia voittoja. (Viitala 2004, 154) Seuraavassa kappaleessa motivaation tarkastelu keskittyy organisaation kannalta merkittävän asian, työmotivaatiota selittäviin tekijöihin.

### 3.2 Työmotivaation selittävät tekijät

Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä on paljon ja ne vaihtelevat eri yksilöiden välillä. Jokainen organisaatio haluaa, että omilla työntekijöillä on hyvä työmotivaatio, koska ilman sitä hyvien tuloksien aikaansaaminen on mahdotonta. Motivaatiota voidaan kuvata yksilön haluna ja pyrkimyksenä tehdä organisaation näkökulmasta oikeita asioita. Työntekijä, joka on motivoitunut tietää, mitä häneltä odotetaan ja tavoitteiden saavuttaminen ohjaa hänen toimintaansa. (Rantamäki ym. 2006, 20)

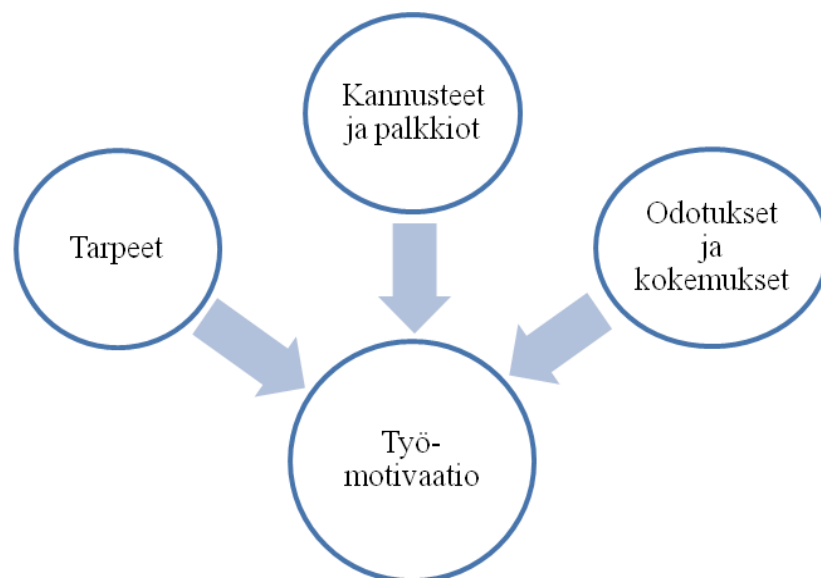
Motivaatiota voidaan pitää toiminnan sytykkeenä. Se suuntaa ja virittää suoritukseen. Motivaatio vaihtelee eri tilanteista ja eri ajoista riippuen. Välillä se on voimakasta ja välillä se hiipuu. Sisäiset tarpeet ohjaavat motivaatiota ja ulkoiset kannusteet vahvistavat sitä. Eri yksilöstä riippuu, kuinka suuren painonarvon kannuste saa. Joillekin yksilöille oman sisäisen tarpeen merkitys on suurempi kuin ulkoinen kannuste. (Viitala 2004, 150)

Työmotivaatio koostuu työntekijän, työn ja työympäristön muodostamasta vuorovaikutussuhteesta. Näiden lisäksi jokaisella työntekijällä on henkilökohtaisia odotuksia työtä kohtaan. Ihmiset suhtautuvat työhön eri tavoilla. Motivaatio määräytyy pitkälti sen mukaan, miten työhönsä suhtautuu. Joillekin ihmisille työ on pelkkää työtä ja väline sille, että voi maksaa päivittäiset laskut. Uraa ajattelevalle ihmiselle itsensä kehittäminen ja eteneminen uralla ovat etusijalle ja nämä motiivat työntekoa. Kutsumuksesta työtä tekevä nauttii siitä, mitä tekee. Hän voisi

tehdä työtä ilman palkkaa. Kutsumus on erittäin vahva sisäinen motivaatio työntekijälle. (Nieminen & Tomperi 2008, 33)

Työmotivaatioon liittyviä tekijöitä voidaan jaotella eri osa-alueisiin. Niemisen ja Tomperin (2008, 34-35) mukaan työmotivaation syntyyn ja keston vaikuttavia tekijöitä ovat

- yksilön tarpeet, jotka vaativat tyydyttämistä
- kannusteet ja palkkiot, joiden avulla halutunlaista käyttäytymistä palkitaan
- yksilölliset odotukset ja päätelmät, jotka koskevat tarpeita eli miten haasteellisena työ koetaan ja mikä on palkkion ja tarpeiden suhde.



Kuvio 6. Työmotivaatiota selittäviä tekijöitä (Nieminen & Tomperi 2008, 35)

Ruohotien ja Hongan (1999, 17) mukaan työmotivaatioon vaikuttavat tekijät jaetaan kolmeen suurempaan kategoriaan, jotka ovat yksilön persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. Seuraavassa taulukossa (taulukko 2) nämä tekijät ovat koottu yhteen.



Taulukko 2. Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa (Ruohotie & Honka 1999, 17)

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
1. Mielenkiinnon kohde, harrastukset 2. Asenteet, itseä ja työtä kohtaan 3. Tarpeet - kasvutarpeet - liittymistarpeet - toimeentulotarpeet	1. Työn sisältö, mielekkyys ja vaihtelevuus - vastuu, itsenäisyys - palaute, tunnustus 2. Saavutukset, eteneminen - saavutukset - kehittyminen	1. Taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät - palkkaus, sosiaaliset edut - työolosuhteet, työnjärjestely, työturvallisuus 2. Sosiaaliset tekijät - johtamistapa - ryhmäkiinteys, -normit - sosiaaliset palkkiot - ilmapiiri

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa painotetaan Ruohotien ja Hongan (1999) näkemystä työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Nämä tekijät kuvaavat kattavimmin kyseiset osa-alueet. Myös tutkimuksen empiirisessä osiossa nämä kolme osa- aluetta tulivat vahvasti esille. Seuraavissa kappaleissa kerrotaan tarkemmin näistä kolmesta työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä.

### 3.2.1 Persoonallisuus

Yksilölliset erot vaikuttavat merkittävästi työmotivaatioon. Persoonalliset tekijät selittävät eroja suoritustasossa sekä ponnistelujen määrässä tavoitteiden saavuttamiseksi. Työtehtävä, joka motivoi toista saattaa olla toiselle täysin merkityksetön. Persoonallisuustekijäryhmä koostuu yksilön mielenkiinnosta, asenteesta ja tarpeista.

Mielenkiinnon kohde liittyy yksilön tarkkaavaisuuden suuntaan. Siitä riippuu, mistä asioista yksilö on ylipäättään kiinnostunut. Mielenkiinnon kohde kertoo myös, kuinka paljon yksilö antaa arvoa esimerkiksi rahalle ja kuinka suuri merkitys sillä on hänen käyttäytymisensä. (Ruohotie & Honka 1999, 17–18) Ihminen tekee työtä erilaisilla mielenkiinnon asteilla. Työn voi tehdä kaikilla fyysisillä ja

psykkisillä kyvyillä tai voi tehdä ainoastaan välttämättömän työn. Tekemisestä voi huokua ilo tai vastakohtaisesti kyllästyneisyys ja vastahakoisuus. Jos työtä kohtaan ei löydy mielenkiintoa, yksilö voi kieltäytyä työn tekemisestä ja jättää työt tekemättä. (Viitala 2004, 150) Yksilön asenne on suoraan verrannollinen siihen, kuinka paljon yksilö on valmis ponnistelemaan työssään. Myös asenne omasta itsestä vaikuttaa motivaatioon ja suoritukseen. Yksilö pyrkii toimimaan yhdenmukaisesti minäkuvansa kanssa. (Ruohotie & Honka 1999, 17–18)

Tarpeet ovat saaneet eniten huomiota, kun tutkitaan motivaatioteorioita. Tarve saa yksilön toimimaan tietyllä tavalla ja ponnistelemaan sisäisen tasapainon saavuttamiseksi. Tarpeiden vaihtelu ja voimakkuus tietyllä hetkellä ohjaavat yksilön halua suoriutua työtehtävistä. (Ruohotie & Honka 1999, 18) Ihmisillä on paljon eri tarpeita, jotka vaativat tyydyttämistä. Tarpeet voidaan jakaa työmotivaation näkökulmasta seuraaviin osa-alueisiin: kasvutarpeisiin, liittymistarpeisiin ja toimeentulotarpeisiin. (Nieminen & Tomperi 2008, 35) Eri tarpeisiin keskitytään luvussa 3.4.1, jossa kerrotaan tarve-teorioista syvällisemmin.

### 3.2.2 Työn ominaisuudet

Työmotivaatio ei koostu ainoastaan yksilön sisäisistä ominaisuuksista. Työmotivaatioon vaikuttaa merkittävästi myös ulkopuoliset tekijät, joista keskeisimpänä nousevat työn ominaisuudet. Työn sisällöllisillä tekijöillä, kuten työn mielekkyydellä ja työtehtävien vaihtelevuudella on suuri merkitys siihen, miten työntekijä viihtyy työssään ja kuinka motivoitunut hän on tekemään työtä. Työn ominaisuudet liittyvät siihen, kuinka haasteellisena työ koetaan, annetaanko työsuorituksista palautetta ja antaako työ onnistumisen tunteita. Eteneminen ja kehittyminen työssä vaikuttavat osaltaan myös työmotivaatioon. Nämä kaikki työn sisällölliset tekijät ohjaavat yksilön halua suoriutua työstä. (Ruohotie & Honka 1999, 18)

### 3.2.3 Työympäristö

Motivaation kannalta merkittävimpiin tekijöihin kuuluvat työympäristön ominaisuudet. Ominaisuudet voidaan jakaa välittömään työympäristöön ja koko yritystä kattavaan ympäristöön. Välittömään työympäristöön sisältyy työryhmän ja esi-

miehen vaikutus yksilön työpanostukseen. Tämä koostuu esimerkiksi esimiehen johtamistavasta. Koko yritystä kattavat ympäristötekijät eivät ole yksikkökohtaisia, vaan ovat yhteisiä kaikkialla yrityksessä. (Ruohotie & Honka 1999, 18)

Ihmisen käyttäytyminen ja toiminta työssä vaihtelee persoona- ja tilannekohtaisesti. Käyttäytymiseen vaikuttavat niin synnynnäiset kuin ympäristön ja kokemusten myötä kehittyneet tekijät. Synnynnäisiä tekijöitä ovat yksilön persoonalliset piirteet. Ympäristön ja kokemusten kautta muotoutuneet tekijät ovat elämän aikana kertyneitä havaintoja ja kokemuksia. Nämä kokemukset vaikuttavat yksilön arvoihin, asenteisiin, tarpeisiin ja motiiveihin. (Viitala 2004, 150) Motivaatioprosessiin liittyvät tekijät eivät vielä osoita, miten eri tekijät vaikuttavat toisiinsa ja miten ne määräävät työkäyttäytymistä. Työkäyttäytymisen ymmärtäminen vaatii riittävästi tietoa työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä ja niiden suhteesta toisiinsa. (Ruohotie & Honka 1999, 19)

### 3.3 Työmotivaation vaikutukset yksilöön ja työsuorituksiin

Miten motivoituneisuus näkyy yksilön käyttäytymisessä ja millainen merkitys sillä on työsuorituksiin? Motivaatio koetaan erilaisena, koska motivaatiotekijät ovat yksilöllisiä. Motivaation suomenkieliseksi vastineeksi on ehdotettu sanaa hinku, joka kuvaa motivaation luonnetta hyvin. (Ruohotie & Honka 1999, 13) Motivaatio näkyy yksilössä sinnikkyytenä, haluna tehdä ja toimia, saavuttaa tavoitteet, innokkuutena, päämäärätietoisuutena sekä vahvana uskona itseän ja omaan tekemiseen. Motivoitunut henkilö saa parhaimmillaan energiaa itse työntööstä, eikä koe työtä uuvuttavana. Sisäisesti motivoitunut henkilö tekee työtä, koska hän todella haluaa tehdä sitä. Oleellinen asia on, tekeekö työtä omasta sisäisestä halusta vai ulkoisen palkkion saavuttamiseksi. Nämä ei kuitenkaan ole toisiaan poissulkevia vaihtoehtoja, sillä ne voidaan saada myös tukemaan toisiaan arvostamalla työsuorituksia ja antamalla tunnustusta silloin, kun se on aiheellista. (Ruohotie & Honka 1999, 7)

Ihminen viettää valveillaoloajastaan huomattavan osan työtä tehdessä. Hyvällä työmotivaatiolla on suuri vaikutus työn ulkopuoliseen elämään. Jos työntekijä ei koe saavansa työntööstä innostusta, se vaikuttaa masentavasti koko ihmisen elä-

mään. Tutkimusten mukaan innostamattomuus työelämässä heijastuu myös muille elämän alueilla, kuten vapaa- aikaan ja perhe- elämään. Tämän vuoksi työmotivaation merkitystä on turha vähätellä, koska se vaikuttaa suuresti koko yksilön elämänlaatuun. (Joutsenkunnas & Heikurainen 1996, 97)

Työmotivaatiolla on suuri merkitys myös organisaation kannalta työn tuottavuutta ajatellen. Joutsenheimo & Heikurainen (1996, 96) havainnollistavat työn tulosten muodostumista seuraavan kuvion muodossa (kuvio 7).

$$\text{TULOKSET} = \text{Motivaatio} \times \text{Kyvyt} \times \text{Mahdollisuudet}$$

Kuvio 7. Motivaatio tulokset tekijänä (Joutsenheimo & Heikurinen 1996, 96)

Tulokset käsittävät kaikki ne asiat, joita työntekijän toiminnasta syntyy. Motivaatio kuvaa työntekijän intoa ja halua suunnata toimintaansa tiettyyn kohteeseen. Kyvyt pitävät sisällään kaikki ne tiedot ja taidot, joita vaaditaan tulosten aikaansaamiseksi. Kun taas mahdollisuudet kattavat puitteet, joissa työntekijä toimii. Kaavan mukaan eri tekijöiden yhteisvaikutus mahdollistaa hyvien tuloksien saavuttamisen. Hyvien tuloksien syntymiseen tarvitaan kaikkia näitä tekijöitä: kykyjä, motivaatiota ja mahdollisuuksia. Jos yksikin näistä tekijöistä puuttuu, ei tulosta synny. (Joutsenheimo & Heikurinen 1996, 96)

Työsuoritusta voidaan siis pitää monen eri tekijän summana. Mikään yksittäinen tekijä, kuten kannusteet ei yksin riitä parantamaan työsuorituksia. On hyvä miettiä myös muita keinoja tulosten parantamiseksi. Työn tekeminen saattaa vaikeutua esimerkiksi silloin, kun yksilö ei tiedä mitä häneltä odotetaan ja millaisia tavoitteita hänellä on. Hän voi tehdä lujasti töitä, mutta kyvyt eivät riitä ja tämän vuoksi suoritus jää heikoksi. Suoritusta voivat häiritä tekijät, jotka eivät ole yksilön kontrolloitavissa, kuten ajan niukkuus tai puutteelliset työvälineet. (Peltonen & Ruohotie 1991, 22)

### 3.4 Motivaatioteoriat

Työmotivaatioon selittäviä tekijöitä tutkitaan ja analysoidaan erilaisten motivaatioteorioiden avulla. Psykologit ovat tutkineet motivaatiota ja siihen liittyviä tekijöitä jo vuosien ajan. Yhtä ainoaa yksiselitteistä ja yleisesti hyväksyttyä motivaatioteoriaa ei ole. Lukuisat teoriat ovat kehittyneet vuosien saatossa ja ne ovat olennainen osa yksilön motivaatiota. Tässä luvussa perehdytään tarkemmin keskeisimpiin teorioihin.

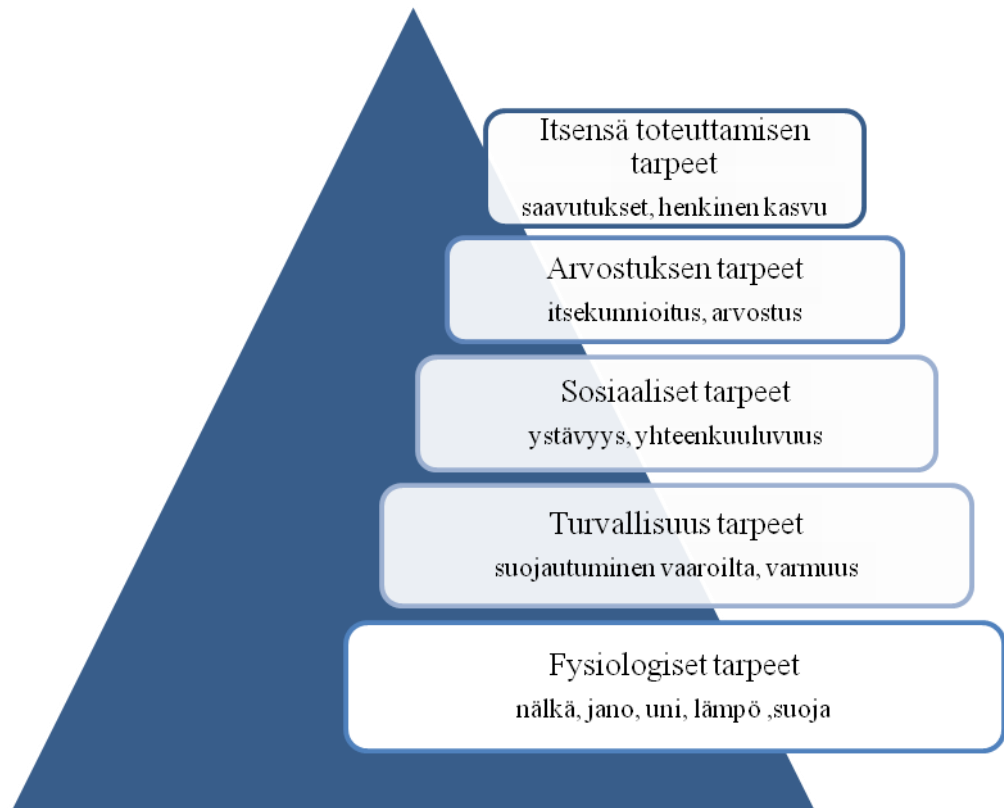
Motivaatioteorioiden kirjo on laaja. Niiden avulla pyritään selittämään, miksi ihmiset kokevat saman tilanteen eri tavoin tai miten kokemukset vaikuttavat tapaan toimia. Erilaisia motivaatioteorioita tarkasteltaessa oleellista onkin ymmärtää, mitkä tekijät synnyttävät halun ponnistella jonkin asian saavuttamiseksi. (Rantamäki ym. 2006, 21) Yleisimmin motivaatioteoriat jaetaan kolmeen pääryhmään. Niihin kuuluvat tarveteoriat, yllyke- ja kannusteteoriat sekä odotusarvoteoriat. (Nieminen & Tomperi 2008, 33- 34) Näiden lisäksi muita motivaatioteorioita ovat muun muassa sosiaalisten vertailujen pohjalta tehdyt teoriat sekä sisäiseen motivaatioon kohdistuvat teoriat (Juuti 2006, 56).

#### 3.4.1 Tarveteoriat

Tunnetuimpia tapoja tutkia motivoitumista on tarkastella yksilön tarpeita. Tarveteoriat liittyvät tarpeisiin, jotka vaativat tyydyttämistä ja ne luokitellaan hierarkkiseen järjestykseen. Ihmisillä on luontainen halu tyydyttää yhä korkeampia hierarkkisia tasoja. Ennen kuin ylemmän tason tarpeet motivoivat, ovat alemmat tasot tyydytettävä. Tyydytetty taso ei enää motivoi. (Rantamäki ym. 2006, 21; Analytic Technologies 2008; Nieminen & Tomperi 2008, 34)

Yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista on Maslowin tarvehierarkia vuodelta 1954. Teorian mukaan yksilöllä on tarve tyydyttää tarpeensa tietyssä järjestyksessä. Alemman tason tarpeet on tyydytettävä ennen kun ylempi taso voi aktivoitua. Alemman tason tarpeen jäädessä tilapäisesti tyydyttämättä, yksilö motivoituu ensisijaisesti tyydyttämään sen. (Hyppänen 2007, 128) Maslowin tarvehierarkia koostuu viidestä perustarpeesta, jotka ovat fysiologiset, turvallisuus, sosiaaliset,

arvostuksen sekä itsensä toteuttamisen tarpeet. Nämä on esitelty seuraavassa kuviossa (kuvio 8).



Kuvio 8. Maslowin tarvehierarkia (Hyppänen 2007, 129)

Alimman tason fysiologiset tarpeet ovat biologisia tarpeita, jotka ylläpitävät elämää. Fysiologisiin tarpeisiin kuuluvat kaikki kehon tarpeet kuten nälkä, jano, uni ja lämpö. Nämä tarpeet tyydytetään työterveyshuollolla, ruokailulla, liikunnalla ja lepotauoilla. (Juuti 2006, 46; Hyppänen 2007, 129; Nieminen & Tomperi 2008, 34) Fysiologiset tarpeita voidaan pitää kaikkein perustavinta laatua olevina tarpeina. Jos jokin biologisista tarpeista puuttuu, keskittyy yksilön ajattelu ja toiminta ainoastaan näiden tarpeiden hankkimiseen. Fysiologiset tarpeet ovat myös rajallisia, koska yksilö tarvitsee ainoastaan tiettyyn rajaan asti näitä tarpeita. Näitä tarpeita on kuitenkin tyydytettävä lyhyellä ajanjaksolla yhä uudelleen. (Juuti 2006, 46)

Seuraavalla tasolla ovat turvallisuuden tarpeet, jotka ilmenevät suojautumisella vaaroilta ja varautumisella ennalta arvaamattomiin tapahtumiin. Näihin tarpeisiin kuuluvat esimerkiksi asiat kuten ympäristön turvallisuuden varmistaminen esimerkiksi tulipalon varalta tai taloudellisen tilanteen turvaaminen eri elämän tilanteissa kuten sairauden sattuessa. Kyseiset tarpeet varmistetaan työturvallisuudella, työergonomialla ja varmalla työsuhteella. (Hyppänen 2007, 129; Nieminen & Tomperi 2008, 34) Turvallisuuden tarpeista puhuttaessa Maslow painotti niin fyysistä kuin emotionaalista turvallisuutta. Myös nämä tarpeet ovat äärellisiä. Kun ne on tyydytetty tiettyyn rajaan asti, eivät ne enää motivoi. (Juuti 2006, 46)

Turvallisuuden tarpeiden tyydyttämisen jälkeen yksilö pyrkii tyydyttämään sosiaalisuuden tarpeitaan. Sosiaalisuuden tarpeet sisältävät ystävyuden, ihmisten väliset suhteet ja yhteenkuuluvuuden tunteen. Näiden tarpeiden kautta yksilö tuntee kuuluvansa johonkin yhteisöön ja niiden avulla yritetään tulla hyväksytyksi läheisille ihmisille ja olla heille tärkeitä. (Nieminen & Tomperi 2008, 34) Sosiaalisuuden tarpeet ovat tietyllä tavalla rajattomia, koska näitä tarpeita voi tyydyttää työssä sekä vapaa-ajalla. Niillä tarpeilla on työyhteisön kannalta myös merkittäviä tehtäviä. Vasta sosiaalisten kontaktien kautta yksilölle välittyy työn merkitys. Työpaikan ihmissuhteilla on voimakas motivoiva merkitys. Pyrkimys ystävyys-suhteisiin jo itsessään motivoi ja ystävät vaikuttavat käyttäytymiseen. (Juuti 2006, 46) Sosiaaliset tarpeet tyydytetään tiimityöskentelyn ja hyvän esimies-alais-suhteen avulla. (Hyppänen 2007, 129)

Arvostuksen tarpeet sisältävät yksilön pyrkimystä saavuttaa valtaa, huomiota ja statusta. (Hyppänen 2007, 129; Nieminen & Tomperi 2008, 34) Arvostuksen tarpeet voidaan jakaa kahteen osaan: pyrkimykseen saada arvostusta itselleen ja pyrkimystä arvostaa toisia. Näihin tarpeisiin kuuluvat itsensä kunnioittaminen, itsenäisyys ja itsevarmuus. Sosiaalisten tarpeiden lailla arvostuksen tarpeet ovat rajattomia, sillä niiden tyydytys ei johda kyllästymiseen. Niiden tyydyttäminen johtaa itsevarmuuden ja riittävyuden tunteeseen. Organisaatiossa arvostuksen tarpeilla on merkittävä asema. Yksilö, joka pyrkii onnistumaan tehtävissään ja saavuttamaan arvostetun aseman organisaatiossa, tyydyttää näitä tarpeita. Sosiaalisissa suhteissa arvostuksella on myös suuri merkitys. Työryhmissä esiintyy aina yksilöitä, joilla on enemmän valtaa kuin muilla ja jotka ovat arvostetumpia kuin muut. Ihanteellis-

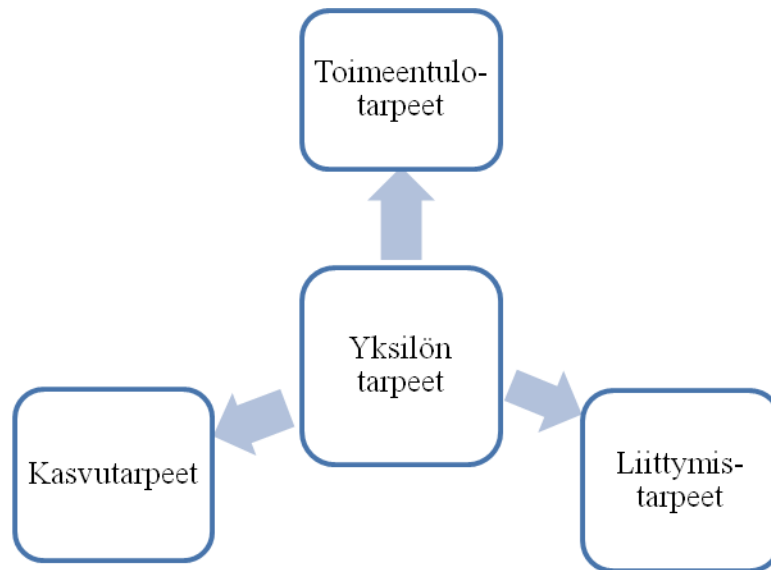
ta olisikin, jos organisaatiossa jokaisella olisi mahdollisuus tyydyttää arvostuksen tarpeitaan sosiaalisissa suhteissa. Tämän saavuttaminen on mahdollista tasa-arvoisuuden ja yksilöllisyyden kunnioittamisella. (Juuti 2006, 47) Näitä tarpeita tyydytetään hyvillä tavoitteilla, suoritusten arvioinnilla, palkitsemisella ja kehityskeskusteluilla. (Hyppänen 2007, 129)

Ylimmälle tasolle yltää itsensä toteuttamistarpeet kuten henkinen kasvu, saavutukset ja luovuus. (Hyppänen 2007, 129) Maslowin mukaan itsensä kehittäminen perustuu omien voimavarojensa tunnistamiseen sekä pyrkimykseen kehittää kykyjään mahdollisimman hyvin. Itsensä toteuttamisen sisältö vaihtelee suuresti ihmisestä toiseen. Heillä on erilaisia vahvuuksia, heikkouksia sekä mielenkiinnon kohteita. Itsensä toteuttamista voidaan kutsua myös luovaksi prosessiksi, koska yksilö pyrkii kehittymään siksi miksi hän voi kehittyä. Yksilö pyrkii näin ollen tulemaan yhä enemmän ja enemmän omaksi itsekseen. (Juuti 2006, 47) Kyseiset tarpeet tyydytetään urakehityksellä, osaamisen tunteella ja sitoutumisella. (Hyppänen 2007, 129)

Maslowin teoriaa ei kuitenkaan ole pystytty empiirisesti todistamaan. Hänen teorianensa perustuu monille oletuksille, jotka tulee ottaa huomioon teoriaa tarkasteltaessa. Esimerkiksi ihmisen motivaatio koostuu samanaikaisesti vaikuttavien motiivien tuloksena. Ihmisillä on ryhmiteltävät tarpeet. Jos tarvetta ei tyydytetä, seuraa tyytymättömyyttä ja jos tarve tyydytetään, seuraa tyytyväisyys. (Juuti 2006, 45)

Toinen tunnettu tarveteoria on Alderferin kolmitasoisteoria. Hänen mukaansa Maslowin teoriaan liittyvät ongelmat voidaan liittää kysymykseen: kuinka tarpeen tyydyttäminen vaikuttaa sen voimakkuuteen? Teoria pohjautuu oletukseen, että ihmisen tarpeet voidaan jakaa kolmenlaiseen ryhmään, jotka ovat toimeentulotarpeet, liittymistarpeet ja kasvutarpeet. (Peltonen & Ruohotie 1992, 56)





Kuvio 9. Yksilön tarpeet (mukaillen Nieminen & Tomperi 2008, 35)

Toimeentulotarpeisiin kuuluvat yksilön elämän kannalta välttämättömät tarpeet, kuten nälän ja janon tyydyttäminen, sukupuoliset tarpeet sekä turvallisuuden tarpeet. (Peltonen & Ruohotie 1992, 56; Ruohotie & Honka 1999, 20)

Toimeentulotarpeet liittyvät taloudelliseen hyvinvointiin. Taloudellinen hyvinvointi takaa sen, että päivittäiset raha asiat hoituvat. Päivittäisiin raha asioihin kuuluvat esimerkiksi laskujen maksu ja ruoan osto. Vakituinen työ takaa toimeentulon pitkällä tähtäimellä ja luo samalla turvallisuutta. (Nieminen & Tomperi 2008, 35- 36)

Liittymistarpeet liittyvät sosiaalisiin suhteisiin. Nämä tarpeet sisältävät kaikki ne tekijät, jotka liittyvät yksilön ja hänelle merkityksellisten henkilöiden välisiin suhteisiin. Näihin kuuluvat tarpeet tulla arvostetuksi, yhteenkuuluvuuden tarve sekä kilpailun tarve. (Ruohotie & Honka 1999, 20) Työpaikalla tämä tarkoittaa sitä, miten viihtyy muiden työtovereiden seurassa. Arvostus ja toisilta saatu huomio liittyvät myös läheisesti liittymistarpeisiin. Jos myyjä on tehnyt hyvää tulosta, on työkavereiden ja esimiesten arvostus ensisijaisen tärkeässä asemassa. Tällöin myyjä voi tuntea että hänen työtään arvostetaan. (Nieminen & Tomperi 2008, 36) Liittymistarpeiden tyydyttäminen on riippuvaista yhteenkuuluvaisuuden kokemisesta. Tarpeen tyydyttäminen ei kuitenkaan aina takaa positiivista tunnetilaa. Ne-

gatiiviset tunnetilat kuten suuttumus ja vihamielisyys muodostavat yhtä tärkeän osan ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta kuin lämmön ja läheisyyden ilmauksetkin. (Peltonen ja Ruohotie 1992, 56)

Kasvutarpeet kohdistuvat yksilön omaan haluun kehittää itseään ja omaa osaamistaan. Näihin kuuluvat itsensä toteuttamisen tarve, pätemisen tarve sekä suoritus-tarve. (Ruohotie & Honka 1999, 20) Kasvutarpeet liittyvät suoraan omien tavoitteiden asettamisesta yhä korkeammalle tasolle. Mitä korkeammalle yksilö pääsee tyydyttämään tarpeita, sitä motivoituneempi hän on. Kasvutarpeita tyydyttäessä sisäisen motivaation taso on korkealla. (Nieminen & Tomperi 2008, 36) Kun ihminen tekee päätöksiä ja ratkaisee ongelmia, hän haluaa käyttää kaikki voimavaraansa. Tyydyttäkseen kasvutarpeet on kysymys siitä, onko ihmisellä mahdollisuutta toimia luovasti ja kehittyä tässä toiminnassa. (Peltonen & Ruohotie 1992, 56)

Alderferin teorian mukaan eri tarpeiden välillä vallitsee kiertokulku. Ylemmällä tasolla olevan tarpeen tyydytyksen puute tekee alemmat tarpeet tärkeämmiksi. Paluu alemman tason tarpeelle on kuitenkin vaan väliaikaista. Mahdollisuuden syntyessä ihminen pyrkii tyydyttämään ylemmän tason tarpeensa. Esimerkiksi kasvutarpeen jäädessä tyydyttämättä, ihminen keskittyy tyydyttämään liittymistarpeita. (Peltonen & Ruohotie 1992, 56)

### 3.4.2 Yllyke- ja kannusteteoriat

Kannusteet ja palkkiot määritetään organisaatiossa esiintyviksi ärsykkeiksi, jotka saavat aikaan tavoitteiden suuntaista käyttäytymistä. Yksilön mieltyminen työorganisaatioon on mahdollista, jos se tarjoaa hänelle välineitä tarpeiden tyydyttämiseksi. Työolosuhteet ja työskentely tulee luoda sellaiseksi, että ne edistävät yksilön toimintaa tavoitteiden saavuttamiseksi. Se, missä määrin kannusteilla on vaikutusta suoritukseen, riippuu yksilön tarpeista ja tavasta, jolla kannusteita on tarjolla. Vaikka kannuste ja palkkio esitetään usein samaa tarkoittavina käsitteinä, niiden välillä on kuitenkin selvä ero. Kannustetta voidaan pitää palkkion ennakointina, koska siitä tulee palkkio vasta silloin, kun yksilö saa sen. Palkkio puolestaan tyydyttää suoraan tarpeen ja vahvistaa sen. Kannuste toimii yksilön yllyk-

keenä ja virittää toimintaa kohti tavoitteita. Palkkio taas vahvistaa sitä. Toisaalta kannusteet antavat myös vihjeitä siitä, että tietynsuuntainen käyttäytyminen tuottaa tietynlaiset seuraukset. (Peltonen & Ruohotie 1992, 58; Ruohotie & Honka 1999, 22)

Yksilö tyydyttää tarpeitaan kannusteiden avulla. Haasteellisia tehtäviä suoritettaessa tyydytetään kasvutarpeet. Tehtäväkannusteina toimivat kasvumahdollisuudet ja itsensä toteuttaminen. Liittymistarpeita tyydytettäessä huomio kiinnittyy vuorovaikutuskannusteisiin kuten sosiaalisiin palkkioihin ja ryhmätoimintaan. Toimeentulotarpeet tyydytetään taloudellisten ja fyysisen ympäristön kannusteiden kuten työturvallisuuden avulla. (Ruohotie & Honka 1999, 22)

Kannusteet ja palkkiot liittyvät yhtä paljon niin sisäisiin kuin ulkoisiinkin motivaatiotekijöihin. Myynnin johtamisen kannalta on erittäin tärkeää erottaa näiden motivaatiotekijöiden erot. Sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät eivät ole toistensa vastakohtia tai irrallisia toisistaan, vaan ne täydentävät toisiaan. Ulkoinen ja sisäinen motivaation on joskus erittäin vaikea erottaa toisistaan. Motivaatio on ulkoisesti muodostunut, kun se on saanut alkunsa työympäristöön ja työhön liittyvistä tekijöistä. Näitä ovat esimerkiksi työstä maksettu palkka, työsuhde-edut tai erilaiset bonukset. Ulkoiset motivaatiot voivat toimia lyhyellä aikajänteellä, mutta jos halutaan saavuttaa pitempiaikaista motivaatiota, ovat sisäiset motivaatiotekijät tärkeässä asemassa. (Nieminen & Tomperi 2008, 37)

Sisäinen motivaatio syntyy työstä itsestään. Sisäisesti motivoiva työ koetaan yleensä haasteelliseksi ja mielekkääksi. Tämä palkitsee työntekijää ja palkkiot ovatkin usein omakohtaisia. Näitä ovat esimerkiksi työstä saatu hyvä mieli ja työn tyytyväisyys. Kun työntekijä on motivoitunut sisäisesti, työtä tehdään työn itsensä vuoksi eikä ulkoisten palkkioiden. Sisäiset palkkiot ovat pitkäaikaisia ja niistä voi kehittyä pysyviä motivaation lähteitä. (Nieminen & Tomperi 2008, 37)

Hygienia- ja motivaatiotekijät koostuvat tekijöistä, jotka vaikuttavat yksilön tyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen. Hygieniatekijät kuten palkka ja työvälineet eivät paranna työtyytyväisyyttä. Huonosti toimiessaan ne lisäävät työtytymättö-

myyttä. Työn sisältö ja arvostuksen kokeminen ovat motivaatiotekijöitä, joita kehittämällä tyytyväisyyttä voidaan lisätä. (Rantamäki ym. 2006, 21)

Toinen tutkija 1950- luvulla oli Herzberg, joka tutki motivaatiotekijöitä. Herzbergin kannustefaktoriteoria, jota kutsutaan toiselta nimeltään myös motivaatiohygieeniateoriaksi, on yksi tunnetuimmista kannusteteorioista. (Hyppänen 2007, 129) Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan tyytyväisyyden vastakohta on ei- tyytyväisyys ja tyytymättömyyden vastakohtana on ei- tyytymättömyys. Hänen teoriansa erottaa nämä käsitteet toisistaan. Hänen mukaansa yksilö, joka ei ole tyytyväinen, voi olla ei- tyytyväinen mutta se ei ole sama asia kuin tyytymätön. Herzberg jakaa teoriansa kahteen tekijään, jotka ovat toimeentulotekijä ja motivaatiotekijä. Toimeentulotekijät liittyvät työssä koettuihin tyytymättömyystekijöihin ja motivaatiotekijät liittyvät tyytyväisyystekijöihin. Toimeentulotekijöissä huomio kiinnittyy yksilön suhteeseen työympäristöön ja muihin ympäristötekijöihin. Nämä tekijät aiheuttavat useammin tyytymättömyyttä kuin tyytyväisyyttä. Tärkeimpiä tyytymättömyystekijöitä ovat organisaation henkilöstöpolitiikka, työn johto, työolot, palkka ja turvallisuus. (Peltonen & Ruohotie 1992, 58- 60)

Motivaatiotekijät aiheuttavat useammin tyytyväisyyttä kuin tyytymättömyyttä. Nämä tekijät koostuvat itse työstä ja työsuorituksesta saatavasta palkkiosta sekä itsensä toteuttamisen tarpeesta. Tärkeimpinä motivaatiotekijöinä pidetään menestyksen tunnetta, työstä saatavaa tunnustusta sekä työn tarjoamia mahdollisuuksia ja vastuuta. Teorian mukaan tyytyväisyyttä aiheuttavat tekijät motivoivat hyviin työtuloksiin. Tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät eivät motivoi. Herzbergin toimeentulotekijät liittyvät perustarpeiden tyydyttämiseen ja motivaatiotekijät liittyvät korkeampien tarpeiden tyydyttämiseen. Ylimmät tarpeet voimistuvat miellyttävien kokemusten seurauksena. Tämän vuoksi haasteellinen, vaihteleva ja mielenkiintoinen työ motivoi tehokkaasti. Työn sisällöllisistä piirteistä voikin muodostua pysyviä energialähteistä ja ne voivat tuottaa pitkäaikaista tyytyväisyyttä. (Peltonen & Ruohotie 1992, 58- 60)

### 3.4.3 Odotusarvoteoria

Tarpeiden ja kannusteiden lisäksi työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat myös havainnot ja odotukset. Tässä yhteydessä odotuksilla tarkoitetaan tietyn tarpeen tyydyttyvyyden tai palkkion saavutettavuuden astetta, joka pohjautuu yksilön aiempiin kokemuksiin ja havaintoihin. Vaikka työntekijät työskentelevät samoissa työtehtävissä, esiintyy työsuorituksissa merkittäviä eroja. Tämä johtuu siitä, että työntekijät tulkitsevat tilanteiden piirteet eri tavalla ja näiden havaintojen pohjalta syntyneet odotukset ovat erilaisia. (Peltonen & Ruohotie 1992, 61; Ruohotie & Honka 1999, 23)

Yksilö havainnoi työn asettamia vaatimuksia eli sitä, kuinka haasteellista työ on. Tämä muodostaa odotusarvon. Motivaation kannalta oleellista on, että työ koetaan sopivan vaativaksi. Havainnointi kiinnittyy myös palkkioiden saavutettavuuteen eli siihen, kuinka helposti työstä saa palkkion. Tätä kutsutaan välinearvon muodostumiseksi. Yllykearvon muodostaa havainnointi, joka tulkitsee työstä saatavien palkkioiden arvoa. Tämä tarkoittaa sitä, kuinka todennäköistä on saavuttaa tarpeita vastaavia kannusteita. (Ruohotie & Honka 1999, 23)

Yksilöt ymmärtävät ja tulkitsevat tilanteita eri tavoin ja heille muodostuu näiden tulkintojen pohjalta erilaisia odotuksia. Odotusarvoteorian mukaan yksilö motivoituu tehtävän tekemiseen, jos hän kokee tehtävän tarpeeksi haasteelliseksi ja jos tehtävän suorittaminen tuottaa hänelle toivotus palkkion. Odotusarvoihin vaikuttaa palaute, jota yksilö saa tehtävää suorittaessaan sekä yksilön aiemmat kokemukset. Henkilökohtaiset kokemukset vastaavanlaisista tilanteista sekä toisten kokemuksista hankittu tieto ovat odotusarvoja muuntavia tekijöitä. (Ruohotie 1998, 58)

Odotusarvoteorian mukaan yksilö motivoituu tehtävän suorittamiseen, kun hän pitää kannusteita tarpeeksi houkuttelevina, työntekoa välineenä palkkioiden saavuttamiseen ja työtehtävät tarpeeksi haasteellisina. Odotusarvo ja motivaatio ovat toisistaan riippuvaisia tekijöitä. Motivaatio on korkeimmillaan, kun tehtävä koetaan tarpeeksi vaikeana ja haastavana sekä, kun siihen liittyy onnistumisen ja epäonnistumisen riski. Tehtävän ollessa helposti ratkaistavissa, motivaatio on mata-

limmillaan. Motivaatiota on sitä korkeampi, mitä todennäköisempää on, että sen suorittamisesta seuraa palkkio. Miten yksilö kokee palkkion arvon ja houkuttelevuuden, riippuu täysin siitä, miten hyvin kannuste vastaa yksilön tarpeita. (Peltonen & Ruohotie 1992, 62)

Oleellisimmat käsitteet odotusarvoteoriaa arvioidessa ovat valenssi, instrumentaalisuus ja odotukset. (Seongsin 2007) Valenssi viittaa paremmuusjärjestykseen, jonka yksilö on tehnyt tietylle vaihtoehdolle. Se liittyy tyydytykseen, jota odotetaan saatavan tietystä vaihtoehdosta. Valenssia voidaan verrata termeihin arvo tai odotettavissa oleva hyöty. Toisin sanoen valenssilla tarkoitetaan sitä, missä määrin yksilö kokee tietyn vaihtoehdon houkuttelevaksi tai vähemmän houkuttelevaksi. Instrumentaalisuudella tarkoitetaan yksilön kykyä havaita tietyn suoritustason ja siihen liittyvät palkkion saavuttaminen. Jos yksilö suoriutuu työstä hyvin, mietitään, millainen palkkio on odotettavissa tai millaisia seuraamuksia syntyy, jos työssä epäonnistuu. (Juuti 2006, 49- 50)

Odotukset kuvaavat todennäköisyyttä, joka tietyn vaihtoehdon toteutumisella on. Odotukset viittaavat myös siihen, millä todennäköisyydellä tietyt toimenpiteet johtavat haluttuihin seuraamuksiin. Odotusarvoteoria erottaa toisistaan toimintaan suoraan liittyvät ja toimintaan välillisesti liittyvät seuraamukset. Toimintaan suoraan liittyvät seuraamukset liittyvät suoritustasoon. Yksilö pohtii tulisiko työ suoritaa matalalla vai korkealla suoritustasolla. Toimintaan välillisesti liittyvillä seuraamuksilla tarkoitetaan palkkioita, joita tulokseen odotetaan liittyvän. Näitä ovat palkankorotus tai tunnustus työstä. (Juuti 2006, 50)

Työmotivaation kannalta odotusarvo vastaa kysymykseen: ” Millaisia seurauksia yksilö kokee työskentelyynsä liittyen? Jos yksilö kokee saavansa työskentelystään myönteistä palautetta ja riittävästi palkkioita, kuten palkka ja ystävyysuhteet, on hän valmis myös virittämään energiansa tavoitteiden saavuttamiseen. Jos henkilö puolestaan arvioi työhönsä liittyvän kielteisiä seurauksia, kuten väsymystä ja turhautumista, ei hän ole valmis suuntaamaan energiaansa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Juuti 2006, 51)

Yksi tunnetuimmista odotusarvoteorioista on Vroomin vuonna 1964 kehittämä teoria. Vroomin odotusarvoteorian mukaan yksilön motivaation vaikuttavia tekijöitä on niin paljon, etteivät sisällölliset teoriat kuvaa sitä tarpeeksi monipuolisesti. Vroom tarkastelee teoriassaan niitä tekijöitä, joiden varaan motivaatio yleensä rakentuu. Odotusarvoteoria perustuu yksilön käyttäytymiseen ja valintoihin, joita yksilö tekee käyttäytymisen perusteella. Ihminen valitsee vaihtoehdon, jolla on parhaimmat vaikutukset yksilön itsensä kannalta. (Juuti 2006, 49) Teoria selittää työhön liittyviä tekijöitä kuten ammatillista mieltymystä, työmoraalia, suoritustarvetta ja työryhmän kiinteyttä. Työsuoritus koostuu teorian mukaan motivaatiotasosta, kyvyistä, luonteenpiirteistä ja roolihavainnoista. Yksilön halu suoriutua tehtävästä on avainasemassa. Motivaatio ei yksin takaa tehtävästä suoriutumista, vaan yksilöllä täytyy olla riittävät kyvyt ja taidot tehtävän suorittamiseen. Yksilöllä täytyy myös olla käsitys siitä, mitä vaatimuksia hänelle asetetaan ja mitä vastualueita hänelle annetaan. (Peltonen & Ruohotie 1992, 62)

#### 3.4.4 Sosiaalisten vertailujen pohjalta tehdyt teoriat

Oikeudenmukaisuusteorian mukaan yksilön käyttäytyminen muiden palkkioita kohtaan riippuu palkkioiden arvosta, siitä miten paljon palkkiota yksilö arvostaa ja millaisessa tilanteessa yksilö on. Sosiaalisen vuorovaikutuksen teoriassa yksilöt pyrkivät tietynlaiseen tasapainoon vuorovaikutukseen liittyvien palkkioiden ja panosten osalta. Näitä palkkioita ovat vuorovaikutuksesta saatava mielihyvä, hyväksyntä ja arvostus. (Juuti 2006, 56)

Adams käsittelee teoriassaan sosiaalista vuorovaikutusta. Teorian mukaan yksilö pyrkii saavuttamaan oikeudenmukaisuuden panostensa ja saamiensa palkkioiden suhteen verrattuna muihin yksilöihin. Adamsin mukaan yksilö vertailee omaa panos- tuotossuhdettaan muiden yksilöiden panos- tuotossuhteisiin vastaavissa tilanteissa. Yksilö on tyytyväinen silloin, kun hän havaitsee saavansa suhteellisen oikeudenmukaisesti palkkioita suorituksiinsa nähden. Tämä ei kuitenkaan tarkoita sitä, että hänen tulisi saada täysin samanlaisia palkkioita kuin muut saavat. Yksilön tulee kokea saavansa sopivan suuria palkkioita muiden saamiin palkkioihin nähden. (Juuti 2006, 57- 58)

### 3.4.5 Sisäiseen motivaatioon painottuva teoria

Sisäisesti motivoitunut henkilö tekee tiettyä toimintaa itsensä vuoksi, ilman että toiminnasta saisi ulkoisen palkkion. Sisäisesti motivoitunut toiminta on itseisarvoista, ja sitä tehdään toiminnasta saadun mielihyvän tunteen vuoksi. Decin motivaatiomalli tutkii sisäisesti ja ulkoisesti motivoitunutta käyttäytymistä. Motivaatiomallin mukaan sisäisesti motivoitunut käyttäytymistä ilmentää toiminta, johon yksilö ryhtyy tunteakseen itsensä itsenäiseksi. Motivaatiomalli pohjautuu oletukselle, että yksilö hakee tiettyjä haasteita itselleen ja pyrkii kohtaamaan ne. Käyttäytyminen voi olla sekä sisäisesti että ulkoisesti motivoitua. Yksilön tiedossa motiivin, hän valitsee päämäärän ja uskoo sen tyydyttävän motiivin. Päämäärä voi tyydyttää motiivin suoraan tai se tyydyttää motiivin vähitellen. (Juuti 2006, 61)

Kun mietitään sisäisten ja ulkoisten palkkioiden merkitystä motivaatioon, Decin motivaatiomalli on erityisen tärkeä. Ulkoiset palkkiot voivat vaikuttaa sisäiseen motivaatioon kahdella eri tavalla. Toiminnan ja ulkoisten palkkioiden välille voi syntyä suhde, jolloin toiminnasta tulee keino palkkioiden saavuttamiseksi. Toisaalta välineellinen toiminta ei ole yhtä palkitsevaa kuin itsearvoinen toiminta. Yksilöt, jotka tekevät toimintaa itsensä vuoksi tuntevat itsensä enemmän itsenäisemmiksi kuin yksilöt, jotka tavoittelevat ainoastaan ulkoista palkkiota. (Juuti 2006, 62)

### 3.5 Teoreettinen viitekehys

Tämän opinnäytetyön teoreettisen viitekehyksen avulla kootaan yhteen teoreettinen osuus ja tuodaan esiin myynnin johtamisen eri osa-alueiden vaikutukset työmotivaation muodostumiselle myyntiorganisaatiossa. Seuraavassa kuviossa (kuvio 10) esitetään teoreettinen viitekehys, jonka perusteella voidaan huomata, että koko teoriaosuus pohjautuu työmotivaation ympärille.





Kuvio 10. Teorettinen viitekehys

Myynnin johtaminen koostuu myyntistrategian luomisesta, rekrytointiprosessin toteuttamisesta ja huolellisesti suunnitellusta palkitsemisjärjestelmästä. Nämä kaikki vaikuttavat työmotivaation rakenteeseen ja siihen, millaisia työsuorituksia yksilö tekee. Strategian avulla luodaan puitteet myynnin toteuttamiselle käytännössä ja myynnin arvioinnille. Sen kautta suunnitellaan henkilöstön osaamisensa ylläpito ja kehittäminen. Onnistumisien ja tekemisen määrän suhde tulee olla tasapainossa, koska niiden oikea suhde vaikuttaa merkittävästi työmotivaatioon. Myyntistrategia määrittää myös organisaation tavoitteet. Selkeä tavoiteasettelu on tärkeää sekä työmotivaation että myyntituloksien kannalta. Myyntihenkilöstön tulee tietää, mihin asioihin keskitytään tehdäkseen hyviä tuloksia. Tavoitteiden saavutettavuuden seuranta säännöllisin väliajoin sekä palaute tehdystä työstä ovat avainasemassa pitkäkestoisen työmotivaation syntymiselle.

Rekrytointiprosessi koostuu tarpeen ilmenemisestä, hakuprosessin suorittamisesta ja valintapäätöksestä. Hakemuksen lisäksi voidaan käyttää haastattelua ja psykologisia testejä. Nämä kaikki tukevat valintapäätöksen tekemistä. Tehokkaasti toteutetun rekrytointiprosessin avulla on mahdollista löytää kaikkein motivoituneimmat työntekijät. Palkkioiden ja kannusteiden avulla tuetaan strategiaa ja tavoitteita sekä ohjataan toimintaa haluttuun suuntaan. Palkkiojärjestelmää suunniteltaessa on työnjohdon oltava tietoisia siitä, mitkä tekijät motivoivat työntekijöitä ja saavat ponnistelemaan kohti tavoitteita.

Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä selitetään erilaisten motivaatioteorioiden avulla. Teorioita on lukuisia ja ne kaikki tulkitsevat työmotivaatiota hieman eri näkökulmista. Työmotivaatio katsotaan rakentuvan yksilön persoonallisiin ominaisuuksiin, työn sisällöllisiin sekä työympäristössä vaikuttaviin tekijöihin. Se, millaisen painoarvon yksilö antaa kullekin näistä tekijöistä, riippuu täysin yksilöstä itsestään ja hänen arvomaailmastaan. Työmotivaatio vaikuttaa olennaisesti yksilön energisyyteen ja haluun tehdä työsuorituksia. Tämän vuoksi työmotivaatiota voidaan pitää organisaation menestyksen yhtenä avaintekijänä.

#### 4 NORDEA PANKKI SUOMI OYJ:N TYÖNTEKIJÖIDEN TYÖMOTIVAATIOTUTKIMUS

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön empiiristä osuutta. Ensimmäisenä kerrotaan yleisesti, mitä tarkoittaa tämän päivän myyntiorganisaatio. Tämän jälkeen esitellään lyhyesti tutkimuksen case -yritys. Seuraavaksi siirrytään tutkimusongelman ja – tavoitteiden esittelyyn sekä kerrotaan tutkimusmenetelmästä, tutkimuksen kohderyhmästä ja tutkimuksen toteuttamisesta. Lopuksi käydään läpi tutkimuksen tulokset kysymyskohtaisesti. Ensin esitetään työntekijöiden vastaukset ja tämän jälkeen esimiesten vastaukset. Viimeisessä kappaleessa analysoidaan tutkimuksen tuloksia vertaillen työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä toisiinsa.

Myyntiorganisaatiossa myynti ohjaa organisaation toimintaa. Myyntijohtaja vastaa tulosten johtamisesta sekä organisaation kehityksestä kohti asiakaslähtöisempää toimintaa. Myyntiorganisaation toiminta on riippuvaista asiakkaista, jotka käyttävät sen tuotteita ja palveluita. Myyntiorganisaatiossa työskentelevien henkilöiden on oltava valmiita uhrautumaan asiakkaan ja tiiminsä puolesta sekä tekemään töitä tavoitteiden saavuttamiseksi. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 28- 29, 32)

##### 4.1 Yritysesittely

Nordea tunnetaan Pohjoismaiden ja Itämeren alueen suurimpana finanssipalvelukonsernina. Nordean visiona on olla vahva eurooppalainen pankki, joka luo arvoa sen asiakkaille ja omistajille. Konserni on tunnettu ammattitaitoisesta ja osaavasta henkilöstöstään. Nordea Konsernilla on kolme liiketoiminta-aluetta, jotka ovat

- Pohjoismainen pankkitoiminta (Nordic Banking)
- Private Banking (varallisuus yli 200 000 euroa)
- Yhteisöasiakkaat ja kansainvälinen pankkitoiminta (Institutional and International Banking) (Nordea 2010).

Nordealla on yhteensä 1400 konttoria, joista yli 270 konttoria sijaitsee Venäjällä, Puolassa, Liettuassa, Latviassa ja Virossa. Asiakaskuntaan kuuluu yhteensä noin 10 miljoonaa asiakasta, joista 5,9 miljoonaa on verkkopankkiasiakkaita. Nordean

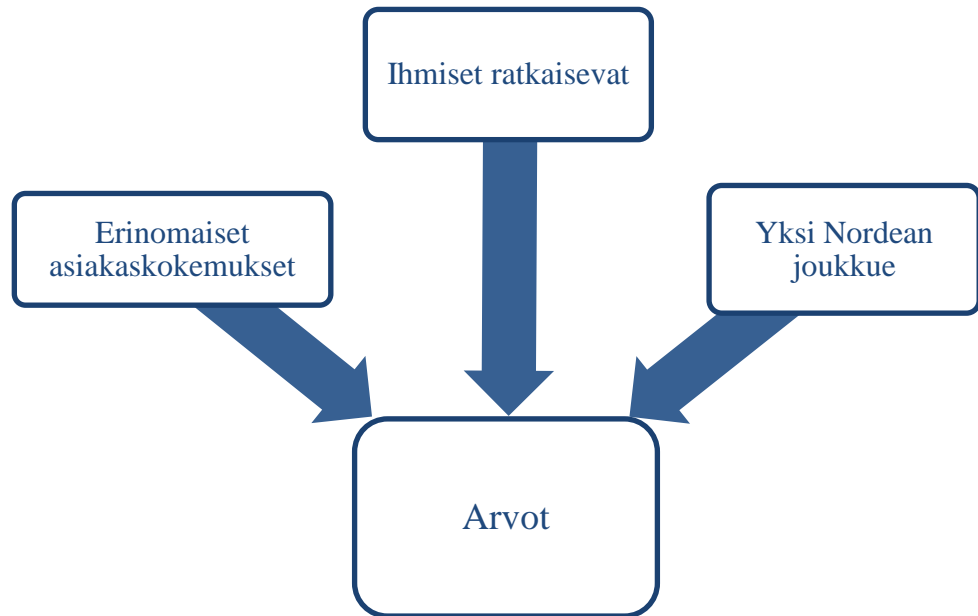
asiakasohjelmiin kuuluvia henkilöasiakkaita on 7,5 miljoonaa ja yritysasiakkaita 0,7 miljoonaa. Nordean henkilöstön määrä tällä hetkellä on noin 36 500, joista 1800 on palkattu vuonna 2009. Henkilökunnasta 62 prosenttia on naisia ja 38 prosenttia on miehiä. Nordea noteerataan OMX: Pohjoismaisessa pörssissä Helsingissä, Tukholmassa ja Kööpenhaminassa. Kolme suurinta osakkeenomistajaa ovat Sampo-konserni 20,3 prosenttia osakkeista, Ruotsin valtio 19,9 prosenttia ja Nordea-fonden 3,9 prosenttia. Nordea konsernin hallituksen puheenjohtajana on toiminut vuodesta 2002 lähtien Hans Dalborg ja konsernihoitajana vuodesta 2007 lähtien Christian Clausen. (Nordea 2010)

Vuonna 2009 Nordea konsernin tuotot kasvoivat 9073 miljoonaan euroon, mikä on 11 prosenttia enemmän kuin edellisvuonna. Tulos kuitenkin laski 13 prosenttia vuoteen 2008 nähden. Syynä tähän olivat luottotappioiden lisääntyminen ja verokulujen nousu. Nordea Pankki Suomi Oyj:n tuotot muodostavat noin 21 prosenttia koko konsernin tuotoista. (Nordea 2009: Vuosikertomus)

Vaikka Nordea onkin yksi uusimmista tulokkaista Pohjoismaiden pankkimarkkinoilla, juontavat sen juuret 187 vuoden taakse. Nordean tulo pankiksi on johtanut yli 250 pankin yhdistymistä. Nordean juuret ovat neljässä pohjoismaisessa pankissa, jotka ovat suomalainen Merita Pankki, ruotsalainen Nordbanken, tanskalainen Unibank sekä norjalainen Christiania Bank og Kreditkasse. Joulukuusta 2001 lähtien konsernin kaikki osa-alueet ovat toimineet Nordea-nimeä käyttäen. Nordea konsernin tytäryhtiöt ovat Nordea Rahoitus Oy, Nordea Henkivakuutus Oy, Nordea Vahinkovakuutus Oy ja Nordea Rahasto Oy, joiden kanssa tehdään tiivistä yhteistyötä. (Nordea 2010)

Seuraavassa kuviossa (kuvio 11) on esitelty Nordean arvot, jotka jakaantuvat kolmeen pääryhmään: erinomaiset asiakaskokemukset, ihmiset ratkaisevat ja yksi Nordea joukkue. Arvot ohjaavat päivittäistä työtä ja luovat puitteet toiminnan jatkuvuudelle myös tulevaisuudessa. Erinomaisiin asiakaskokemuksiin kuuluvat asiakaslähtöinen asiakaspalvelutyö ja asiakkaiden tarpeisiin vastaaminen sekä pitkäkestoiset asiakassuhteet. Nordea arvostaa omaa henkilöstöään ja tietää sen arvon tuloksien saavuttamiseksi. Tähän kuuluvat myös suoritusten rehellinen ja

tasapuolinen arviointi. Yksi Nordea joukkue tarkoittaa tiivistä tiimityöskentelyä yli organisaation rajojen. (Nordea 2010)



Kuvio 11. Nordean arvot (Nordea 2010)

Nordean Lahti Aleksis 10 konttori kuuluu Päijät-Hämeen alueeseen, joka työllistää 211 henkilöä. Päijät-Hämeessä on yhteensä 9 konttoria. Lahti Aleksis 10 on henkilöasiakkaisiin keskittynyt konttori, jossa työskentelee tällä hetkellä 27 työntekijää. Palveluneuvoja on yhteensä 16 ja henkilökohtaisia pankkineuvoja 11. Lisäksi konttorissa työskentelee 2 palvelupäällikköä ja konttorijohtaja sekä alueen yksi sijoitusneuvoja.

#### 4.2 Tutkimusongelma ja -tavoitteet

Tämän opinnäytetyön empiirisessä osiossa tutkitaan työmotivaatioon liittyviä tekijöitä myyntiorganisaatiossa Nordea Pankki Suomi Oyj:ssä. Tässä tutkimuksessa halutaan saada selville työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä siitä, mistä tekijöistä työmotivaatio rakentuu sekä mitkä tekijät lisäävät ja heikentävät työmotivaatiota. Lisäksi tutkitaan hyvin myyntituloksiin mahdollistavia ja estäviä tekijöi-

tä. Hirsjärven, Remeksen & Sajavaaran (2007, 122–124) mukaan tutkimuksen pääongelma koostuu yleisluontoisesta kysymyksestä. Sen pohjalta tutkimuksen kokonaisuus hahmottuu.

Tutkimusaineiston pohjalta nousee esiin kaksi keskeistä tutkimusongelmaa:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon?

Tähän tutkimusongelmaan sisältyvät kaikki ne tekijät, joista työmotivaatio rakentuu sekä ne tekijät, jotka lisäävät ja heikentävät työmotivaation syntyä.

2. Mitkä tekijät vaikuttavat hyvien myyntituloksien syntymiseen?

Tarkoitus on tutkia niitä tekijöitä, jotka mahdollistavat ja estävät hyvien myyntitulosten saavuttamisen.

#### 4.3 Tutkimusote ja tutkimusmenetelmä

Yleisesti ottaen tutkimusotteella tarkoitetaan tieteen sääntöjä siitä, mitä tutkitaan, millä keinoin sitä tehdään ja mitä menetelmiä apuna käyttäen tietoa hankitaan. Olennaisena osana tutkimusotteeseen liittyy myös tapa, jolla hankittu tieto järjestetään. Järjestämisen avulla varmistetaan, että tutkimus on tieteellisesti oikeaa ja hyväksyttävää. Tutkimuksen kohteena oleva ilmiö vaikuttaa merkittävästi tutkimusotteen valintaan. (Soininen 1995, 29, 34)

Tämän tutkimuksen lähtökohdaksi sopii hyvin kvalitatiivinen tutkimusote. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää työntekijöiden ja esimiesten käsityksiä ja mielipiteitä tutkittavasta ilmiöstä. Alasuutarin (1993, 22- 24) mukaan laadulliselle lähestymistavalle keskeistä on, ettei tutkimusyksiköiden joukko ole suuri ja argumentointitapa ei ole tilastollinen. Oleellista on, että tutkimuksen tarkoituksena on selittää tiettyjä ilmiöitä ja tapahtumaketjuja. Näiden ilmiöiden pohjalta on tarkoituksena tehdä koko aineistoa koskevia sääntöjä.

Kvalitatiivinen tutkimus pyrkii tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti todellisissa ja luonnollisissa olosuhteissa. Tapahtumapaikan on tärkeä olla osana ilmiötä. (Soininen 1995, 34; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 161,165)

Laadullista tutkimusmenetelmää voidaan kutsua myös pehmeäksi menetelmäksi. Tätä on kritisoitu siitä, että tutkimus selittää ilmiötä ainoastaan pinnallisesti, eikä tutkimuksen ymmärtäminen ja analysointi ole aina helppoa. (Soininen 1995, 34, 39) Kuitenkin laadullisen tutkimuksen hyvänä puolena voidaan pitää sitä, että aineistoa pystytään tulkitsemaan monesta eri näkökulmasta katsottuna (Alasuutari 1993, 66).

Tämän tutkimuksen tutkimustyyppi on valittu fenomenografia, koska se on havaittu hyväksi tavaksi tutkittaessa ihmisten käsityksiä ja mielipiteitä tutkittavasta ilmiöstä. Järvinen & Järvinen (2000, 86) mukaan fenomenografia on suuntautunut laadullisesti empiiriseen tutkimustyyppiin. Sen tarkoituksena on tutkia ihmisten näkemyksiä ja mielipiteitä ympäröivästä maailmasta. Lähtökohtana on siis empiirinen pohja tutkimukselle eli ihmisten haastattelu (Gröhn 1992, 12).

Kaikista yleisin fenomenografisen aineistonkeruumenetelmänä käytetään haastattelua. (Ahonen, Saari, Syrjäläinen & Syrjälä 1994, 136) Metsämuuronen (2003, 185- 189) jakaa aineistonkeruumenetelmät kolmeen eri osa- alueeseen: haastatteluun, havainnointiin ja muuhun kirjalliseen materiaaliin. Yleisen jaon mukaan haastattelu jaetaan kolmeen eri tyyppiin, jotka ovat avoinhaastattelu, teemahaastattelu ja lomakehaastattelu.

Puolistrukturoitua haastattelua kutsutaan toiselta nimeltään teemahaastatteluksi. Teemahaastattelu on avoimen ja lomakehaastattelun välimuoto. Teemahaastattelun aihepiirit ovat tiedossa ja jaettuna eri teemoihin. Kysymyksillä ei kuitenkaan ole tarkkaan järjestystä tai muotoa. Teemahaastattelun hyvänä etuna on myös sen joutavuus. Haastattelijasta pystyy toistamaan kysymykset ja mahdollisesti oikaisemaan väärinkäsitykset. Tämän lisäksi haastattelijasta pystyy selkeyttämään kysymyksiä ja kommunikoimaan luontevasti haastateltavan kanssa. (Ahonen ym. 1994, 138; Hirsjärvi & Hurme 2001, 34- 35, 48)

Tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmäksi on valittu hyväksi havaittu teemahaastattelu. Teemahaastattelun avulla pystytään saamaan hyvin esille työntekijöiden ja esimiesten näkemyksiä ja mielipiteitä tutkittavasta ilmiöstä. Haastattelussa jokai-

nen muodostaa vapaasti oman mielipiteensä kyseisestä asiasta. Tämän lisäksi voidaan esittää tarkentavia lisäkysymyksiä sekä perusteluja vastauksien tueksi.

#### 4.3.1 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmä valittiin harkinnanvaraisella otannalla Lahti-Aleksi 10 konttorin työntekijöistä. Soinisen mukaan tämän tyyppinen otantamenetelmä on yleistä opinnäytetöissä. Tämän mukaan otokseen saadaan valittua ne, jotka ovat helpoimmin tavoitettavissa sekä edustavat tutkimuksen tarpeita. (Soininen 1995, 103.)

Tutkimukseen osallistui neljä työntekijää ja kolmea esimiestä. Työntekijöistä kaksi toimii palveluneuvojan tehtävissä. Palveluneuvojan tehtävänkuvaan kuuluvat konttorissa käyvien asiakkaiden palvelu sekä ajanvaraustehtävät. Kaksi haastateltavista työntekijöistä toimii henkilökohtaisen pankkineuvojan tehtävissä. Henkilökohtaisilla pankkineuvojilla on omat asiakasryhmänsä, joiden taloudellisiin asioihin he antavat neuvoja. Kaikki haastateltavat työntekijät olivat eri-ikäisiä. Esimiehistä valittiin kaikki konttorin kolme esimiestä, jotka ovat konttorijohtaja ja kaksi palvelupäällikköä. Toinen heistä toimii palveluneuvojien esimiehenä ja toinen henkilökohtaisten pankkineuvojien esimiehenä.

#### 4.3.2 Tutkimuksen toteutus ja luotettavuuden arviointi

Tämä tutkimus suoritettiin Lahti-Aleksi 10 konttorissa tammikuun 2010 aikana. Haastateltavat työntekijät valittiin sattumanvaraisesti. Heidän kanssaan sovittiin haastatteluajat. Samoin tehtiin jokaisen esimiehen kanssa. Työntekijöiden haastattelut suoritettiin viikon 7 aikana ja esimiesten viikon 8 aikana.

Haastatteluajat vaihtelivat kahdestakymmenestä minuutista neljäänkymmeneen viiteen minuuttiin. Kaikki seitsemän haastattelua suoritettiin yksilöhaastatteluna ja anonymisti. Yksi hyvä puoli yksilöhaastattelussa on muun muassa se, että haastateltavat voivat puhua vapaammin mielipiteistään kuin ryhmähaastattelussa. Jokainen haastattelu nauhoitettiin, jotta tutkimusaineisto olisi mahdollisimman tarkasti analysoitavissa jälkikäteen.



Jotta aineistoa voidaan analysoida, täytyy aineisto saada sellaiseen muotoon, että sen tekeminen on mahdollista. (Metsämuuronen 2005, 233). Laadullista aineistoa analysoidessa pyritään saamaan aineistoon selkeyttä ja tuottamaan uutta tietoa tutkittavasta ilmiöstä. (Eskola & Suoranta 1998, 138) Aluksi haastattelut litteroitiin sanatarkasti. Tämän jälkeen litteroidut aineistot käytiin tarkasti läpi, jotta aineistosta saataisiin mahdollisimman hyvä kokonaiskuva. Aineistosta oli tarkoitus löytää erilaisia käsityksiä asioista ja etsiä yhteneväisyydet ja eroavaisuudet.

Tutkimusaineiston analysointi käsitellään seuraavassa luvussa teemojen avulla. Analysoinnissa käytetään sitaatteja haastatteluista, koska ne havainnollistavat parhaiten vastauksia. Sitaattien jälkeen sulkuihin on merkitty kirjain- numeroyhdistelmä, joka kertoo kenestä tutkimushenkilöstä on kyse. Tutkimuseettisistä syistä haastateltavat työntekijät ja esimiehet eivät esiinny omilla nimillään vaan heistä käytetään lyhenteitä. Työntekijöitä kuvataan lyhenteillä: T1, T2, T3, T4 ja esimiehiä: E1, E2, E3.

Kaikissa tutkimuksissa on tärkeä arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Luotettavuuden kriteeri laadullisessa tutkimuksessa on pääasiallisesti tutkija itse ja tämän perusteella luotettavuuden arviointi kattaa koko tutkimusprosessin. (Eskola & Suoranta 1998, 211–212.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuus koostuu kahdesta tekijästä. Ensimmäinen tekijä perustuu siihen, miten aineisto ja johtopäätökset vastaavat haastateltavien tarkoittamia näkemyksiä tutkittavasta asiasta. Toinen tekijä perustuu tutkimustulosten ja teorian yhteneväisyyteen. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.) Tässä tutkimuksessa kiinnitettiin huomiota edellä mainittuihin luotettavuutta kuvaaviin tekijöihin. Pyrin analysoimaan tuloksia niin, että ne vastaavat haastateltavien tarkoittamia näkemyksiä ja tätä kautta tekemään johtopäätökset mahdollisimman luotettavasti.

Teemahaastattelun tärkein tavoite on luotettavuus. Haastattelun luotettavuutta arvioitaessa on mietittävä, mitkä tekijät tutkimuksen eri vaiheissa vaikuttavat luotettavuuteen. Luotettavuuden arvioiminen on tehtävä koko tutkimusprosessista. (Hirsjärvi & Hurme 1985, 128.) Tässä tutkimuksessa pyrin kiinnittämään huomiota luotettavuuteen vaikuttaviin tekijöihin koko tutkimuksen ajan.

Mielestäni puolistrukturoitu haastattelu on parhain sekä kattavin keino hankkia tietoa tästä tutkimuksesta. Kiinnitin huomiota tutkimuksen luotettavuuteen tekemällä haastattelut mahdollisimman samalla tavalla kaikille. Pyrin myös olemaan täysin objektiivinen.

#### 4.4 Työntekijähaastattelujen tulokset

Tässä kappaleessa tulkitaan työntekijöiden haastattelujen vastaukset. Kysymykset on eroteltu otsikoittain ja tämän jälkeen käsitellään työntekijöiden vastausten pääkohdat.

##### 4.4.1 Työmotivaation rakenne

Kaikkien työntekijöiden mielestä yksi tärkeimmistä työmotivaatiota selittävistä tekijöistä on työyhteisön ilmapiiri. Tähän liittyivät työympäristön viihtyisyys sekä se, kuinka mielellään työpaikalle tullaan päivittäin. Työntekijöiden väliset vuorovaikutussuhteet koetaan merkittäväksi tekijäksi, koska toisten kannustus ja yhteistyön sujuminen vaikuttavat oleellisesti ilmapiirin syntymiseen.

*”Tietysti siitä minkälainen ilmapiiri on tossa lähellä, työpaikalla ja minkälaista on tulla töihin (T4 2010).”*

*”Työilmapiiri ja työkaverit vaikuttaa tosi paljon. Me niin kun kannustetaan toinen toisiamme...kun iloitaan toisen menestymisestä ja jeesataan...(T3 2010)”*

Yhtenä merkittävänä työmotivaatiota selittävänä tekijänä on palkka. Kaikki työntekijät kertovat palkalla olevan merkitystä työmotivaation rakenteeseen, mutta sitä ei kuitenkaan pidetä tärkeimpänä tekijänä.

*”Tota mä olisin ehkä aiemmin kuvitellu, että palkalla on merkitystä enemmän jos se on kohdallaan. Se tukee sitä, mutta se ei oo ensisijainen (T2 2010).”*

*”...palkka on tärkeä, mut jollainlailla tälläessä isossa yrityksessä niin se on se meidän liitto, joka nää asiat suurimmalta osin ratkoo... (T3 2010).”*

Työn sisällöllisillä tekijöillä on kaikkien työntekijöiden mielestä suuri vaikutus työmotivaatioon. Jokainen työntekijä pitää työn haasteellisuutta hyvin tärkeänä. Kun työ on tarpeeksi haastavaa, koetaan siitä innostusta ja onnistumisen tunne sekä halua ylittää itsensä. Uusien asiakkaiden kohtaamiset ja työn monipuolisuus tuovat työhön vaihtelevuutta ja näin ollen työ pysyy mielekkäänä. Muita esiin tulleita työn sisällöllisiä tekijöitä ovat siis työn monipuolisuus, kiinnostavuus sekä työtehtävien mielekkyys.

*”Kyl se sitten työyhteisö ja millä tavalla yhteistyö muitten kanssa pelaa ja millä tavallaan heitellään niin sanotusti palloja toisille ja autetaan toisiamme siinä. Se, että mitä monipuolisempaa se on niin sitä mielenkiintoisempaa se on, sitä ennalta-arvaamattomampaa se on. Se tekee jokaisesta työpäivästä jotenkin ainutlaatuisen ja jännittävän. (T2 2010)”*

*”...mä oon sen huomannut, et mä tarviin niitä ihmisiä siihen mun työhön...mä tarviin työhön myös haasteita et vaikka välillä tuntuisikin, et työ on aika tuttua ja helppoa niin kyllä aina ne uudet ihmiset ja niiden kohtaaminen tuo siihen sitä haastetta.(T4 2010)”*

*”Mielekkäistä työtehtävistä. Mä saan niistä itse aika paljon ja mä koen et asiakaskin saa niistä paljon. Jollakinlailla haasteellisia myöskin ja tulee se onnistumisen tunne. (T3 2010)”*

Työmotivaatio koetaan rakentuvan hyvin pitkälti myös esimiehen roolin ympärille ja tämä tulikin esille kaikissa työntekijöiden vastauksissa. Esimiehen tuki ja kannustus sekä johtamistapa ovat tärkeitä työmotivaatiota tarkasteltaessa.

*”...esimiehen tuki on aika tärkeä osa sitä (T1 2010).”*

*”...esimiehen asema on myöskin hyvin tärkeä se semmonen inspiraationantaja tai se sellanen innostava joka saa tarttumaan sen semmosen tsempin (T3 2010).”*

Puolet työntekijöistä katsoo kehittymismahdollisuuksien liittyvän työmotivaation-  
sa rakenteeseen. Kehittymismahdollisuuksia pidetään tärkeänä tekijänä, koska se  
tuo haasteellisuutta ja kiinnostavuutta työhön.

*”...mulle itelle tärkeätä on kehittymismahdollisuudet...kun oon  
kauheen kunnianhimoinen ihminen noin ylipäättään niin vaikut-  
taa sitten paljon sekin että kun on hyvät kehitysmahdollisuudet  
niin silloin se motivaatiokin on ihan eri tasolla (T1 2010).”*

*”...et en koe sitä et kaikki olis tosi valmista ja helppoa et on aina  
mahdollista kehittää ja tällä hetkellä varsinkin mietityttää et mi-  
ten oppisi pois vanhasta (T4 2010).”*

Ainostaan kaksi työntekijää mainitsi työmotivaationsa koostuvan omista persoo-  
nallisista tekijöistä. Oma luonne, mielenkiinnonkohteet sekä asenne ylipäättään  
omaa elämää kohtaan tulivat voimakkaasti esille vastauksissa.

*”Omat mielenkiinnonkohteet ja asenne vaikuttaa varmasti myös,  
et kyllä aina kaikessa työssäkin luonne vähä ratkaisee, ettei oo  
mikään kone vaan miten paljon sä oot oma itses siinä työssä niin  
sitä helpompi sun on tehdä sitä työtä (T2 2010).”*

*”...onko ite ylipäättään kiinnostunu siitä työstä tai kiinnostunut  
työn tekemisestä, kyllähän se siitä tietysti lähtee ja löytääkö siitä  
työstä niitä asioita mitkä tuo sitä iloa (T4 2010).”*

#### 4.4.2 Työmotivaatiota lisäävät tekijät

Jokainen työntekijä pitää esimiesten toimintatapoja yhtenä työmotivaatiota lisää-  
vänä tekijänä. Näihin toimintatapoihin kuuluvat esimiesten kannustus ja tukemi-  
nen sekä huomioiminen. Kaikki työntekijät pitivät hyvin tärkeänä esimiehen kii-  
tosta esimerkiksi silloin, kun on saatu hyvä tulos aikaiseksi. Johtamistapa vaikut-  
taa suoraan siihen, miten työyhteisössä asiat sujuvat. Työntekijät pitävät tärkeänä  
sitä, että he tietävät missä mennään ja tämän vuoksi esimiehen tulee antaa tietoa  
työntekijöille mahdollisimman paljon.

*”...toki sitten on riippuvainen siitä työnantajan antamasta kii-  
toksesta, et ihan sitä sanasta kiitos ettei sen tarvitse olla mikään*

*kahvipaketti. Vaan niin kun ihan se että huomaa sen että arvostetaan sitä panosta minkä antaa. (T3 2010)”*

*”...jo silläkin et mä tiedän mitä johto tekee, jos ne tekee jotain tärkeitä juttuja meidän hyväks mut jos mä en ikinä tiedä et mitä ne on niin silloin se on sama mulle kun ne ei olis tehny mitään. Ja jos johto saa luotua sitä yhdessä tekemisen meininkiä niin sehän aina auttaa... (T4 2010)”*

*”Johtamistapa vaikuttaa olennaisesti, se vaikuttaa mun mielestä siihen työyhteisöön jo, et miten työyhteisössä pelataan, johtajat ei oo sen ulkopuolella (T2 2010).”*

Työmotivaatiota lisäävänä tekijänä kaikki työntekijät mainitsevat palkitsemisen. Palkitsemista pidetään kuitenkin lyhytjänteisenä motivaatiotekijänä. Rahallista palkitsemista pidetään parhaimpana keinona lisätä työmotivaatiota. Puolet työntekijöistä pitää erilaisia kampanjoita tehokkaina hetkellisinä motivaatiota lisäävinä tekijöinä. Varsinkin silloin ne koetaan hyväksi, kun halutaan jotain muutosta aikaan. Toinen puoli ei pidä kampanjoista, vaan pikemminkin pitää niitä ahdistavina ja kiusallisina kannusteina.

*”...must ehkä parhaiten varmaan just toimii silloin, kun halutaan jotain muutosta, et sit siinä on just joku kannustetekijä, mil-lä sitten saadaan tavallaan sitä motivaatiota ainakin jollain tavalla et vaikkei se palkinto olis mikää ihan älyttömän hieno juttu tai sillee... (T1 2010)”*

*”Ei pysyvässä juoksussa, mutta jossakin tälläisissä lyhyissä projekteissa esimerkiksi näissä vakuutusmyynneissä niin on se sel-lanen tsemppi (T3 2010).”*

*”Semmonen niin kun oikea palkan lisä antaa siihen lisäystä, mut nää kaikki kilpailut on tosi ällöttäviä (T4 2010).”*

Yli puolet työntekijöistä pitää omaa onnistumisen tunnetta yhtenä suurimpana työmotivaatiota lisäävänä tekijänä. Onnistumisen tunne kantaa pitkälle ja kannustaa tekemään työtä aivan uudella tavalla.

*”Kyllä ne on ne onnistumiset ja jos pysyy sanotaanko linjassa (T2 2010).”*

*”Yks sellanen on kaikki ne onnistumiset et jos mä koen et mä oon tehny työtä ja saan siitä hyviä onnistumisia niin se jotenki pitkäks aikaa lisää sitä intoa sitten yrittää (T4 2010).”*

Ainoastaan yksi työntekijä pitää koulutus- ja kehitysmahdollisuuksia työmotivaatiota lisäävänä tekijänä.

*”...lisää motivaatioo suurimmaks osaks ne kehitysmahdollisuudet ja koulutusmahdollisuudet...(T1 2010)*

#### 4.4.3 Työmotivaatiota heikentävät tekijät

Puolet työntekijöistä kokee kiireen ja oman jaksamisen merkittävimpänä työmotivaatiota alentavana tekijänä. Kiire koetaan työmotivaatio alentavaksi tekijäksi, koska sen takia esimerkiksi uusia asioita ei ehditä käymään itse läpi eikä niitä ehditä käymään läpi yhdessäkään.

*”Toi kiire toi tommonen jatkuva kiire et koko ajan pienellä välillä ja muuta (T3 2010).”*

*”Et se tietysti vaikuttaa kun esimiehillä on kiire ja sit kun kaikilla on kiire niin ei keretä käymään kaikkee läpi mitä ehkä tarttis sekä henkilökohtasella että koko konttorin tasolla (T1 2010).”*

Yli puolet työntekijöistä pitää suorituspainetta työmotivaatiota alentavana tekijänä. Suorituspainetta esiintyy varsinkin silloin, kun tavoitteet tuntuvat liian haasteellisilta ja kun koetaan, että aika ei riitä tekemään kaikkea, mitä johto ehkä odottaisi.

*”Suorituspainet vaikuttaa joo, kun siinä kiireessä pitäis saada myytyä... (T3 2010)”*

*”Ajoittain on suorituspainetta. Joskus tuntuu että kun jää jostain tavoitteista jälkeen niin tuntuu ettei millään meinaa keksiä keinoja saavuttaakseen niitä niin kyl siitä syntyy paineita. (T2 2010)”*

Puolet työntekijöistä mieltää osaamisen ja koulutuksen puutteen työmotivaatiota heikentäväksi tekijäksi. Heidän mielestään työtehtävät saattavat joskus olla niin haastavia ja järjestelmät uusia, joten koulutuksen tarve olisi. Koulutusta ei kuitenkaan ole saatu ja tämän vuoksi oma osaaminen kärsii.

*”Jos työtehtävät on niin haastavia etten mä saa tukea tai koulutusta esimerkiksi sillee et mä oon tehny jotain tehtävää et mulla ei oo ollu siihen mitään koulutusta ja mä en oo osannu vaatiakaan sitä ja joutunu tarpoon suossa niin kylhän se jossain kohdalla on sit tosi kypsää. (T4 2010)”*

Myös muutokset niin omassa työyhteisössä kuin toimialallakin aiheuttavat työmotivaation alenemista puolella työntekijöistä. Muutoksia esimerkiksi koko pankki konsernin linjauksissa ja asiakkuusasioissa on tapahtunut viime aikoina niin paljon. Työntekijät kokevat sen stressaavana tekijänä, koska käytännön toteutuksesta ei ole varmuutta.

*”Ja se että muutoksia koko ajan tässä konttorissa ja pankissakin tapahtuu tälläisiä esimerkiksi nyt tää asiakkuus muutokset niin miten ne kaikki lähtee niin se ehkä vähän vie sitä, kun ei vielä tiedä miten ne käytännössä toteutuu. Ja samalla omassa työyhteisössä tapahtuvat muutokset niin ehkä se vähän syö sitä työmotivaatiota kun mietiskelee niitä. (T2 2010)”*

#### 4.4.4 Hyviin myyntituloksiin mahdollistavat tekijät

Kaikki työntekijät pitävät tuotetietoutta yhtenä tärkeimmästä hyvien myyntituloksien mahdollistavana tekijänä. Koska tuotteiden kirjo on niin laaja, pidetään uusien tuotteiden läpikäyntiä erittäin tärkeänä. Mitä paremmin tuotteet tuntee, sitä helpompi niitä on myydä asiakkaalle ja sitä varmempi olo itsellä on.

*”Uusien tuotteiden läpikäyminen kun nyt on huomattu että meillä on loppujen lopuks hirveen vähä aikaa käydä läpi niin kun kaikkea mitä meidän pitäis käydä läpi niin kun nää uudet tuotteet esimerkiksi ja niitä täytyy sit vaan alkaa myymään. Ylipäättään et sulla olis niin kun se varmuus siitä jutusta mitä sä asiakkaalle myyt. (T3 2010)”*

*”Tietysti kaikki tuotetietous niin kyl se vaikuttaa myyntituloksiin tietysti et pystyy ole vakuuttuneempi siinä myyntitilanteessa (T4 2010).”*

Jokainen työntekijä kokee esimiehen rakentavan palautteen sekä innostavan asenteen myyntituloksia mahdollistavana tekijänä. Sekä negatiivisen että positiivisen palautteen merkitys on suuri. Positiivisesta palautteesta tulee hyvää mieli ja työntekijät kokevat tehneensä arvokasta työtä. Negatiivisen palautteen merkitystä pidetään suurena. Sitä koetaan saavan harvoin.

*”...ylipäättään siis se niin kun positiivisen sekä negatiivisen palautteen antaminen on aika tärkeä. Sä et muuten tiedä mitä sä teet väärin jos sä et joskus saa rakentavaa palautetta. Toki positiivinen palaute siinä mielessä et siitä tule hyvä mieli ja tietää et ole tehny jotain arvokasta... (T1 2010)”*

*”Esimiehen tehtävä on se innostaminen ja tarjota ne olosuhteet niin kun tehdä sitä työtä. Toki palautteen anto myyntikeskusteluissa on tärkeä... (T3 2010)”*

*”No kyl niillä vähän on et jos esimies kehuu hyväksi niin sit sitä uskoo vähä aikaa itsekin et on hyvä ja sillä menee eteenpäin ja sit se tasaantuu. Negatiivista palautetta ei oikein koskaan saa.. (T2 2010)”*

Jokainen työntekijä kokee, että palkitsemisella on suuri merkitys hyvien myyntitulosten aikaansaamiseksi. Palkkioita ei kuitenkaan pidetä tärkeimpänä tekijänä tulosten aikaansaamiselle. Niiden koetaan ennemminkin innostuksen antajana. Rahallinen palkkio tai esimerkiksi vapaapäivät olisivat kaikkein mieluisimmat kannusteet tekemään hyvää tulosta. Puolet työntekijöistä pitää erilaisia kampanjoita hyvänä keinona saada tuloksia aikaan. Palkinnoksi kampanjoista voi saada esimerkiksi erilaisia tuotteita. Toinen puoli työntekijöistä ei kuitenkaan innostu tällaisista kilpailuista, koska he kokevat ne rasittaviksi.

*”Tottakai jonkin näkönen palkitseminen on yks tekijä. Kyl se ainakin mitä todettiin tossa viime vuonna ku meillä oli joku tällainen porkkana just niissä rahastosäästösoppareissa niin kyl me myytiin niitä paljon enemmän... (T1 2010)”*



*”Se on toi ihmisluonne kyl sellanen et yleensä palkkion eteen se kyl tekee aika paljon jos palkkiot olis vaik vapaapäiviä niin mä luulet et se auttais tsemppaamaan et jos olis jotain tällästä. Ei sellaset kilpailut ei saa mua mukaan... (T3 2010)”*

Kaikki työntekijät näkevät työn mielekkyyden erittäin merkittäväksi myyntiä edistävänä tekijänä. Kun työ koetaan mielekkääksi, töihin tullaan avoimella ja innostuneella mielellä. Halu auttaa asiakasta ja vastata hänen tarpeisiinsa tuo työpäiviin vaihtelevuutta ja monipuolisuutta. Kun työntekijä uskoo omaan osaamiseensa ja siihen, mitä tekee, myyntiäkin syntyy helpommin.

*”Työn mielekkyys vaikuttaa tottakai koska onhan se sillee et jos sä pidät työstäs ja uskot siihen mitä mitä sä teet niin kylhän se asiakaskin silloin ostaa (T1 2010).”*

*”Työ on mielekästä ja se vaikuttaa paljon siihen et sä voi olla avuks asiakkaalle ja tota noin niin tehdä ne onnelliseks ja autamaan ongelmissa (T2 2010).”*

Yli puolet työntekijöistä kokee työyhteisön toimivuuden myyntiä edistävänä tekijänä. Työntekijät pitävät tärkeänä sitä, ettei kukaan toimi yksin työyhteisössä. On tärkeää kokea olevansa osa työyhteisöä. Kaikki ongelmat sekä onnistumiset ovat yhteisiä asioita. Työntekijöiden keskinäinen sekä esimiehiltä saatava kannustus on merkityksellistä. Se luo hyvää yhteishenkeä. Sillä koetaan olevan suuri vaikutus myyntituloksien tekemiseen.

*”...tehdään yhdessä ja nää on meidän yhteisiä ongelmia, yhteisiä töitä, yhteisiä iloja et tavallaan se et kokee olevansa yks osa tässä eikä vaan olla yksilösuorittajia...hoidetaan yhteisiä töitä ja yhteisiä asiakkaita (T4 2010).”*

*”...keskinäinen kannustaminen jos nyt aattelee jotain projektia ja hiffataan, et tehdään tätä ja tätä ja yhdessä oikein puhkutaan niin kyl siit saa sellasen tsemppin ja kannusteen tehdä (T3 2010).”*

Puolet työntekijöistä pitää keskittymistä tietyn tuotteen myyntiin hyvänä keinona parantaa myyntituloksia. Koska myytäviä tuotteita on paljon, keskittyminen tietyn tuotteen myyntiin helpottaa asiakkaalle tarjottavan tuotteen määrittelyä.

*”...se, et on joku sellanen focus tai kampanja mihin keskitytään niin se varmaan musta ehkä enemmän ettei tarttis koko ajan mieltä aina jokasessa asiakaskohtaamisessa et mun pitäis myydä se ja tämä ja toi vaan et olis selkeet focukset ja mitä sit ehkä seurattais... (T1 2010)”*

Ainoastaan yksi työntekijä pitää omia tavoitteita tärkeänä tekijänä mahdollistamaan hyvien myyntitulosten syntymisen. Hän kokee omien tavoitteiden asettamisen merkitykselliseksi. Ilman niitä on myyntiä ei synny.

*”Jos on vähääkään kunnianhimoinen ihminen niin varmasti siis oikeesti se et on tavoitteita itsellä ja sit et yleisesti ottaenkin et on jotain tavoitteita joita tavoitella koska eihän sitä myyntiä tule jos ei mitään tavoittele (T1 2010).”*

#### 4.4.5 Hyviin myyntituloksiin estävät tekijät

Jokainen työntekijä kokee esimiehen tietyillä toimintatavoilla olevan vaikutusta myyntituloksien tekemiseen heikentävästi. Liian nopeat muutokset esimerkiksi tavoitteiden määrittelyssä tai tiettyihin asioihin keskittymisessä pidetään heikentävinä tekijöinä. Henkilökunnan määrä on ajoittain ollut puutteellinen, mikä on selkeästi estänyt myynnin tekemistä. Työnorganisointia pidetäänkin yhtenä esimiehen tärkeimpänä tehtävänä.

*”...voisivat hankkia henkilökuntaa, et sitä on aina oikea määrä paikalla ja et se pelais. Joskus liian nopeat käännökset ja niin sanotusti uuden asian vaahtoaminen... (T3 2010)”*

*”Kyl tietysti sit se että jos esimiehet haluaa tulosta niin kylhän se sit pitää näkyä siinä heidänkin toiminnassaan...mut sitten taas se liika tuputtaminen siitä asiasta niin sekin alkaa sitten ärsyttää jossain vaiheessa. (T1 2010)”*

*”Kauhee poukkoilu tulee mieleen et jos tänään vouhotetaan jostain asiasta ja huomenna jostain toisesta mikä onkin tärkeätä niin sit ei tiedä mihin pitäis keskittyä. Siitä tulee vähä sellanen et ihan sama ettei jaksa ottaa sit mitään tosissaan... (T4 2010)”*

Yli puolet työntekijöistä mieltää kiireen olevan yksi suurimmista myyntituloksia estävistä tekijöistä. Kiireessä ei ole aikaa keskittyä asiakkaan palvelemiseen tarpeeksi ja tällöin myöskään myyntiä ei synny. Asiakkaan välttämätön tarve tyydytetään, mutta itse myyntiin ei ole aikaa paneutua. Tämä nähdään työntekijän silmissä harmittavana asiana.

*”No pahin on varmaan se kiire. Kun kiire on niin se vaikuttaa siihen, että sä et ensinnäkään keskity tarpeeksi ja sen lisäksi sulla ei oo aikaa siihen asiakkaaseen käyttää et sä voisit oikeesti puhua sen kanssa ja tehdä sitä kauppaa. (T1 2010)”*

*”Kiire...ei ehdi syventyy ja nää aikarajoitteet 15 minuutit ja muut. Jollainlailla pitää toisella silmällä kattoo vuoronumero-konetta ja toisella silmällä keskustella asiakkaan kanssa, se jotenki hajottaa. (T3 2010)”*

*”Kiire on aika paha siinä suhteessa että silloin mennään siitä mistä aita on matalin (T4 2010).”*

Puolet työntekijöistä näkee työmotivaation puutteella olevan selvä vaikutus hyvien myyntitulosten tekemiselle. Jos työmotivaatio ei ole kunnossa, se näkyy asiakkaalle päin selkeästi. Tällöin myöskään tulosta ei synny.

*”Jos sulla ei ole työmotivaatio kunnossa niin kyl se vaikuttaa ja kyl se heijastuu susta ja näkyy, se kuuluu sun äänestä ja istumiasennosta ja kehon liikkeistä (T2 2010).”*

*”Jos ei oo työmotivaatioo,niin ei tuu tulosta (T3 2010).”*

Puolet työntekijöistä pitää hyvin tärkeänä sitä, että uskoo työnantajansa tuotteisiin. Jos tuotteisiin ei itse usko, on mahdotonta tehdä myyntiä, koska asiakas näkee sen läpi.

*”Sä et tunne tuotetta ja sä et usko siihen itse. Jos sä et usko siihen itse niin ei sun silloin kauheen paljon kannata myydäkään sitä, koska se tulee susta läpi. Et käytännössä sun pitää jos sä oot töissä jossakin niin uskoa niihin tuotteisiin koska silloin sä oot oikea työntekijä. (T2 2010)”*

#### 4.5 Esimieshaastattelujen tulokset

Tässä kappaleessa analysoidaan esimiesten haastattelujen vastaukset. Kysymykset on jaoteltu eri teemojen pohjalta ja tämän jälkeen käsitellään esimiesten vastauksen pääkohdat.

##### 4.5.1 Työmotivaation rakenne

Jokainen esimies mieltää työntekijöidensä työmotivaation koostuvan työn sisällöllisistä tekijöistä. Työn haasteellisuus, työtehtävien osaaminen ja tulosten aikaansaaminen sekä asiakkaiden palveleminen liittyvät läheisesti siihen, miten mielekkääksi työntekijät työn kokevat. Onnistumisten kokeminen on erittäin tärkeää työn mielekkyyden kannalta.

*”...joku tykkää tällasesta haasteellisesta työstä ja on motivoitunut siitä että saa haasteita... (E3 2010)”*

*”...se ensimmäinen asiahan on siellä et pystyy oleella sellasessa työssä joka on mielekästä et jossa kokee niin kun niitä onnistumisia, et musta se on tärkeää et pystyy onnistumaan siinä, joka on riittävän haastavaa eli kokee et pystyy kehittymään ja antamaan itsestään tavallaan enemmän... (E2 2010)”*

Kaikki esimiehet kokevat työyhteisön ilmapiirin yhdeksi tärkeimmistä työmotivaation rakenteeseen vaikuttavista tekijöistä. Työilmapiiri syntyy työntekijöiden ja esimiesten yhteistyön tuloksena. Tähän kuuluvat keskinäinen kanssakäyminen niin työntekijöiden kuin esimiestenkin välillä sekä se, millaista on tulla töihin päivittäin.

*”No sitten ilmapiiri vaikuttaa hirveesti varsinkin meillä kun on iso ryhmä niin työkavereiden kanssa oleminen sellanen, et tänne on kiva tulla (E1 2010).”*

*”...työilmapiirin tekee kaikki yhdessä, et tää on kans sama asia kun me puhutaan siitä ilmapiiristä et mikä niin kun on siinä se esimiehen rooli ja mikä on niin kun sen ryhmän rooli ja mun mielestä niillä molemmilla on rooli. Et ne ei niin kun oo irralliset toisistaan. (E2 2010)”*

Kaikki esimiehet pitävät työntekijöidensä työmotivaation rakentuvan palkan ja palkitsemisen ympärille. Palkalla koetaan olevan merkitys työmotivaatioon.

Kuinka suuri painoarvo sillä on, riippuu täysin työntekijästä itsestään.

*”...tää on sit aina se kysymys, et mikä merkitys on niin kun palkitsemisella tai palkalla niin kun työmotivaatioon. Ja se käsitys mikä mulla on niin kun tutkimuksista että rahallisella palkitsemisella ja palkalla ei ole niin kun hirveen suurta korrelaatiota... (E2 2010)”*

*”Kyl se palkka vaikuttaa motivaatioon mut mä luulen, et mun tiimiläisillä se ei kuitenkaan oo se ykkös asia... (E1 2010)”*

Jokainen esimies pitää työntekijöidensä kehitys- ja koulutusmahdollisuuksia yhtenä työmotivaatiota selittävänä tekijänä. Varsinkin nuoremmille työntekijöille kehitysmahdollisuudet nähdään nousevan erittäin merkitykselliseksi asiaksi. Vanhemmille työntekijöille urakehitys ei ole enää kovin tärkeä asia ja koulutuksiin menoa ei pidetä kovin mielekkäänä asiana.

*”...nuorilla on ihan erilaiset odotukset tästä työstä kun taas tällä iäkkäämmällä porukalla...iäkkäämmät on tyytyväisiä nykyseen et saa oikeestaan niin kun houkutella jos näkee et toi olis hyvä johonkin tiettyyn juttuun et tavallaan houkuttelee et etkö sä vois kuitenkin aatella eteenpäinmenoa... (E3 2010)”*

Kaksi esimiestä pitää työntekijöidensä persoonallisia piirteitä erittäin tärkeinä työmotivaatioon vaikuttavina tekijöinä. Perusmotivaatio koetaan syntyvän työntekijästä itsestään ja ylipäätään asenteesta elämään. On tärkeää, että työntekijä osaa

motivoida itsensä tiettyihin asioihin ja tiedostaa sen, mistä tekijöistä hän joko motivoituu tai ei motivoitu.

*”Perusmotivaatio lähtee sieltä sisältä ja tota se on tietyllä tavalla tällänen asenne ylipäätään tähän elämään. Ja tota että moti-voidutko sä tietyistä asioista vai etkä sä motivoidu ja miten sä pystyt niin kun motivoimaan itsesi tiettyihin asioihin, jotka ei välttämättä oo niin kun kivoja. (E2 2010)”*

*”Joo siis työntekijän persoona vaikuttaa varmasti siihen työmotivaatioon koska ryhmä ei niin kun oo homogeeninen ei siis oo samanlaisia nää persoonat sen ryhmän sisällä... (E1 2010)”*

#### 4.5.2 Työmotivaatiota lisäävät tekijät

Kaikki esimiehet pitävät yhtenä tärkeimmistä työntekijöidensä työmotivaatiota lisäävistä tekijöistä esimiehen kannustusta, tukea ja huomioimista. Kun työntekijällä on esimiehen tuki takanaan, hän voi suunnata kaiken energiansa itse työn tekoon. Työntekijöiden työmotivaatiota lisää myös esimieheltä saatu palaute. Palautteen kautta työntekijälle tulee selkeä käsitys siitä, mitä häneltä odotetaan. Esimiehen joustavuutta esimerkiksi työajoissa tai loman saamisessa pidetään myös merkittävänä lisäävänä tekijänä.

*”Pitää muistaa aina kiittää ja kannustaa ja antaa sitä palautetta. Se vaan on niin tärkeätä et jos sitä palautetta ei anna niin ei kukaan tiedä et miten on menny. (E3 2010)”*

*”...sä tiedät että sulla on esimiehen tuki, kannustus ja turva, jolloin sä voit oikeesti käyttää kaiken energian sun ei tarvii niin kun mieltä tai pohtia niin kun mitään turhia. Sä voit kaiken energian käyttää siihen omaan tekemiseen asiakkaan kanssa... (E2 2010)”*

Jokainen esimies kokee palkitsemisen yhtenä lisäävänä tekijänä työntekijöidensä työmotivaatioon. Rahallinen palkitseminen koetaan lisäävän työmotivaatiota, mutta tällä hetkellä siihen ei ole mahdollisuutta tässä organisaatiossa. Esimiehet haluaisivatkin pystyä enemmän vaikuttamaan palkitsemiseen ja palkita työntekijöitä hyvistä suorituksista.

*”Jos työntekijä pystyy palkitsemaan ihan palkalla hyvästä työstä niin kyl se lisää. Toivosin et mulla esimiehenä olis enemmän tän palkan kautta vaikutusta siihen palkitsemiseen. Kädet on aika sidotut eikä oo hirveesti niin kun nyt mahdollista. (E1 2010)”*

*”Me kuljetaan tessin mukaan ja me ei voida palkkauksessa poiketa siitä. Oikeestaan sillä on lisäävä merkitys mutta meillä ei ole siihen mahdollisuuksia. Mä henkilökohtaisesti halusin niin et se palkkojen välinen ero olis suurempi et se selkeesti näkyis mitä sä teet mut se ei tällä hetkellä näy. (E2 2010)”*

*”...kun se palkitseminen on yks osatekijä tässä työmotivaatiossa niin olis kiva että mulla olis enemmän välineitä käyttää sitä sillee konkreettisesti... (E3 2010)”*

Työn haasteellisuus ja vaihtelevuus ovat kahden esimiehen mielestä työntekijöidensä työmotivaatiota selkeästi kasvattavat tekijät. Asiakkaat tuovat työhön vaihtelevuutta ja monipuolisuutta. Uusien tuotteiden myötä uutta opittavaa tulee päivittäin. Se pitääkin työn mielekkäänä.

*”...just se että se työn sisältö pysyy mielenkiintosena ja haasteellisena, asiakkaat varmasti ainakin tuo sitä vaihtelevuutta ja meidän tuotteet ja uutta opittavaa koko ajan lisää (E1 2010).”*

*”...tykätään kuitenkin niistä haasteista ja siitä et se työ on vaihtelevampaa. Sit tietysti se et saa oppia uusia asioita niin tietysti se lisää motivaatiota. (E3 2010)”*

Yksi esimies nostaa työntekijöidensä onnistumiset sekä ryhmän menestyksen erittäin tärkeälle sijalle työmotivaatiota kasvattavissa tekijöissä. Onnistumisista iloittaminen ja nauttiminen ovat merkityksellisiä asioita työmotivaation kannalta. Jos ryhmä on tottunut menestymään, niin silloin se myös haluaa tehdä asiat hyvin. Esimiehen tulee myös huomata työntekijöidensä onnistumiset ja tuoda ne esille.

*”...selkeesti niin kun iloita ja nauttia onnistumisista. Mä pidän hirveän tärkeänä sitä onnistumisen kehää et onnistumiset ruokkii onnistumisia ja menestyminen ruokkii menestymistä. Mä pidän hirveen hyvänä et jos joku onnistuu tosi hyvin niin siitä pitäis käydä sillee julkisesti niin kun siis kiittää hyvästä yksilösuorituksesta... (E2 2010)”*

#### 4.5.3 Työmotivaatiota heikentävät tekijät

Jokainen esimies pitää työntekijöidensä työmotivaatiota alentavana tekijänä huonoa ilmapiiriä työyhteisössä. Toisten tukeminen ja yhdessä tekeminen koskien, niin esimiehiä kuin työntekijöitäkin ovat tärkeitä asioita. Jos niissä on ongelmia, ei työmotivaatio voi olla korkealla tasolla. Selän takana puhuminen toisista on kaikkein pahin asia, joka koetaan työmotivaatiota heikentäväksi tekijäksi.

*”Jos ilmapiiri menee niin huonoks että tulis sellaisia skismoja joidenkin henkilöiden välille niin kyl se tuntuis työmotivaatiossa (E3 2010).”*

*”...niin se mikä on hirveen tärkeätä on tän ryhmän yhteen hii-  
leen puhaltaminen eli tavallaan et se ryhmä tukee toinen toisi-  
aan ja vie toinen toisiaan eteenpäin...jos on tällästä selkään  
puukottamista ja pahan puhumista niin se tekee tälläsiä kuppi-  
kuntia ja tavallaan siihen menee hirveesti aikaa et sit mietitään  
sellaisia asioita eikä niitä mitä pitäis tehdä. (E2 2010)”*

Kaikki esimiehet pitävät huonoa johtamista työntekijöidensä työmotivaatiota heikentävänä tekijänä. Esimiehen tulee nauttia ryhmänsä luottamuksesta. Luottamus ei pelkästään koostu asioiden osaamisesta vaan myös esimiehen rehellisyydestä ja oikeudenmukaisuudesta. Alentavina tekijöinä koetaan se, jos esimies ei puutu työyhteisössä esiintyviin epäkohtiin ja jos esimies ei kuuntele työntekijöitään.

*”No tietysti kyllä esimies voi huonontaa huonolla johtamisella, ei mahdollisesti kuuntele sitä porukkaa et mitä siellä nousee asioita ja ei puutu niihin epäkohtiin (E3 2010).”*

*”Kyl mun mielestä se että vaikka me ollaan eri tehtävien kuvilla niin kyllä mun mielestä sen koko ryhmän et esimiehen pitää nauttia ryhmänsä luottamusta. Se välillä tarkoittaa myös ikäviä asioita koska oikeudenmukainen ei voi olla jos kaikki voi tehdä kaikkea. (E2 2010)”*

Kaksi esimiestä kokee työmotivaatiota alentavana tekijänä työn paljouden ja siitä johtuvan jaksamisen ja kiireen. Kun töitä on liikaa, työntekijät eivät ehdi tehdä



kunnolla kaikkia töitä ja keskittyminen kärsii. Työmotivaatiota heikentää selvästi työntekijöille tuleva tunne siitä, että joku toinen määrittää aikataulun ja tekemisen.

*”...ihan selkeesti että työtä on liikaa eli sitten ei keretä tekemään kunnolla työtä ja keskittymään siihen. Se uuvuttaa ja tulee liikaa niin kun se uuvuttaa kun päälle kaatuu kaiken aikaa uutta casea ja niihin ei kerkee paneutuu kunnolla. (E1 2010)”*

*”... just toi jatkuva kiire et sun täytyy koko ajan et joku toinen määrittää sun aikataulut ja sun tekemiset (E3 2010).”*

Kaksi esimiestä kokee työmotivaatiota alentavana tekijänä epäselvän tavoiteasettelun. Työntekijöiden tulee ymmärtää, mitä heiltä odotetaan ja mihin osaan yksilö kuuluu kokonaisuudessa. On tärkeä tietää, miksi tiettyjä asioita ja muutoksia tehdään. Jos työntekijät eivät luota johdon tekemiin päätöksiin, se heikentää selvästi työmotivaatiota.

*”Se on musta hirveen tärkeä, et tiedetään miks me tehdään tiettyjä asioita...se heikentää sitä motivaatiota jos on sellanen olo et mä luota siihen mitä päätöksiä se ylin johto tekee ja onks ne oikeita päätöksiä vai ei. (E2 2010)”*

#### 4.5.4 Hyviin myytituloksiin mahdollistavat tekijät

Myyntiä mahdollistavina tekijöinä esimiehet pitävät selkeää tavoiteasettelua ja sitä, että tavoitteet on mahdollista saavuttaa. Työnantajan tulee luoda sellaiset puitteet, että tavoitteet voidaan saavuttaa. Tässä tapauksessa se tarkoittaa, että työntekijöillä on riittävästi asiakkaita, tarpeeksi aikaa ja tietty osaaminen tehdä työtä. Kaikkien tulee tietää mihin suuntaan ollaan menossa ja mitä työntekijöiltä odotetaan.

*”Mun mielestä se asia, et kaikkien pitää tietää mihin me ollaan menossa, se on niin kun se yks asia et mitä meiltä odotetaan ja sitten toinen asia mihin me ollaan menossa on se että me sitten tehdään niitä asioita (E2 2010).”*

*”...sulle asetetaan tavoitteet niin sitten sulla pitäis olla semmoset puitteet, et sulla on mahdollisuutta saavuttaa ne...sulla on tietty*

*määrä asiakkaita, sulla on tietty määrä aikaa ja sulla on tietty osaaminen ja tietysti sit yhteistyöverkostot ja apuvälineet mitä työnantajan puolelta voi olla. (E1 2010)”*

Jokainen esimies kokee oman roolinsa merkityksen hyvin suureksi myyntituloksia mahdollistavaksi tekijäksi. Esimiehen tulee olla tukena kehittämässä työntekijöidensä myyntitaitoja, motivoimassa ja kannustamassa heitä. Erilaiset seuranta-menettelmät kuten viikko- ja kuukausikeskustelut koetaan erittäin tärkeiksi. Niissä tilanteissa esimies keskittää huomionsa yhteen työntekijään kerrallaan. Niin negatiivisen kuin positiivisen palautteen merkitys on erittäin suuri myyntituloksien tekemistä ajatellen.

*”... sit ne kaikenlaiset keskustelut mitä käydään eri ihmisten kanssa, koska me ollaan kuitenkin aika erilaisia persoonia ja erilaisilla vahvuuksilla niin silloin me pystytään lähtemään vie-  
mään niitä asioita ja kehittämään niitä mitkä tarvii kehitystä ja vahvistamaan niitä mitkä on jo niitä hitsin hyviä (E2 2010).”*

*”Esimies näkökulmasta seuranta ja se pitkäjänteisyys et nyt kun me päätetään tehdä jotain niin sit me seurataan sitä ja annetaan palautetta ja mietitään et jos ei olla tavoitteissa niin mietitään et hei mitäs pitäin muuttaa nyt tekemistä. laittaa oikeesti miettii sen toimihenkilön et miten vois muuttaa omaa tekemistä. (E1 2010)”*

Kaikki esimiehet pitävät johtamistapaa yhtenä myyntituloksia parantavana tekijänä. Myyntituloksien kannalta johdon tulee aina keskittyä siihen, että puhutaan mahdollisimman paljon tekemisestä. Sen kautta tulee haluttu tulos.

*”Se asia mikä näitten myyntitulosten kannalta on tärkeätä niin me puhutaan niin kun tekemisestä. Meidän pitäis päästä siihen et me puhutaan vieläkin enemmän tekemisestä ja niiden tekemisten kautta tulee ne kappaleet. Mä en voi johtaa sillä kappaleilla vaan mun pitää johtaa sillä tekemisellä. (E2 2010)”*

Kaikki esimiehet kokevat työntekijöidensä persoonallisilla tekijöillä olevan erittäin suuri merkitys myyntituloksien aikaansaamiseksi. Jotta myyntiä syntyisi, täytyy työntekijällä olla tietynlainen halu ja into tehdä tulosta. Halu lähtee ihmisestä

itsestään ja asenteesta elämään. Kysymys onkin hyvin pitkälle siinä, haluaako työntekijä myydä vai haluaako hän neuvoa ja palvella asiakkaita.

*”Sit ne henkilökohtaiset ominaisuudet ja piirteet varmasti tässä myyntityössä arvoon arvaamattomaan et vaikka sulla ei ole osaamista. Persoonalliset tekijät myyntityössä on tosi olennaisessa osassa ettei niinkään siis sellaset et mikä tekee ihmisestä myyntihenkisen eli että onko sulla palavaa hinkua tehdä kauppa, haluutko sä myydä vai haluutko sä vaan neuvoa ja palvella asiakasta. (E1 2010)”*

*”...sit tietysti halu ja tahto tehdä asioita ja mistä se niin kun tulee, et kylhän se on tietyllä tavalla niin kun tulee sieltä ihmisen persoonasta, asenteesta elämään (E2 2010).”*

Kaksi esimiestä pitää palkitsemista ja erilaisia kampanjoita hyvien myyntituloksi- en mahdollistavana tekijänä. Koska rahallista palkitsemista pystytään ainoastaan pienessä määrin käyttämään, järjestetään erilaisia kampanjoita esimerkiksi tietyn tuotteen myyntitavoite kuukaudelle. Palkinnoksi annetaan erilaisia tuotteita. Kannusteet koetaan kuitenkin melko lyhytaikaisiksi myyntiä mahdollistaviksi tekijöiksi. Kampanjoista innostuminen riippuu hyvin pitkälti työntekijän kilpailuhenkisydestä. Liika keskittyminen tietyn tuotteen myyntiin ei kuitenkaan koeta hyväksi. Se on jonkun toisen tuotteen myynnistä pois.

*”...kampanjat en mä nyt ainakaan sano et ne heikentää mitään et varmaan sekin on vähä sillee et jos on sellanen oikein kilpailuhenkinen persoona niin varmaan se sillee kannustaa et ihan varmasti myyn, on halua tehdä. Mut ei sen pitäis ihan ykkösankkuri ollakkaan mutta että kylhän tääl aina ränkataan et jos oot oikein myyntihenkinen ja kilpailullinen niin tietysti sä haluut myydä.(E1 2010)”*

*”Sen mä oon huomannu et kun meillä on näitä kilpailuja kun keskitytään johonkin tiettyyn niin se tarkoittaa sitä et aina joku muu jää pois. Et me saadaan hetkellisesti hyvä tulos ja sit meillä jää joku toinen huomaamatta (E3 2010).”*

#### 4.5.5 Hyviin myyntituloksiin estävät tekijät

Jokainen esimies pitää esimiehen tietynlaisia toimintatapoja myyntituloksia estävinä tekijöinä. Kaikki lähtee johtamistavasta ja siitä johdetaanko yksilöä vai ryhmää. Ongelmia tuleekin silloin, jos johdetaan ryhmää huonoimpien yksilöiden kautta. Tällöin ryhmän avainhenkilöt tulevat epävarmoiksi, koska he eivät tiedä mitä heiltä vaaditaan ja odotetaan. Esimies heikentää hyvien myyntitulosten aikaansaamista, jos työntekijät kokevat, etteivät saa palautetta työstään tai jos palautteen laatu ei ole hyvää. Esimiehen tulee puuttua alisuoriutumiseen ja käydä läpi asioita, joissa on ongelmia.

*”...varmasti voi olla sä saat semmosta palautetta tai jos sun yhteistyö esimiehen kanssa on huonoa tai siinä joku tökkii niin kyl se varmasti motivaatioon... (E1 2010)”*

*”...että johdanko mä yksilöä vai johdanko mä ryhmää, nimittäin siinä on hirveä vaara et jos sä johdat ryhmää niin että sä johdat sitä huonoimpien yksilöiden kautta sitä niin silloin siihen tulee sellanen ongelma siinä ryhmässä et ne hyvät tekijät tulee epävarmoiks ja ne ei tiedä mitä niiltä vaaditaan ja mitä niiltä odotetaan (E2 2010).”*

Kaksi esimiestä pitää myyntituloksien estävinä tekijöinä seurannan puutetta esimerkiksi myynninohjauskeskustelujen puuttumista. Tällöin työntekijän on vaikea tietää missä mennään ja onko hän tehnyt hyvää vai huonoa työtä. Kehityskeskusteluissa on tärkeä käydä läpi ongelmakohtia, jotka liittyvät esimerkiksi tietyn tuotteen myyntiin. Ratkaisujen miettiminen yhdessä esimiehen kanssa auttaa myyntitulosten saavuttamisessa. Jos joku toinen on onnistunut esimerkiksi tietyn tuotteen myynnissä, hänen keinojensa kertominen vinkkinä muille, koetaan tärkeäksi tavaksi kehittää omia myyntikykyjä.

*”Sit myynninohjauskeskustelut kuukausittain ja siel mietitään ja katotaan konkreettisesti et mitä on tehty edellisen kuukauden aikana ja mitä tullaan tekemään seuraavana kuukautena ja mietitään konkreettisia toimia. Jos sit nämä ei toimi kun nämä on niitä mahdollistavia tekijöitä niin jos tää ei toimi eikä oookkaan niitä myynninohjauskeskusteluja ja toimihenkilö ei oikein tiedä, et*

*mis mennään et onko tehnyt hyvää vai huonoa työtä tai sit on vaan niin lukossa jonkun myynnin kanssa... (E1 2010) ”*

*”Tää on sellanen, et teillähän on viikkokeskustelut mut hpn:llä on kuukausikeskustelut, jotka käydään kerran kuussa mut jos tarve vaatii niin siel on ihmisiä joiden kanssa vois käydä kerran viikossa keskustelut, jolloin sitä johtamisen jännettä lyhennetään selkeesti jolloin päästään taas siihen tekemiseen koska taas mä puhun siitä tekemisestä et mitä sä teet sillä työajalla. 20 % tekemisestä tuo 80 % tuloksesta. (E2 2010) ”*

Yksi esimies kokee myynnin esteenä työntekijöiden tietynlaisen muutosvastarinnan. Koska pankkiala muuttuu kaiken aikaa, on uusien asioiden opettelu välttämätöntä. Pois oppiminen vanhoista totutuista toimintatavoista saattaa olla monelle työntekijälle erittäin vaikeaa. Tämän vuoksi on erittäin tärkeää olla ajoissa liikkeellä. Silloin jää riittävästi aikaa tehdä muutokset omalla tavalla ja siihen on riittävästi aikaa käytettävissä.

*”...mitä nopeemmin sä oot siinä mukana niin sitä nopeemmin sä pystyt ottaa siitä sen hyödyn ja se pystyt käymään sen muutoksen keskustellen ja yhdessä porukan kanssa läpi eikä niin et joku sanoo et tää on tehtävä tässä päivässä ja tää on näin tehtävä ja sit kiristellään hampaita et mitä me tän asian kanssa sitten tehdään. Jää se kaikki suunnittelu ja pureskelu vaihe pois. (E2 2010) ”*

#### 4.6 Johtopäätökset tutkimuksen tuloksista

Haastattelujen tuloksien perusteella voidaan todeta, että työntekijöiden ja esimiesten näkemykset ovat melko yhteneväiset. Jokaisessa tutkimuskysymyksissä on monia samoja näkemyksiä. Näin voidaankin huomata, että esimiehet ovat tietoisia siitä, mistä tekijöistä omien työntekijöiden työmotivaatio koostuu sekä mitkä tekijät vaikuttavat mahdollistavina tai heikentävinä hyvien myyntitulosten saavuttamiseen. Seuraavassa taulukossa (taulukko 3) on koottu yhteenvetona tutkimuksen tulokset. Ensimmäisessä sarakkeessa näkyvät tutkimuskysymykset. Toisessa sarakkeessa on koottu työntekijöiden ja esimiesten vastauksien yhtäläisyydet ja viimeisissä sarakkeissa työntekijöiden ja esimiesten vastauksien eroavat tekijät.

Taulukko 3, Yhteenveto tutkimuksen tuloksista

Tutkimuskysymykset	Yhtäläisyydet	Eroavaisuudet työntekijät	Eroavaisuudet esimiehet
Työmotivaation rakenne	- työyhteisön ilmapiiri - palkka - kehitysmahdollisuudet	- esimiehen rooli	- persoonalliset tekijät
Työmotivaatiota lisäävät tekijät	- esimiestyö - palkitseminen - onnistumiset	- koulutus- ja kehitysmahdollisuudet	- menestys
Työmotivaatiota heikentävät tekijät	- kiire - jaksaminen	- suorituspainheet - osaamisen puute - muutokset	- ilmapiiri - huono johtaminen - epäselvä tavoitteasettelu
Hyvien myyntituloksien mahdollistavat tekijät	- esimiestyö - palkitseminen - tavoitteet	- tuotetietous - työn mielekkyys - työyhteisön toimivuus	- persoonallisuus - johtaminen
Hyvien myyntituloksien estävät tekijät	- esimiestyö - kiire	- työmotivaation puute - usko tuotteisiin	- seurannan puute - muutosvastarinta

Sekä työntekijöiden että esimiesten mielestä työmotivaatio koetaan koostuvan työyhteisön ilmapiiristä. Kun työilmapiiri on kunnossa, on töihin mukava tulla päivittäin. Työkavereilta saatava kannustus luovat hyvää yhteishenkeä työpaikalle. Toinen työmotivaatioon vaikuttava yhtäläisyystekijä on palkka. Työntekijät kuitenkin antavat enemmän painoarvoa palkalle, kuin mitä esimiehet sen kokevat. Yhtenä yhtäläisyytenä pidetään kehitysmahdollisuuksia. Varsinkin nuorille työntekijöille ne ovat työmotivaation kannalta erityisen tärkeitä. Työntekijät pitävät esimiehen toimintatapoja työmotivaatiota selittävänä tekijänä. Esimiehet eivät

nähneet asiaa yhtä merkityksellisesti tässä kohtaa. Esimiehet kokevat työntekijöiden persoonallisilla tekijöille olevan erittäin suuri vaikutus työmotivaatioon, mutta työntekijät eivät ilmaisseet haastattelussa sitä.

Esimiehet ovat hyvin tietoisia tekijöistä, jotka lisäävät työntekijöidensä työmotivaatiota. Yhtäläisyyksiä ovat työntekijöiden kokemat onnistumiset, palkitseminen sekä esimiehen toimintatavat. Palkitsemisen merkityksessä on kuitenkin eroavaisuus. Työntekijät kokevat sen merkityksellisemmäksi asiaksi, kuin esimiehet. Esimiehet kokevat menestyksen olevan merkityksellistä työmotivaation kannalta, mutta työntekijät eivät mainitse sitä lisäävänä tekijänä.

Eniten eroavaisuuksia työntekijöiden ja esimiesten vastauksissa on työmotivaatiota heikentäviä tekijöitä tarkasteltaessa. Molemmat kokevat kiireen ja jaksamisen merkityksen heikentäväksi. Työntekijät kokevat suorituspainneiden ja osaamisen puutteen yhtenä oleellisempina työmotivaatiota heikentävänä tekijänä. Esimiehet taas ajattelevat huonolla johtamisella tai epäselvällä tavoiteasettelulla olevan suuri merkitys työntekijöidensä työmotivaatiota alentavana tekijänä.

Hyvien myyntitulosten mahdollistavina tekijöinä yhtäläisyyksiä työntekijöiden ja esimiesten vastauksissa ovat esimiestyö ja palkitseminen. Molemmat pitävät rahallista palkitsemista tärkeänä myyntiä lisäävänä tekijänä. Molemmat myös huomauttavat, ettei se ole tällä hetkellä mahdollista tässä organisaatiossa. Tuotetietous ja työn mielekkyys koetaan työntekijäpuolella myyntiä mahdollistaviksi tekijöiksi. Esimiehet taas pitävät työntekijän persoonallisia piirteitä yhtenä tärkeimmistä myyntiä mahdollistavista tekijöistä. Esimiehet ajattelevat johtamistavalla olevan suuri merkitys työntekijöiden myyntitulosten saavuttamiseksi. Työntekijät eivät mainitse johtamista tässä yhteydessä.

Yhtäläisyyksinä työntekijät ja esimiehet näkevät myyntituloksia estävinä tekijöinä esimiesten tietyt toimintatavat sekä kiireen. Työntekijät pitävät uskon puutetta tuotteisiin yhtenä myyntituloksia heikentävänä tekijänä. Esimiehet eivät taas mainitse tätä asiaa. Esimiehet näkevät seurannan puutteella olevan suuri heikentävä merkitys myyntituloksille. Työntekijät eivät pidä liian tiheää seurantaan ollenkaan hyvänä asiana.

## 5 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä myyntiorganisaatiossa. Tarkoituksena oli tutkia, mitkä tekijät lisäävät ja heikentävät työmotivaatiota. Tämän lisäksi tavoitteena oli löytää hyvien myyntituloksien mahdollistavia ja estäviä tekijöitä. Empiirinen osio rakentui Nordea Pankki Suomi Oyj:n Lahti- Aleksis 10 konttorin työntekijöiden ja esimiesten teemahaastattelun ympärille. Haastattelun avulla pyrittiin selvittämään työntekijöiden ja esimiesten näkemysten yhtäläisyyksiä ja eroavaisuuksia.

Teoreettisessa osiossa tarkasteltiin myynnin johtamista myyntiorganisaatiossa. Tähän kuuluivat myyntiprosessiin kuvaaminen, rekrytointiprosessi sekä palkitsemisjärjestelmät. Onnistuneen myyntiprosessin perustana on myyntistrategian luominen. Sen avulla luodaan puitteet koko myyntityön toteuttamiselle. Strategia-assa määritetään myös rekrytointiprosessi. Tehokkaasti toteutettu rekrytointiprosessi mahdollistaa motivoituneimpien työntekijöiden löytämisen. Palkitsemisjärjestelmien avulla strategiset päämäärät konkretisoidaan ja muutetaan käytännön tavoitteiksi. Palkitsemista suunniteltaessa organisaation on tarkkaan mietittävä, mitkä tekijät motivoivat työntekijöitä ja lisäävät hyvien myyntitulosten saavuttamista.

Motivaatio on hankalasti määriteltävä ilmiö, koska se syntyy ihmisen sisällä ja sen juuret ovat yksilölliset. Mikään yksittäinen teoria tai muu oletamus ei yksistään riitä selittämään yksilön motivaation syntyä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Yksilön motivaatio riippuu loppujen lopuksi kuitenkin omasta itsestä. Työmotivaatio koostuu persoonallisista, työominaisuuksista ja työympäristöön liittyvistä tekijöistä. Persoonallisiin tekijöihin sisältyvät yksilön mielenkiinnon kohteet, asenteet ja tarpeet. Työn ominaisuuksiin vaikuttavat työn sisällölliset tekijät kuten mielekkyys ja vaihtelevuus. Tähän kuuluvat myös työn saavutukset ja työn eteneminen. Työympäristöön sisältyvät palkkaus, työolosuhteet sekä työilmapiiri.

Hyvä työmotivaatio näkyy yksilössä sinnikkyytenä, haluna tehdä ja toimia sekä saavuttaa tavoitteet. Motivoitunut henkilö saa energiaa itse työnteosta, eikä koe työtä uuvuttavana. Sisäisesti motivoitunut henkilö tekee työtä, koska hän haluaa



tehdä sitä. Organisaation kannalta työmotivaatiolla on suuri merkitys työn tuottavuuden kannalta. Työsuoritukset muodostuvat kyvyistä, motivaatiosta ja mahdollisuuksista. Hyvien tuloksien syntymiseen tarvitaan kaikkia näitä tekijöitä.

Teoriaosuuden pätevyys varmistettiin tutkimalla monipuolisesti lähdemateriaalia, sekä tämän lisäksi lähdemateriaalin pohjalta tehtyjä muita tutkimuksia. Lähdemateriaalin valinnassa pyrittiin löytämään eri tutkijoiden yhtenevien näkemysten lisäksi poikkeavia näkemyksiä tutkimuksen aiheen rajoissa. Teoriaosuuden luotettavuutta voidaan pitää hyvänä, koska tutkimuksen lähdemateriaalina käytettiin arvostettujen tutkijoiden teoksia ja julkaisuja.

Tutkimustulosten perusteella esimiehet ovat hyvin tietoisia siitä, mistä tekijöistä työntekijöiden työmotivaatio koostuu. Näitä tekijöitä ovat työilmapiiri, palkka ja kehitysmahdollisuudet. Työntekijöiden ja esimiesten näkemykset ovat melko yhteneväiset työmotivaatiota lisäävistä tekijöistä. Lisäävinä tekijöinä pidetään esimiestyötä, palkitsemista ja onnistumisia. Eniten eroavaisuuksia työntekijöiden ja esimiesten näkemyksissä esiintyy työmotivaatiota heikentävissä tekijöissä. Työntekijät pitävät suorituspainetta ja osaamisen puutetta työmotivaatiota heikentävä tekijänä. Esimiehet kokevat työmotivaatiota alentavana tekijöinä ilmapiirin, huonon johtamisen ja epäselvän tavoiteasettelun.

Sekä työntekijät että esimiehet näkevät hyvin myyntituloksiin mahdollistavina tekijöinä esimiestyön, palkitsemisen ja selkeät tavoitteet. Työntekijät kokevat työn mielekkyyden ja työyhteisön toimivuuden yhtenä tärkeimmistä työsuorituksiin vaikuttavista tekijöistä. Esimiehet taas pitävät työntekijän persoonallisuutta ja johtamistyyliä myyntiä mahdollistavina tekijöinä. Suurimmat eroavaisuudet ilmenivät hyvän myyntituloksen estävissä tekijöissä. Työntekijät pitävät työmotivaation puutetta ja uskon puutetta tuotteisiin merkittävimpinä tuloksia estävinä tekijöinä. Esimiehet taas arvioivat seurannan puutteellisuudella ja muutosvastarinnalla olevan merkittävin vaikutus hyvien myyntitulosten saavuttamiselle.

Tutkimustulosten perusteella voidaan kuitenkin todeta, että Lahti Aleksi 10 konttorin esimiehet ovat tietoisia työntekijöidensä työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä sekä hyvin myyntituloksiin mahdollistavista ja estävistä tekijöistä. Tutki-

mustuloksia ei voida yleistää, koska tulokset perustuvat ainoastaan yhden konttorin näkemyksiin työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä. Tutkimusta voidaan pitää luotettavana, koska haastateltavat työntekijät valittiin sattumanvaraisesti ja kaikki esimiehet olivat edustettuna.

Case -yrityksessä toteutettu tutkimus onnistui hyvin. Olen tyytyväinen, että valitsin kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimusotteen. Tutkimusmenetelmänä teema-haastattelu toimi erittäin hyvin ja tiedonkeruumenetelmänä haastattelu oli varsin antoisa. Jos en ollut täysin tyytyväinen haastateltavan antamaan vastaukseen, oli mahdollisuus saada syventävämpi vastaus tekemällä lisäkysymyksiä. Haastattelun heikkoutena on yleensä haastattelutilanteen luoma jännitys. Tutkimuksessani kuitenkin ei tätä ongelmaa ilmennyt, koska haastateltavat olivat entuudestaan minulle tuttuja. Tämä auttoi luomaan rennon ja luontevan haastattelutilanteen.

Tämä tutkimus antoi hyvin vastauksia tutkimusongelmiini. Olin positiivisesti yllättynyt siitä, miten haastateltavat suhtautuivat tutkimukseeni ja siihen kuinka paljon he paneutuivat haastatteluun. Haastateltavat eivät saaneet etukäteistietoa haastattelun sisällöstä, vaan he joutuivat miettimään vastauksia vasta haastattelutilanteessa. Jos olisin antanut haastateltaville mahdollisuuden miettiä kysyttäviä aiheita etukäteen, olisivat vastaukset voineet ehkä olla kattavampia. Haastateltava ei haastatteluhetkellä välttämättä muistanut kaikkia niitä asioita, joita hänen oli tarkoitus kertoa, mutta haastattelun edetessä haastateltava täydensi seuraavissa vastauksissaan edellisiä vastauksia. Kaiken kaikkiaan uskon, että haastattelukysymykset olivat haastateltaville uusia, vastaukset rehellisiä ja näin saatu informaatio luotettavaa.

Miten saatuja tuloksia voidaan hyödyntää? Kuten jo aiemmin todettiin tutkimusta ei voida yleistää, koska tutkimus käsittelee ainoastaa yhden myyntiorganisaation työntekijöiden työmotivaatiosta ja myyntituloksiin vaikuttavia tekijöitä. Tuloksia voidaan kuitenkin soveltaa jokaisen organisaation omien tarpeiden mukaisesti. Tutkimuksesta saatujen tulosten perusteella voidaan kuitenkin huomata, että työntekijät näkevät monia asioita eri tavalla kuin esimiehet. Tämän vuoksi esimiesten on erittäin tärkeää tuntee oman henkilöstönsä työmotivaatioon ja myyntituloksiin vaikuttavat tekijät ja olevissa olevin keinoin tuettava niiden lisääviä tekijöitä.

Lahti Alekski 10 konttorin esimiehet saavat tutkimuksen avulla arvokasta tietoa työntekijöidensä työmotivaatiotekijöistä sekä myyntituloksiin vaikuttavista tekijöistä. Vaikka esimiehet ovat tietoisia monista tutkimuksessa esiin tulleista asioista, eroavaisuuksiakin löytyy. Työmotivaatiota heikentävänä tekijänä työntekijät kokevat osaamisen puutteet ja tämän seurauksena suorituspainet. Tämä voi johtua siitä, että työaikana on liian vähän aikaa paneutua uusiin asioihin. Esimiesten tulee ottaa tämä asia huomioon suunnitellessaan työaika resursseja. Toinen kehittämiskohde liittyy myyntitulosten seurantaan. Seurantaa käsiteltäessä työntekijöiden ja esimiesten näkemykset ovat ristiriitaiset. Työntekijät eivät pidä liian usein suoritettavista myyntikeskusteluista. Esimiehet taas näkevät seurannan olevan yksi tärkeimmistä hyviin myyntituloksiin vaikuttavista tekijöistä. Avoin keskustelu seurannan toteuttamisesta jatkoa ajatellen on tärkeää. Niin työntekijät kuin esimiehetkin pitävät palkitsemista tärkeänä sekä motivaatioon että hyviin myyntituloksiin mahdollistavana tekijänä. Työntekijöiden ja esimiesten tulee yhdessä miettiä, mistä saavutuksista palkinnon saa ja mikä tämä motivoiva ja kannustava palkkio voisi olla. Kannusteet ovat olleet tähän asti tuotteita, mutta ne eivät ole toimineet tarpeeksi innostavina palkkioina.

Jatkotutkimukseksi voi suositella laajemman tutkimuksen tekemistä esimerkiksi muihin Päijät-Hämeen Nordean konttoreihin. Tutkimuksen pohjalta saataisiin arvokasta tietoa eri konttoreiden välisistä eroavaisuuksista ja työmotivaation vaikutuksesta konttorien tuloksiin. Tutkimuksen voisi toteuttaa esimerkiksi ammattikorkeakoulun opiskelija opinnäytetyönään.

## LÄHTEET

Kirjalliset lähteet:

Ahonen, S., Saari, S., Syrjäläinen, E. & Syrjälä, L. 1994. Laadullisen tutkimuksen työtapoja. Rauma: Kirjapaino West-Point Oy.

Alasuutari, P. 1993. Laadullinen tutkimus. Tampere: Vastapaino.

Eskola, J. & Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Gröhn, T. Fenomenografinen tutkimusote. Teoksessa Gröhn, T. & Jussila, J. (toim.) 1992. Laadullisia lähestymistapoja koulutuksen tutkimuksessa. Helsinki: Helsingin Yliopistopaino, 12.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 1985. Teemahaastattelu. Helsinki: Gaudeamus

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Helsingin Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.

Hirvonen, J. 2009. Työmotivaatio Frederick Herzbergin kaksifaktoriteorian näkökulmasta. Pirkanmaan ammattikorkeakoulu, liiketalouden laitos. Opinnäytetyö.

Hyppänen, R. 2007. Esimiesosaaminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Jobber, D. & Lancaster, G. 2003. Selling and Sales Management. 6. painos. Prentice Hall: England.

Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1996. Esimiehenä palveluyrityksessä. Porvoo: WSOY:n graafiset laitokset

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Täysin uudistettu painos. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

Juuti, P. & Vuorela, A. 2002. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Järvinen, A. & Järvinen, P. 2000. Tutkimustyön metodeista. Tampere: Opinpajan kirja.

Koivisto, K. 2004. Oikea valinta. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lahti, C., Tarumo, S. & Vartiainen, M. 2004. Palkkausjärjestelmien kehittäminen. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Lindström, N. 2009. Alajärven osuuspankin henkilökunnan työmotivaatio. Laurea- ammattikorkeakoulu, liiketalouden laitos. Opinnäytetyö.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön. Jyväskylä: Jyvässeudun paino Oy.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta - osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytoinnissa. Juva: WS Bookwell Oy.

Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Nieminen, J. 1997. Menestyvä myyjä. Helsinki: Oy Edita Ab

Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. 1. painos. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Nordea Pankki Suomi Oyj. Vuosikertomus 2009.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1991. Ihmisten johtaminen. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.

Peltonen, M. & Ruohotie, P. 1992. Oppimismotivaatio. Teoriaa, tutkimuksia ja esimerkkejä oppimishalukkuudesta. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset.

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Juva: WS Bookwell Oy.

Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. 1. painos. Helsinki: Libris Oy.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Soininen, M. 1995. Tieteellisen tutkimuksen perusteet. Turun yliopiston täydennyskoulutuskeskuksen julkaisuja A:43. Turku: Painosalama Oy.

Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. 4. tarkistettu painos. Helsinki: Edita Prima Oy.

Elektroniset lähteet:

Analytic Technologies. 2008. Theories of motivation [viitattu 25.3.2010] Saatavissa: <http://www.analytictech.com/mb021/motivation.htm>

McCrimmon, M. 2008. Herzberg and Employee Motivation [viitattu 3.4.2010]

Saatavissa: [http://human-resources-management.suite101.com/article.cfm/herzberg\\_and\\_employee\\_motivation](http://human-resources-management.suite101.com/article.cfm/herzberg_and_employee_motivation)

Nordea Pankki Suomi Oyj 2010 [verkkójulkaisu]. Nordean Internet sivut. [viitattu 25.3.2010] Saatavissa: <http://www.nordea.com>

Seongsin, L. 2007. Vroom's expectancy theory and the public library customer motivation model [viitattu 5.4.2010] Saatavissa:

<http://www.emeraldinsight.com/Insight/ViewContentServlet?contentType=Article&Filename=Published/EmeraldFullTextArticle/Articles/0350560904.html>

Taloussanomat. 2007. Motivaatio ykköseksi [viitattu 30.3.2010] Saatavissa:

<http://www.digitoday.fi/tyo-ja-ura/2007/01/25/tyomotivaatio-huolettaa-suomalaisia-yritysjohtajia/20072015/66>

Suulliset lähteet:

Esimies 1. Nordea Pankki Suomi Oyj. Haastattelu 17.2.2010

Esimies 2. Nordea Pankki Suomi Oyj. Haastattelu 19.2.2010

Esimies 3. Nordea Pankki Suomi Oyj. Haastattelu 22.2.2010

Työntekijä 1. Nordea Pankki Suomi Oyj. Haastattelu 5.2.2010

Työntekijä 2. Nordea Pankki Suomi Oyj. Haastattelu 8.2.2010

Työntekijä 3. Nordea Pankki Suomi Oyj. Haastattelu 8.2.2010

Työntekijä 4. Nordea Pankki Suomi Oyj. Haastattelu 9.2.2010