

# YRITTÄJÄSUHTEISEN MYYNTIEDUSTAJAN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

Case: LähiTapiola Lappi Keskinäinen Vakuutusyhtiö

Tjäderhane Timo

Opinnäytetyö  
Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala  
Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen  
Tradenomi (ylempi AMK)

2020



School of Business and Administration  
Master's Degree Programme in  
Entrepreneurship and Business  
Competence

---

<b>Author</b>	Timo Tjäderhane	<b>Year</b>	2020
<b>Supervisor</b>	Jari Sarja		
<b>Commissioned by</b>	LocalTapiola Lappi Mutual Insurance Company		
<b>Subject of thesis</b>	Developing Sales Agent Management, Case: LocalTapiola Lappi Mutual Insurance Company		
<b>Number of pages</b>	80 + 17		

---

This thesis was commissioned by the LocalTapiola Lappi Mutual Insurance Company. LocalTapiola Lappi is a mutual independent insurance company located in the Finnish Lapland and it is part of the LocalTapiola Group.

The foundation for this thesis was the commissioner's need to get easy-to-use material in terms of the differences between employment contract templates in use. This material was needed e.g. for training new employees and to develop the management of self-employed independent insurance agents and their insurance sales. The management of self-employed insurance agents is done without the right to direct, which poses more challenges in management than usual.

The aim of this study was to make a concise presentation of the differences between the forms of employment and the management of self-employed insurance agents. The section on forms of employment as well as the section on the theory of management were implemented as a literature review from diverse sources. The study on the development of the management of self-employed independent insurance agents was implemented as a qualitative case study. The survey was sent out to all LocalTapiola Lappi self-employed independent insurance agents, and to their direct or indirect supervisors as a Webropol survey in the summer of 2020. The aim of the study was to find the kinds of development opportunities for the management that could also promote the insurance sales of the independent insurance agents and therefore also the sales of LocalTapiola Lappi.

The results obtained from the study provided additional information and support for the supervisors in planning the future sales management in LocalTapiola Lappi. The thesis provided the commissioner research that benefits them in many ways in the development of their operations. The research results can potentially also be used in other similar companies where applicable.

**Key words**                      derivation, developing, directive law, employment relationship, sales management, sale agents, insurance

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet .....	1
1.2	Tutkimusongelmat .....	2
1.3	LähiTapiola Lappi Keskinäinen Vakuutusyhtiö .....	2
1.4	Yrittäjäsuhteinen myyntiedustaja .....	5
2	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN .....	7
2.1	Aineistonkeruumenetelmät .....	9
2.2	Aineiston analyysimenetelmät .....	11
2.3	Tutkimustyöskentely .....	12
3	MYYNTITYÖN JOHTAMINEN .....	15
3.1	Myynnin johtaminen .....	17
3.2	Etäjohtaminen .....	19
3.3	Itsensä johtaminen myyntityössä .....	21
3.4	Motivoiva johtaminen .....	24
3.5	Myyntityön tavoitteet ja palkitseminen .....	26
4	TYÖSUHTEET LÄHITAPIOLA LAPISSA .....	30
4.1	Työntekijät LähiTapiola Lapissa .....	31
4.2	Yrittäjäsuhteiset edustajat LähiTapiola Lapissa .....	37
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	45
6	JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA .....	66
6.1	Johtopäätökset .....	66
6.2	Pohdinta .....	72
	LÄHTEET .....	75
	LIITTEET .....	80

## KUVIOLUETTELO

Kuvio 1. LähiTapiola Lappi alueena	3
Kuvio 2. Johtamisen ulottuvuudet	16
Kuvio 3. Myyntituloksen synty	22
Kuvio 4. Organisaatorakenne edustajatyön kannalta	46
Kuvio 5. Edustajien johtamisen keinot ja työkalut	47
Kuvio 6. Edustajien johtaminen tällä hetkellä	48
Kuvio 7. Millaista pitäisi olla edustajatyön johtamisen?	49
Kuvio 8. Tärkeimmät asiat edustajatyön tukemisessa	50
Kuvio 9. Tärkeimmät tuki- ja apuimet edustajien työhön	51
Kuvio 10. Mikä motivoi edustajaa?	51
Kuvio 11. Miten edustajaa motivoidaan?	52
Kuvio 12. Millaisia palkitsemisen ja motivoinnin keinoja pidettäisiin hyvänä, mikäli näitä olisi mahdollista käyttää?	53
Kuvio 13. Edustajan palkitsemiskeinot (edustajat)	54
Kuvio 14. Edustajan palkitsemiskeinot (esimiehet)	55
Kuvio 15. Myyntiprosessin parantaminen	56
Kuvio 16. Tärkeimmät apukeinot edustajien menestymiselle (edustajat)	57
Kuvio 17. Tärkeimmät apukeinot edustajien menestymiselle (esimiehet)	58
Kuvio 18. Tulosseurannan kehittäminen	59
Kuvio 19. Esimiesten tärkeimmät tehtävät edustajien johtamisessa	60
Kuvio 20. Tiedottaminen ja kommunikointi edustajien ja esimiesten välillä	61
Kuvio 21. Yrittäjäsuhteisen edustajan ja työsuhteisen työntekijän johtamisen eroavaisuudet	62
Kuvio 22. Edustajasopimuksen tunteminen (edustajat)	63
Kuvio 23. Edustajasopimuksen tunteminen (esimiehet)	63
Kuvio 24. Edustajien kehityskohteet parempaan työssä menestymiseen	64
Kuvio 25. Edustajien tuki esimiehille	65

## 1 JOHDANTO

### 1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön pääasiallisena tarkoituksena oli selvittää, miten yrittäjäsuhteisen myyntiedustajan eli asiamiehen johtaminen eroaa direktio-oikeuden eli suoran määräämisoikeuden puuttumisen vuoksi työsuhteisen työntekijän johtamisesta. Direktio-oikeus eli oikeus työnjohdollisiin toimiin tarkoittaa sitä, että työnantajalla on määräämisoikeus työntekijänsä tekemistä töistä (Rytkönen 2018). Vakuutusyhtiöllä on yleisesti Suomessa käytössä yrittäjäsuhteisia edustajia, joilta puuttuu suoranaiset työehtosopimukset ja näiden rajojen selvittäminen sekä myynnin edistäminen olivat toimeksiantajayhtiön tavoitteena.

Yrittäjäsuhteiset myyntiedustajat toimivat vain oman edustajasopimuksensa turvin ja edustajasopimuksen ja työntekijöiden sopimusten kesken on välillä ollut ristiriitaista tietoa velvoitteista ja säännöistä niin työnantaja kuin edustajapuolelakin. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli siis selvittää näiden työehtoihin ja sopimusehtoihin liittyviä eroavaisuuksia ja lisäksi saada uusia ideoita ja näkemysyksiä yrittäjäsuhteisten myyntiedustajien johtamisen kehittämiseen ja tämän myötä vakuutusmyynnin kasvuun. Tämä opinnäytetyö on pääosin myynnin johtamisen kehittämisen tutkimus, joten on erittäin tärkeä perehtyä lisäksi myynnin teoriaan ja myyntityöhön yleisesti. Tavoitteena on onnistua parhaalla mahdollisella tavalla kehittämään myyntiä sekä myynninjohtamista LähiTapiola Lapissa.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli löytää keinoja myynnin esimiehille yrittäjäsuhteisen edustajan ohjaamiseen, johtamiseen ja motivoimiseen edustajasopimuksen mukaisin menetelmin. Tarkoituksena oli, että uusien motivointi- ja johtamiseksi ideoiden sekä johtamisen mallien ja menetelmien myötä myyntiä saataisiin kasvatettua. Myynnin kasvu hyödyttäisi suoraan niin myyntiedustajien edustamaa yritystä eli LähiTapiola Lappi Keskinäistä vakuutusyhtiötä kuin myyntiedustajien omien yritysten taloudellista tilannetta. Myynnin kasvu lisää myös suoraan yrittäjäsuhteisten vakuutusedustajien henkilökohtaista toimeentuloa myyntipalkkioiden kasvaessa.

## 1.2 Tutkimusongelmat

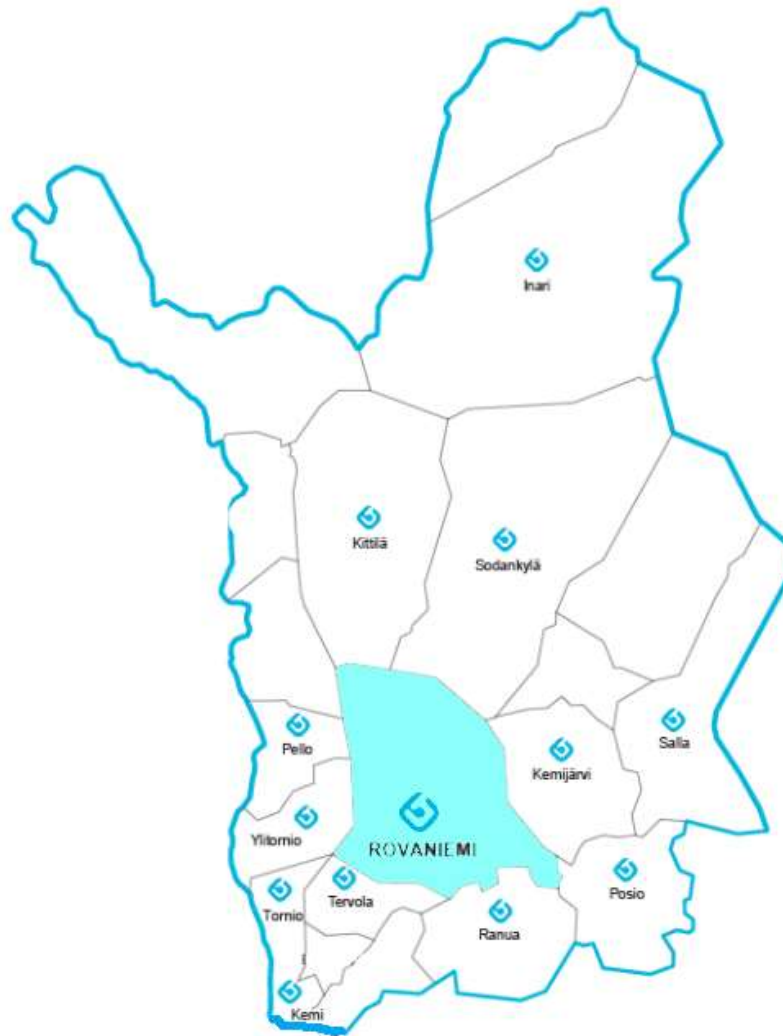
Pääasiallisina tutkimuskysymyksinä ja ongelmina tässä tutkimuksessa olivat seuraavat kysymykset:

- Mikä on yrittäjäsuhteinen myyntiedustaja ja millaisella johtamisella heitä johdetaan ja miten tämä eroaa työsuhteisesta työntekijästä ja heidän johtamisestaan?
- Miten voidaan kehittää johtamista ilman suoranaista direktio-oikeutta?
- Miten saadaan lisää myyntiä ja sen myötä hyötyä sekä yrittäjäsuhteiselle myyntiedustajalle että edustettavalle yritykselle?
- Miten motivoidaan ja kannustetaan yrittäjäsuhteisia myyntiedustajia huipputuloksiin?
- Millaisella johtamisella päästäisiin mahdollisimman hyvin myynnillisiin tuloksiin laaja-alaisesti?

Tutkimuksen tulosta olisi tarkoitus voida hyödyntää johtajien työssä. Lopullista opinnäytetyötä voidaan käyttää hyödyksi muun muassa uusien työntekijöiden ja edustajasopimuksella toimivien perehdyttämiseen ja myyntityön johtamisen kehittämiseen sekä myynnin johtamiseen yleisesti niin edustajasuhteisille myyntiedustajille kuin työntekijöillekin.

## 1.3 LähiTapiola Lappi Keskinäinen Vakuutusyhtiö

Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Suomen pohjoisimmalle itsenäiselle vakuutusyhtiölle LähiTapiola Lappi Keskinäinen Vakuutusyhtiölle, josta käytetään myöhemmin nimitystä LähiTapiola Lappi.



Kuvio 1. LähiTapiola Lappi alueena (mukaiillen LähiTapiola 2019a)

LähiTapiola Lappi oli vuonna 2019 maantieteelliseltä alueeltaan suurin kahdes- takymmenestä LähiTapiola finanssiryhmän alueyhtiöstä. LähiTapiola Lapin alueella (Kuvion 1) mukaisesti oli 13 palvelupistettä ja sen virallinen kotipaikkakunta oli Rovaniemi. (Tietoa LähiTapiola Lapista 2019.) Lappi on erittäin laaja alue ja se on suuruudeltaan hieman yli 100000 neliökilometriä eli yli 25 prosenttia koko Suomen pinta-alasta (Suomen pinta-ala kunnittain 2020). Matka Lapin eteläisimmästä kaupungista Kemistä Suomen pohjoisimpaan paikkakuntaan Nuorgamiin on noin 613 kilometriä (Reittiohjeet 2020a). Tämä matka on pidempi, kuin matka Helsingistä Ouluun, joka on noin 607 kilometriä (Reittiohjeet 2020b). LähiTapiola Lappi Keskinäinen Vakuutusyhtiö on 2020-luvulla Lapin läänin alueella yksi vakuuttamispalveluiden markkinajohtajista kotitalouksien, yritysten ja maatalojen osalta (Tietoa LähiTapiola Lapista 2019).



LähiTapiola Lappi tarjoaa asiakkailleen vahinkovakuutuksia ja LähiTapiola henkivakuutuksen tuotteita sekä sijoittamisen ja säästämisen palveluja. Keskinäisen vakuutusyhtiön piirteitä ovat asiakasomisteisuus ja se, että omistaja-asiakkailla eli vakuutuksenottajilla on todellinen mahdollisuus vaikuttaa oman vakuutusyhtiönsä toimintaan, koska jokainen vakuutuksenottaja voi osallistua yhtiökokoukseen. Yhtiökokouksessa omistaja-asiakkaat voivat käyttää äänioikeuttaan. Yhtiökokouksessa valitaan muun muassa hallintoneuvosto, joka valitsee yhtiön hallituksen. (Tietoa LähiTapiola Lapista 2019.)

LähiTapiola finanssiryhmän muodostavat kaksikymmentä alueyhtiötä, LähiTapiola Vahinkovakuutusyhtiö, LähiTapiola Henkiyhtiö, LähiTapiola Varainhoito ja LähiTapiola Kiinteistövarainhoito. Lisäksi LähiTapiola finanssiryhmän pääasiallisia yhteistyökumppaneita ovat pankkiasioissa Suomen Osuuskauppojen Keskuskunnan eli SOK:n ja LähiTapiola-ryhmän yhdessä omistama S-Pankki ja lakisääteisissä työeläketurva-asioissa Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo. (Tietoa LähiTapiolasta 2019.) Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo mainitaan tässä työssä käyttämällä pelkkää nimitystä Elo.

LähiTapiola Lapin organisaatiossa toimitusjohtaja raportoi yhtiön toiminnasta hallitukselle, joka käyttää yhtiössä ylintä päätäntävaltaa. Toimitusjohtaja on kuitenkin yhtiön korkein esimies, jonka suorassa alaisuudessa työskentelevät yritys- ja maatilaliiketoiminnan liiketoimintajohtaja, hallintojohtaja, korvausjohtaja sekä henkilöasiakastoiminnan liiketoimintajohtaja. Yritys- ja maatala liiketoimintajohtajan suorassa alaisuudessa työskentelevät maakunnan edustajien myyntijohtaja, kaupunkien edustajien myyntijohtaja, pk-yrityksiin suuntautunut asiakkuusjohtaja, maatilatoiminnan asiakkuusjohtaja sekä yritysneuvojat. Henkilöasiakastoiminnan liiketoimintajohtajan suorassa alaisuudessa työskentelevät puhelinmyyntikanavan myyntijohtaja, toimistojen myyntijohtaja sekä sijoitusasiantuntija. Vuonna 2020 LähiTapiola Lapissa esimies- ja päällikkötehtävissä toimivat mukaan lukien työskentelee yhteensä 82 henkilöä, joista yrittäjäsuhteisia vakuutus-edustajia on 28 ja työsuhteisia työntekijöitä 54. (Nurminen 2020a.)

LähiTapiola Lapin organisaatiomallin vuoksi joillakin ylemmissä esimiesasemassa työskentelevillä johtajilla on tiimissään sekä työsuhteisista, että yrittäjäsuhteisista edustajasopimuksella työskenteleviä henkilöitä. Vaikka kaikki työntekijät työskentelevät yhdessä ja yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi on eri sopimuksilla työskentelevien johtamisella ja työnkuvalla suuria eroavaisuuksia. Työsopimusten eroavaisuudet eivät kuitenkaan välity asiakkaalle kuin tietyissä tilanteissa, joten asiakas ei aina näe millaisella sopimuksella työntekijät työskentelevät.

Opinnäytetyön tekijä on työskennellyt LähiTapiola Lapissa vuodesta 2016 lähtien yrittäjäsuhteisena myyntiedustajana eli vakuutusmyyjänä pääasiassa yrittäjä- ja yritystoiminnan osa-alueilla. Pääasiallisiin myyntituotteisiin kuuluvat yritysten omistajien vakuutukset, yritysten lakisääteiset vakuutukset sekä yritysten vapaaehtoiset vahinkovakuutukset. Tutkimuksen lähtökohtana oli se, että esimiehet saisivat työkaluja myynnin johtamiseen ja työsuhde- ja edustajasuhdeasioihin ja tätä kautta saataisiin nostetta muun muassa myynnillisiin asioihin monissa eri organisaation myyntikanavissa.

#### 1.4 Yrittäjäsuhteinen myyntiedustaja

Työsuhteisen ja yrittäjäsuhteisen työntekijän johtaminen poikkeavat hyvin paljon toisistaan, vaikka itse työssä ei suuria eroavaisuuksia olekaan. Työsuhteisilla työntekijöillä on omat työsopimuksensa ja lisäksi työehtosopimuksen mukaiset velvoitteet ja säännöt, joita työnantajayrityksen ja työntekijän tulee noudattaa. Työsuhteisista työntekijöistä tulee johtaa näiden sääntöjen ja lakien mukaisesti. Työsuhteisten työntekijöiden esimiesten pitää tietää työehtosopimuksen mukaiset määritteet hyvin perusteellisesti, jotta he voivat johtaa työntekijöitä sääntöjen mukaisesti. Yrittäjäsuhteisista vakuutusedustajia voidaan kutsua yleisesti nimityksellä asiamies tai edustaja, mutta tässä työssä käytetään edustaja-nimitystä, koska se on myös yleisesti LähiTapiolassa käytettävä termi yrittäjäsuhteisesta vakuutusten myyjästä. Työsuhteisista työntekijöistä kutsutaan nimityksellä työntekijä.

Yrittäjäsuhteisilla myyntiedustajilla on työsopimuksena ja työehtosopimuksena vain oma edustajasopimus, jossa kuitenkin viitataan LähiTapiolan yleisiin sääntöihin ja muun muassa palkkiosääntöön, jotka ovat osa sopimusta. Edustajasopimuksesta puuttuu selkeä direktio-oikeus ja yrittäjäsuhteisten myyntiedustajien

johtaminen on suurimmaksi osaksi myynnin johtamista, ohjausta, motivointia, sääntöjen ja määräysten mukaisesti toimimisen valvontaa sekä tietenkin kouluttamista. Esimiehen tehtävä on valvoa, että myyntiedustajat toimivat ja noudattavat edustajasopimuksen lisäksi muun muassa lakeja, finanssivalvonnan ohjeita ja hyvän vakuutustavan mukaista myyntityöskentelyä toimiessaan ja edustaessaan edustettavaa yhtiötä eli tässä tapauksessa LähiTapiola Lappia.

Yrittäjäsuhteisten myyntiedustajien johtaminen painottuu siis suurimmaksi osaksi esimiesten osalta myynnin johtamiseen ja motivointiin. Lisäksi tietenkin suuressa osassa myyntiedustajien johtamista on myös neuvojen ja opastuksen antaminen sekä monen eri instanssin omien sääntöjen noudattamisen valvominen. Yrittäjäsuhteisella myyntiedustajalla on suuri vastuu omasta toiminnastaan, mutta myös vakuutusyhtiö on vastuullinen myyntiedustajan puheista ja toiminnasta. Johtajien on hyvä osata myös auttaa myyjiä kehittymään paremmiksi myyjiksi ja opastaa heitä oman työnsä johtamisessa ja organisoimisessa. Myyntiedustajan on myös hyvä osata johtaa itseään ja omaa työtänsä, jotta tavoitteet voisi saavuttaa. Tämän vuoksi itsensä johtamisella on myös suuri merkitys johtamisessa. Esimiehen tulisikin osata opastaa ja neuvoa myyntiedustajia myös paremmiksi itsensä johtajiksi, jotta myyntiedustajan työn laatu ja teho olisi mahdollisimman hyvää. Työntekijäsopimuksilla työskentelevillä on myös myyntitavoitteita sekä vastuuta omasta työstään sekä kehittymisestään, mutta yrittäjäsuhteisten edustajien tekeminen perustuu pääasiassa myyntiin ja vastuu omasta tekemisestään ja toimeentulostaan on selvästi suurempi (Nurminen 2020b).

## 2 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Tämän opinnäytetyön tutkimus tehtiin kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, jossa selvitettiin yrittäjäsuhteisten myyntiedustajien johtamisen kompastuskiviä sekä työsuhteiden eroavaisuuksia kohdeorganisaatiossa. Tämä opinnäytetyö oli myös tapaustutkimus, koska se koski ainoastaan toimeksiantajan organisaatiota. Opinnäytetyön toimeksiantajan toiveena oli saada selville yrittäjäsuhteisten myyntiedustajien mielipiteitä nykyisestä johtamisesta sekä uusia näkökulmia johtamisen kehittämiseen ja tämän myötä myynnin edistämiseen. Yrittäjäsuhteisen vakuutusedustajan sopimus työn tekemisestä poikkeaa suuresti palkkasuhteisen sopimuksista, joten myös näiden sopimusten ero tuli selvittää perinpohjaisesti. Organisaation monien erilaisten työsuhteiden vuoksi organisaation työntekijärajapinnassa on epäselvyyksiä toisilla sopimuksilla työskentelevien vastuista ja velvoitteista, joten tämä haluttiin saada ymmärrettävään muotoon käytettäväksi myös työntekijöiden opastamiseen.

Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä sisältää monia erilaisia lähestymistapoja sekä menetelmiä aineiston keräämiseen ja analysoimiseen. Kvalitatiivisissa tutkimuksissa kuitenkin yhteistä on elämismaailman tutkiminen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.) Kvalitatiivisen ja kvantitatiivisen tutkimuksen vastakkainasettelu vastaa huonosti todellisuutta. Näissä tutkimusmenetelmissä on paljon yhteisiä periaatteita, kuten pyrkimys objektiivisuuteen eikä omien mieltymystensä tai arvojen selvittämiseen sekä pyrkimys loogiseen todisteluun. Vaikka nämä tutkimusmenetelmät voidaan kuitenkin erottaa toisistaan, eivät ne pois sulje toisiaan vaan niitä voidaan hyvin soveltaa keskenään samassa tutkimuksessa ja sen aineiston analysoinnissa. (Alasuutari 2011.) Tämän opinnäytetyön kvantifiointi (Sarja 2020) ei ollut kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän käyttöä, vaan se oli vain kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän määrällistä jaottelua, josta kerrotaan lisää tutkimuksen analyysimenetelmissä.

Kvalitatiivisissa tutkimuksissa käytetään suurimmaksi osaksi avoimia kysymyksiä (Heikkilä 2014, 47). Kvalitatiivinen tutkimus huomioi moniäänisyyttä ja myös vähemmistöt. Tutkimusmenetelmän mukaan on tärkeää kuunnella monia tahoja, koska ihmistutkimuksessa ei ole selviä ja lopullisia totuuksia. Ilmiöt ihmistutki-

muksessa ovat aikaan ja paikkaan sidottuja ja ne voivat muuttua vuorovaikutuksen seurauksena, joka vuoksi tieto ei ole luonteeltaan universaalialia vaan tulkinallista sekä näkökulmallista. Kvalitatiivisen tutkimustyylin käyttäminen onkin tärkeää, koska useita vuorovaikutukseen ja ihmisiin liittyviä ilmiöitä voi tulkita kaikkial koskevaksi, vaikka yleinen näkökulma asiaan olisikin. (Puusa & Juuti 2020.)

Kvalitatiivisen johtamistutkimuksen vuoksi on mahdollista huomioida tutkittava ympäristö ja erilaiset tilanteet. Johtamistutkimuksessa on huomioita ensisijaisesti merkityksiä, tulkintoja ja yksityisiä asioita yleiskaavamaisuuden sijaan. Kvalitatiivisella johtamistutkimuksella voidaan ymmärtää paremmin johtamismuotoja ja – käsityksiä, vuorovaikutusta johtamisessa sekä organisaatioiden sisäisiä suhteita. (Puusa & Juuti 2020.)

Kvalitatiivinen tutkimus on monimenetelmäkeskeistä ja sen aiheeseen kuuluvat tulkitseva ja neutraali lähestymistapa tutkittavaa aihetta kohtaan. Kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää tutkittavien yksilöiden tai ryhmien omia tuntemuksia niiden omassa ympäristössään. Kvalitatiivisen tutkimuksen menetelmiä noudattava tutkimus pyrkii selvittämään, miten ja miksi jokin tapahtuu. (McLeod 2019.) Kvalitatiivisen tutkimuksen tuloksia analysoidaan ja tarkastellaan usein kokonaisuutena. Kvalitatiivinen analyysi vaatii absoluuttisuutta, joka poikkeaa tilastollisesta tutkimuksesta. Kvalitatiivisessa analyysissä ei voi käyttää tilastollisia todennäköisyyksiä toisin kuin tilastollisessa analyysissä. Kvalitatiivisessa analyysissä käytetään kahta vaihetta, joita ovat havaintojen pelkistäminen ja arvoituksen ratkaiseminen. (Alasuutari 2011.)

Kvalitatiiviset tutkimukset koostuvat aiemmista tutkimukseen liittyvistä teorioista, suurimmaksi osaksi tekstimuotoisesta empiirisestä aineistosta sekä tutkijan omista ajatuksista, päättelystä ja havainnoista. Usein kvalitatiiviseen tutkimukseen liittyviä ominaisuuksia ovat muun muassa:

- aineistonkeruumenetelminä esimerkiksi havainnot, kirjeet tai haastattelut
- näkökulmien huomioiminen ja naturalismi
- aineiston laadun painottaminen määrän kustannuksella
- hypoteesittomuus
- vapaa tutkimuksen tyyli ja esitystapa

- vapaa tutkijan työskentelytapa
- narratiivinen muoto

(Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

Tapaustutkimukselle ominaista on valita tutkimuksen kohteeksi jokin yksittäinen tilanne, tapahtuma, tapaus tai useita tapauksia. Tapaustutkimuksessa tulkitaan valittua kohdetta käyttämällä monipuolisia menetelmiä, ja näitä pyritään selittämään pääasiassa miten ja miksi kysymyksiä käyttäen. Tällä tutkimusmenetelmällä pyritään ymmärtämään tiettyä ilmiötä yleistämättä. Monien eri tiedonkeruumenetelmien tapaustutkimus ei ole kuitenkaan aineistonkeruutekniikka vaan kokonaisuuden muodostava tutkimustapa. Tapaustutkimus on tyypillistä työelämäntutkimuksena, koska tällöin tutkimus usein liittyy johonkin yritykseen tai organisaatioon. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b.)

## 2.1 Aineistonkeruumenetelmät

Yksi perinteisimmistä tavoista tutkimusaineiston keräämiseen on kyselylomake. Kyselylomakkeen muoto riippuu kohderyhmästä ja tutkimuksen tarkoituksesta. Kysymykset täytyy muotoilla huolellisesti, koska huonosti muotoiltujen kysymysten vuoksi tulokset vääristyvät, mikäli vastaaja ja tutkimuksen tekijä eivät ajattele samalla tavalla. Lomakekyselyn alussa on yleensä niin sanottuja taustakysymyksiä, joilla selvitetään vastaajan taustaa ja asemaa. Taustakysymysten jälkeen yleensä alkavat tutkimuksen kannalta oleelliset tutkimuskysymykset, joissa voidaan kysyä myös henkilökohtaisia mielipidekysymyksiä. (Valli 2018, 81–82.)

Kyselytutkimuksella voi kerätä laajaakin tutkimusaineistoa. Kyselytutkimuksen vastaajamäärä voi olla suuri ja kyselyllä voi kysyä paljon eri asioita yhdellä kertaa. Laajalle joukolle lähetettynä kyselytutkimus on menetelmänä erittäin tehokas, minkä vuoksi tutkijan aikaa säästyy. Huolellisesti suunnitellun ja toteutetun kyselytutkimuksen vastausten analysointi ja käsitteleminen ovat helpompaa kuin huonosti toteutetun kyselyn. (Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2007, 182.) Avoimia kysymyksiä käytetään usein tilanteissa, joissa halutaan vastaajalta erilaisia ja spontaaneja mielipiteitä, jotta vastaajien valintamahdollisuuksia ei rajoiteta ollenkaan.

Avoimet kysymykset ovat tärkeitä tilanteissa, joissa vaihtoehtoja ei tunneta tarkkaan etukäteen. Avointen kysymysten vastauksilla voidaan saada uusia näkökulmia ja parannusehdotuksia. (Heikkilä 2014, 47–48.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen aineistonkeruumenetelminä käytettiin kahta lomakekyselyä sekä kirjallisuuskatsausta. Lomakekysely tehtiin pääasiassa avoimin kysymyksin, mutta osaksi käytettiin monivalintakysymyksiä muun muassa taustatietojen selvittämiseen sekä muutamissa tutkimuskysymyksissä. Lomakekysely valittiin aineistonkeruumenetelmäksi sen vuoksi, koska tutkimukseen osallistuvat henkilöt asuvat ympäri Lapin lääniä ja välimatkat ovat Lapissa erittäin pitkiä. Kirjallisuuskatsauksesta käytettiin kuvailevaa narratiivista kirjallisuuskatsausta (Salminen 2011), jotta saataisiin annettua mahdollisimman laaja kuva tutkittavasta aiheesta.

Lomakekyselyt toteutettiin Webropol-kyselyinä. Webropol on erittäin kattava verkkokyselytyökalu, joka sisältää monia joustavia sekä kehittyneitä tiedonkeruumenetelmiä ja sen avulla voi suorittaa muun muassa markkina- ja asiakastytyväisyystutkimuksia ja työtyytyväisyystutkimuksia (Lead With Information s.a.). Ensimmäinen versio lomakekyselystä (Liite 1.) lähetettiin kaikille yrittäjäsuhteisille edustajille. Edustajakysely lähetettiin kaikille LähiTapiola Lapin yrittäjäsuhteisille myyntiedustajille lukuun ottamatta tutkimuksen toteuttaja itse, joten kysely lähetettiin kaiken kaikkiaan 27:lle henkilölle. Toinen kysely (Liite 2.), jonka runko ja kysymykset ovat pääasiassa samoja kuin edustajille osoitetussa kyselyssä lähetettiin kaikille esimiehille, joiden alaisuudessa on suoraan tai välillisesti yrittäjäsuhteisia myyntiedustajia. Näitä johtohenkilöitä kohdeyrityksessä on viisi kappaletta.

*Kirjallisuuskatsaus* on tutkimustapa, jossa tutkitaan jo aikaisemmin tehtyjä tutkimuksia, eli tehdään tutkimusta tutkimuksista. Kirjallisuuskatsauksella laitetaan yhteen tutkimusten tuloksia, jotka ovat pohjana uusille tutkimuksille. Kirjallisuuskatsaukset ovat tärkeitä tutkimusmuotoja, koska niiden tarkoituksena on tiivistää jo valmiiksi tutkittua tietoa mistä tahansa aiheesta, jotta lukijan ei tarvitse käyttää ja lukea jokaista kirjallisuuskatsaukseen sisältyvää yksittäistä tutkimusraporttia ja teosta. (Aveyard 2010.) Kuvaileva kirjallisuuskatsaus on yleisimpiä kirjallisuuskatsauksen tyyppejä. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa ei ole tiukkoja rajoja

ja sääntöjä ja käytettävät aineistot ovat laajoja, eikä niitä rajoita tiukat metodiset säännöt. Kuvailevassa kirjallisuuskatsauksessa tutkimuskysymykset ovat laajempia sekä väljempää, kuin meta-analyysissä ja systemaattisessa kirjallisuuskatsauksessa. Kuvailevassakin kirjallisuuskatsauksessa on kaksi erilaista tyyppiä: narratiivinen kirjallisuuskatsaus ja integroiva kirjallisuuskatsaus. (Salminen 2011, 1, 6.)

Narratiivinen kuvaileva kirjallisuuskatsaus on metodisesti kevyin kirjallisuuskatsauksen muoto. Narratiivisen kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla voidaan antaa käsiteltävästä aiheesta laaja kuva tai kuvailla käsiteltävän aiheen historiaa tai kehityskulkua. Tällä pyritään helppolukaiseen lopputulokseen. Yleiskatsaus on narratiivisen kuvailevan kirjallisuuskatsauksen yleisin tyyli. Tämän tyylin tarkoituksena on tiivistää ja kuvailla aikaisemmin tehtyjä ja toteutettuja tutkimuksia ja kirjallisuutta. Narratiivinen kuvaileva kirjallisuuskatsaus pyrkii ajantasaistamaan sekä kokoamaan tutkimustietoa, mutta se ei kuitenkaan tarjoa varsinaisesti analyttistä tulosta. (Salminen 2011, 7.)

## 2.2 Aineiston analyysimenetelmät

Kirjallisuuskatsauksen aineistosta etsittiin kuvailevan kirjallisuuskatsauksen avulla teoriapohjaista tietoa. Kirjallisuuskatsauksen aineistoa käytetään hyväksi lomakekyselyn vastausten analysoimisessa sekä toistuvien teemojen etsinnässä näistä aineistoista. Kohdemateriaalista pyrittiin löytämään yhtäläisyyksiä havainnoimalla ja sitä myös kvantifioitiin lukemisen ja ymmärtämisen helpottamiseksi.

Tieteellisessä tutkimuksessa havaintojen tekeminen tulee olla johdonmukaista, luokiteltua, eriteltyä, rajattua sekä suunnitelmallista ja valikoitua. Tutkijan havainnot ovat henkilökohtaisia ja niihin vaikuttaa hänen esitietonsa, ymmärryksensä, mielenkiintonsa ja tarpeensa tutkittavaa aihetta kohtaan. Havainnot riippuvat myös siitä, miten tutkimuksen tekijä ymmärtää tutkimustilanteen, jota havainnoidaan. Tutkijan täytyy tuntea tutkimuksensa kohde hyvin ja ymmärrettävä tutkimuksensa tavoitteet. (Valli 2018, 132–135.)

Kvantifointi on analysointi- ja koodausprosessi, jota sovelletaan kvantitatiivisen tutkimusaineiston analysoimisessa. Kvantifioinnilla voidaan laskea numeraalisia arvoja kvalitatiivisen tutkimusaineiston pohjalta. Useissa tapauksissa kvantifointi



lisää merkittävästi tietoa, mikäli sitä verrataan pelkästään kerättyjen tietojen kuvauksiin. (Sarja 2020.) Kvalitatiivisen tutkimusaineiston numeerinen laskeminen voi auttaa aineiston analysoimisessa. Tehtävä tutkimustyö sekä tutkijan omat intressit vaikuttavat siihen, miten aineistoa lasketaan, eikä tähän ole mitään tarkkaa ohjetta tai kaavaa. Kvalitatiivisen tutkimusaineiston laskemisella saadaan usein parempi varmuus siitä, että tutkimustulokset eivät perustu vain tutkijan omiin tunteuksiin. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

Tutkimusaineiston analysointi ja sen esitoimet sisältävät aineiston huolellista lukemista, tekstimateriaalien järjestämistä, sen erittelyä ja jäsentämistä sekä sisällön pohtimista. Aineiston litteroinnin tavoitteena on saada järjesteltyä ja kiteytettyä tutkimusaineiston materiaalit helppolukuisemmaksi ja mahdollisesti myös laskettavaksi kokonaisuudeksi. Litteroinnin jälkeen aineiston analysointi on huomattavasti helpompaa, kun asiat ovat tekstimuodossa ja järjestyksessä, jonka jälkeen näitä voidaan kvantifioida ja analysoida muun muassa pohtimalla. Analysointi tarkoittaa aineiston lajittelemista eri teemojen perusteella. Analysoinnilla aineistoa myös tiivistetään, tulkitaan ja käsitellään muun muassa vuoropuheluna teorian, empirian ja oman ajattelun kanssa, joka nostaa aineiston informatiivista arvoa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

### 2.3 Tutkimustyöskentely

Kirjallisuuskatsausta toteutettiin ja siihen liittyvää tietoa haettiin tämän opinnäytetyön aloittamisesta lähtien. Kun toimeksiantajan tahtotila oli selvitetty, alettiin muodostaa kirjallisuuskatsaukselle sopivaa rajausta ja etsimään tähän liittyvää tutkimusaineistoa, joka toimisi tutkimuskysymysten tukena. Kirjallisuuskatsauksen materiaali rajattiin koskemaan johtamista yleisesti sekä työntekemiseen liittyvien sopimusten, lakien ja sääntöjen kartoittamista. Kirjallisuuskatsauksella pyrittiin löytämään kyselyn tueksi myös muuta tutkittua tietoa ja materiaalia kyselyn vastausten analysointiin ja yhtenevien ominaisuuksien etsimiseen uuden tutkimustiedon kanssa.

Kyselytutkimus toteutettiin Webropol-kyselynä ja linkki kyselyyn lähetettiin vastaajille sähköpostitse 16.7.2020 ja kyselyn vastaamiseen annettiin kolme viikkoa aikaa. Vähäisen vastausmäärän vuoksi lisää aikaa vastaamiselle annettiin vielä viikko erillisellä sähköpostilla vastauksia pyytäen 13.8.2020. Vastauksia lisäajan

päättymiseen mennessä tuli kaikilta viideltä esimieheltä ja yrittäjäsuhteisilta edustajilta kymmeneltä kahdestakymmenestäseitsemästä. Kyselytutkimuksen vastaukset on tallennettu tutkimuksen toteuttajan henkilökohtaiselle muistitikulle.

Tutkimuskyselyn vastaukset luettiin aluksi useaan kertaan läpi kysymys ja vastaukset kerrallaan. Vastauksista karsittiin ne, jotka eivät vastanneet kysymyksiin. Molempien kyselyiden samaa kysymystä vastaavat kysymykset koottiin yhteen, jotta nähtiin suoraan esimiesten ja yrittäjäsuhteisten edustajien vastaukset koskien samaa kysymystä. Saman kysymyksen vastauksista haettiin toistuvia teemoja ja eri ääripäihin painottuvia mielipiteitä ja ne luokiteltiin omiin luokkiinsa. Alun perin oli myös tarkoitus tutkia yhteneviä mielipiteitä saman ikäluokan tai kokemuksen omaavien henkilöiden vastauksista. Koulutustason ja sukupuolen vaikutusta mielipiteisiin ja vastauksiin oli myös aikomus tarkastella, mutta arvioitua vähäisemmän vastaajamäärän vuoksi näistä vertailusta luovuttiin kokonaan ja arvioitiin vastausmateriaaleja vain kokonaisuuksina: esimiehet ja edustajat. Mikäli vertailua olisi jotenkin tehty vastaajaryhmien välillä, olisi eri ryhmiin jaettujen vastaajien määrä ollut niin pieni, että tästä ei olisi ollut hyötyä tutkimuksen kannalta.

Tutkimuskysymykset litteroitiin ja jokaisesta merkityksellisestä tutkimuskysymyksestä tehtiin taulukko. Avointen tutkimuskysymysten taulukot tehtiin Microsoft Word -ohjelmaa käyttäen, ja monivalintakysymysten taulukot otettiin suoraan Webropol-ohjelmasta. Avointen kysymysten taulukoihin etsittiin toistuvia teemoja ja näihin otettiin vain ne asiat ja mielipiteet, joita löytyi useammasta kuin yhdestä vastauksesta. Taulukoinnin jälkeen vastaukset ja taulukot kirjoitettiin tutkimustuloksissa tekstimuotoon niiltä osin, kun tämä oli relevanttia.

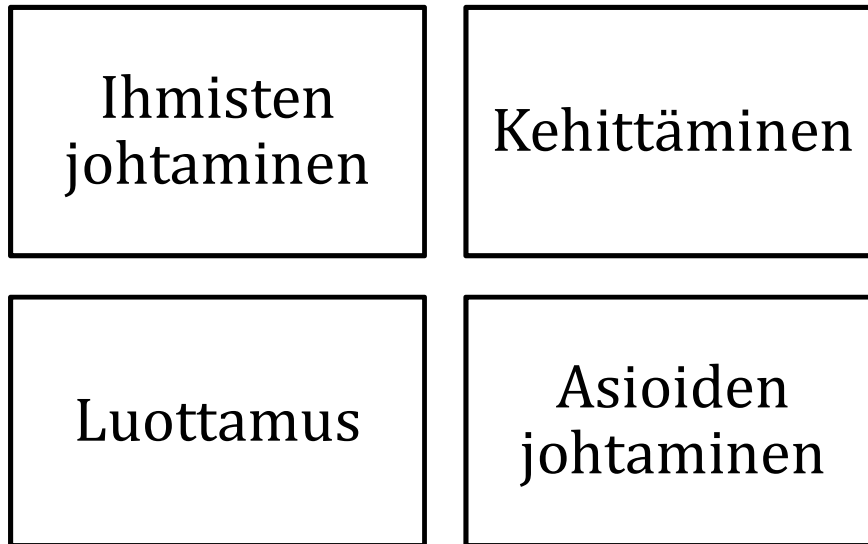
Tutkimuskysymysten vastauksia lukiessa, litteroitaessa ja taulukoidessa tehtiin samalla pohdintaa, että miksi asiat ovat vastaajien kertovalla tavalla ja miten näitä asioita voisi parantaa. Pohdinta ja analyysivaihe toteutettiin seuraavana ja tässä osassa pyrittiin miettimään myös uusia ehdotuksia ja ideoita asioiden kehittämiseksi. Kehitysideoiden tekeminen oli työn kannalta erittäin tärkeää, jotta saatiin todellista ja käyttöön otettavaa asiaa kehittämisen tueksi. Jatkokehitysehdotusten miettiminen ja suunnittelu tehtiin siten, että tulevaisuudessa LähiTapiola Lapille

opinnäytetyönsä tekijöillä olisi mahdollista tehdä työnsä tämän tutkimuksen jatkumoksi. Opinnäytteen loppuun tehtiin työn tiivistelmä, oikoluku ja pieniä korjauksia.

### 3 MYYNTITYÖN JOHTAMINEN

Hyvin menestyvältä organisaatiolta vaaditaan onnistumiseen esimiesten, organisaation ja työntekijöiden omistautumista ja yhteistyötä. Kaikkien pitäisi lähtökohteisesti ymmärtää toiminnan tavoitteet, missio, visio sekä strategia. Organisaation on tuotava esille ja luotava nämä liiketoiminnan suuntaviivat ja tavoitteet johtajille, kuten myös työntekijöille. Johtajien pitäisi huolehtia, että työntekijät tuntevat yrityksen tavoitteet ja strategian ja ohjata työntekijöiden tekemistä organisaation haluamaan suuntaan. (Aarnikoivu 2013, 29–31.)

Aarnikoivun (2013, 207–208) mukaan esimiehen tehtävä on yksinkertaistaa asioita ja tuntea rutiinit. Ne ovat hänen tehtävänsä olennaisin osa. Hänen tulee tiedostaa oma perustehtävänsä, joka on mahdollistaa omien työntekijöidensä onnistumiset mahdollisimman hyvin. Esimiehen täytyy ymmärtää ja välittää yrityksen perustehtävä, yrityksen visio sekä tavoitteet johdettavilleen ja toteuttaa työtänsä näiden perusasioiden pohjalta. Esimiehen ei pitäisi tehdä mahdollisimman paljon työtä, vaan kohdistaa tekeminen ja johtaminen oikeisiin asioihin. Esimiehen tulisi myös ymmärtää, että virheitä tapahtuu ja tekevälle sattuu, mutta tärkeämpää on saada asiat hoitumaan sujuvasti. Esimiehen ei tule keskittyä virheisiin vaan rohkaista työntekijöitä työntekoon, huomioida onnistumisia ja varsinkin seurata ja saada työntekijät kohdistamaan tekemisensä oikeaan paikkaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehen tehtävänä on luottaa työntekijöihin, tukea heidän pääsyä omiin tavoitteisiin ja päämääriin sekä ottaa myös puheeksi vaikeita asioita ja tarvittaessa sanoa myös ei.



Kuvio 2. Johtamisen ulottuvuudet (mukaillen Juuti 2016, 13)

Juutin (2016, 13–14) mukaan johtamisen kehittämisessä ei voida sivuuttaa ihmisten ja asioiden johtamista ja niiden eroavaisuuksia, luottamuksen vahvistamista johdon ja työntekijöiden välillä sekä toiminnan jatkuvaa kehittämistä (Kuvio 2). Jokaisen esimiehen pitäisi hänen mukaansa pystyä luomaan työntekijöihinsä luottamukselliset suhteet, jota voidaan sanoa kokonaisuudessaan johtamisen perustaksi. Esimiehen tulisi olla reilu niin esimiehenä kuin ihmisenäkin saavuttaakseen johdettaviensa luottamuksen. Esimiehen olisi hallittava asioita ja oltava niistä kiinnostunut sekä pystyttävä kehittämään ajantasaisesti ja asiakkaiden tarpeen mukaisesti vastuualueensa toimintaa.

Työntekijöiden innostamisessa tavoitteiden saavuttamiseen sekä tiukkojen tilanteiden selättämiseen, yksi parhaista työkaluista johtamisessa on valmentava johtamisote (Aalto & Kurttila 2015, 17). Valmentavan johtamisen parhaita hyötyjä ovat Aallon ja Kurttilan (2015) mukaan motivaation, työn ilon ja aktiivisuuden lisääntyminen, kaikkien ideoiden ja näkökulmien käyttöön saaminen, tulosten parantuminen, ajankäytön tehostaminen, poissaolojen vähentyminen sekä esimiehen roolin vahvistuminen onnistumisten lisääjänä. Valmentava johtaminen auttaa johdettavaa saamaan voimavaransa käyttöönsä siten, että hänen on mahdollista saavuttaa hänelle asetetut tavoitteensa. Valmentava johtaminen on vastakohta suoralle ja jopa käskeväälle johtamiselle.

Nykyajan ihmiset eivät käytä osaamistaan kunnolla työtehtävissä, jotka eivät tunnu mielekkäiltä. Ihmisiä voi käskää tottelemaan, mutta ei ajattelemaan. Työn mielekkyys korostuu varsinkin työtehtävissä, joissa työtä tehdään taidoilla ja tiedoilla. Osaamisen johtamisessa esimiehen tehtävä on löytää oppimiselle ja tekemiselle mielekäs tapa. Tällä pyritään varmistamaan, että työntekijät kohdentavat kaiken opitun, osaamisensa ja energiansa yrityksen hyväksi. (Luoma & Troberg & Kaajas & Nordlund 2004, 31.) Friedmanin ja Yorion (2006, 111) mukaan esimiehen pitäisi kommunikoida myönteisesti henkilöstölle. Positiiviset asiat pitäisi kertoa työyhteisössä julkisesti, mutta arvostella kahden kesken. Esimiehen kannattaisi rohkaista alaisiaan puhumaan tärkeistä asioista ja keskittyä kuuntelemaan. Me-hengen luominen on myös tärkeää.

### 3.1 Myynnin johtaminen

Yrityksen kannalta myynnin johtaminen on erittäin tärkeä asia. Mikäli hyvää myynnin johtamista ei harjoiteta, niin myynti ei välttämättä suju niin hyvin kuin olisi mahdollista. Myynnin suunnitelmallisuus ja myynnin organisointi ovat mahdollisimman tuloksellisen myynnin johtamisen perusta. Myyjien tavoitteet pitäisi olla mahdollisimman selkeät ja tarpeeksi haastavat, mutta toki silti saavutettavissa, jotta innokkuus tavoitteisiin pyrkimiseen säilyy. (Rope 2003, 117.) Yrityksen kasvun ja menestyksen kannalta yksi merkittävimmistä asioista on hyvä myyntitiimi (Määttä 2015).

Myyjän velvollisuutena on täyttää myynnin esimiehen ja myyjän itsensä yhdessä asettamat tavoitteet parhaansa mukaan. Myynnin esimies valvoo, seuraa ja tukee myyjää saavuttamaan tavoitteensa. Myynnin esimiehellä on tärkeä rooli myyjän kannustamisessa toistuvasti parempiin suorituksiin sekä motivoida myyjää myös haluamaan kehittyä paremmaksi myyjäksi. Myyjät saavat itsestään mahdollisimman suuren potentiaalin hyödynnettyä myynnissä ja tämän kautta myyjällä on mahdollisimman hyvät edellytykset täyttää yrityksen, esimiehen ja omat tavoitteensa, mikäli tavoitteet ovat asetettu realistisiksi ja selkeästi, mutta kuitenkin tarpeeksi vaativiksi. (Laine 2008, 259, 268–269.)

Työntekijän ja esimiehen yhteistyön lähtökohtana on halukkuus ja kyky toimia yhteistyössä toisen kanssa. Johdettavan pitäisi tunnistaa esimiehen rooli toimia

esimiehenään, jotta ei seuraa erillistä kilpailua esimiehen kanssa tai jopa tätä vastaan. Oikeanlaatuisissa yhteistyötilanteissa työntekijä ja esimies ottavat toisen tasapuolisesti huomioon. Yhteiset saavutukset esimiehen kanssa ja yhteistyössä vahvistavat työntekijän ja esimiehen luottamusta sekä luovat paremman perustan vielä toimivammalle yhteistyölle. Johdettavien tulisi ymmärtää, että esimieskin on todennäköisesti jonkun alainen ja esimiehen tulisi ottaa huomioon ja täyttää myös oman esimiehensä odotukset. Yhteinen kunnioitus työntekijän ja esimiehen välillä luo pohjaa tulokselliselle toiminnalle sekä vuorovaikutukselle. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 82–85.)

Työntekijän ja esimiehen toimiva yhteistyö on parhaimmillaan, kun heidän välillä on toisia arvostavaa vuorovaikutusta. Esimieskin tarvitsee tukea ja hyväksyntää johdettaviltaan samalla tavalla kuten työntekijät esimiehiltään. Palautteen antaminen on tärkeää myös esimiehelle, jotta esimieskin voi saada tukea kehittymiseensä. Saamansa palautteen avulla esimiehellä on paremmat edellytykset saada tietoonsa, miten työntekijät kokevat hänen johtajuutensa, käyttäytymisensä sekä toimintansa, ja millaisia mielipiteitä ja tunteita ne herättävät työntekijöissä. Saadun palautteen avulla esimies saa tärkeää tietoa ja mielipiteitä siitä, miten hänen toimintansa koetaan ja miten asioita ja tapoja tulisi kehittää. (Silvennoinen & Kauppinen 2007, 110–111.)

Myyntijohtamisen pääasiallisia tehtäviä ovat liiketoimintaa ohjaavien seurantakeinojen kehittäminen, myyntibudjetin laatiminen ja sen rajaaminen osatavoitteisiin. Tehtäviin kuuluu myös myyntistrategioiden luominen ja saattaminen käytäntöön sekä myyntitiimin osaamisen kehittäminen ja varmistaminen. (Määttä s.a.) Myyntijohtaja on vastuussa taloudellisen menestyksen lisäksi myös muun muassa työntekijöiden suoriutumisesta, kehityksestä sekä hyvinvoinnista, joten itsessään johtaminen on vain yksi osa esimiehen tehtävistä. Esimiehen pitäisi jakaa aikansa myymisen, myyntitiimin johtamisen ja muiden asioiden kesken. Johtaminen on tehtävä, johon täytyy paneutua kunnolla, eivätkä johdettavat selviä ilman esimiestään. Hallinnollisten töiden ja juoksevien asioiden hoitaminen ei saisi aiheuttaa johtamisen laiminlyöntiä. Hyvä esimies haluaa muuttaa asioita yhdessä asiakkaiden ja henkilökunnan kanssa, eikä vain päde esimiehen statuksellaan. Esimiehen tulee myös tarkkailla usein ja kriittisesti omaa toimintaansa. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 20.)

Rubanovitschin ja Aallon (2007, 28) mukaan monet eri ulkoiset tekijät vaikuttavat myyntiin. Muun muassa lait, asetukset, kilpailutilanne, määräykset, suhdanteet ja asiakastottumukset ovat sellaisia ulkoisia tekijöitä, joihin yritys ei voi suoranaisesti vaikuttaa. Ulkoiisiin tekijöihin täytyy tutustua kunnolla, mutta näiden tekijöiden ei saa antaa vaikuttaa liikaa työskentelyyn. Hyvään myyntijohtamiseen kuuluu luovuus, eikä rajoitteita saa alkaa nostamaan suoranaiseen työntekoon, vaan on mietittävä ja kehitettävä uusia toimintatapoja, miten niiden vaikutusta voidaan vähentää tai poistaa kokonaan, jotta myyjillä olisi paremmat mahdollisuudet ja edellytykset tehdä mahdollisimman paljon kauppaa.

Myynnin esimiesten tuki johdettavilleen näkyy positiivisesti myyjien henkisessä hyvinvoinnissa. Tuen puuttuminen voi johtaa pahimmillaan työntekijän henkiseen uupumiseen ja työympäristön yhteishengen huononemiseen. Myynnin esimiehet, jotka tukevat myyjiä mahdollisimman paljon, kannustavat myös kokeilemaan työssä uusia asioita ja ottamaan pieniä riskejäkin. Myynnin esimiesten avaintehävänä on tarjota tukea teknisissä ja informatiivisissa asioissa, huolehtia riittävästä koulutustarjonnasta ja toimia mentoreina myyjille. Kuitenkin henkinen tuki, apu, tunnustuksen antaminen ja rohkaiseminen ovat tärkeimmässä osassa työtä, kun puhutaan myynnin johtamisesta. Henkisen tuen antaminen kuuntelemalla ja keskustelemalla voi vähentää myyjän stressiä sekä samalla lisätä työmoraaalia ja työtyytyväisyyttä. Tämän päivän myyntiympäristö on haasteellisempi, kuin koskaan ennen, joten myynnin esimiehillä on ammatillinen velvollisuus huolehtia johdettaviansa hyvinvoinnista ja työtyytyväisyydestä. (Ružić, Benazić, & Tezzele 2017, 111–114.)

### 3.2 Etäjohtaminen

Etätöihin ja sen lisääntymiseen vaikuttavia muutosvoimia ovat muun muassa viestintä- ja liikenneteknologian kehitys, kestävä kehitys ja ekologisuuden ajattelun lisääntyminen sekä vapaa-ajan arvostuksen kasvaminen. Nopeammat yhteydet ja paremmat välineet helpottavat ja mahdollistavat entistä paremman työskentelyn myös etänä. Kestävä kehitys pyrkii huomioimaan pitkäjänteisen menestymisen eikä maksimaalisen nopean tuoton tekemisen organisaatiossa. Ekologisuuden ja ilmastonmuutoksen näkökulmista etätöiden tekeminen vähentää



muun muassa matkustamista kodin ja työpaikan välillä sekä pidempiä työmatkoja. Lisäksi paperin kuluttaminen vähentyy, kun työskennellään etänä, koska tieto on pidettävä sähköisenä. Etätöiden tekemisen myötä myös mahdollisuudet oman ajan käyttöön ovat paremmat ja se mahdollistaa muun elämän yhteensovittamista työn kanssa paremmin. (Vilkman 2019.)

Etätöntyöntekijöiden lisäksi tavanomaisesti muualla kuin tavanomaisella työpaikallaan työskenteleviä ovat esimerkiksi matka- ja myyntityötä tekevät työntekijät, kuten tuote-esittelijät, myyntimiehet ja myyntiedustajat. Etänä työskennellessä kokouksiin, palavereihin ja koulutuksiin voidaan käyttää puhelin- ja videoneuvotte-luita. (Helle 2004, 128–130.)

Suurimmaksi haasteeksi etäjohtamisessa, tiimin ollessa muualla, tulee useasti työyhteisön yhteisöllisyyden ja me-hengen luominen sekä ylläpitäminen. Esimiehen tulisi koota tiiminsä yhteen, kun tulee tarve tutustua toisiin, innovoidaan uutta tai käsitellään vaikeita asioita. Esimiehen pitäisi myös antaa aikaa tiiminsä jäsenille kuuntelemalla ja keskustelemalla vapaasti asioista, kuten yleensä tehdään kahvihuonekeskusteluissa. Vapaat keskustelut unohtuvat helposti etäjohtamisessa, kun kahden kesken kommunikointi ja yhteiset palaverit keskittyvät yleensä täysin työntekoon. Etäjohtamisessa tiimin jäsenten sekä työhyvinvoinnin ja yhteishengen kannalta on myös tärkeää kartoittaa ja selvittää työntekijöiden mielipiteet ja halut erilaisiin käytäntöihin ja sopia pelisäännöt etätöskentelylle ja -johtamiselle. (Valtonen 2020.) Etäjohtamisessa Hyppäsen (2013, 85) mukaan tärkeimpänä on pelisääntöjen määrittäminen, sille miten työtä tehdään. Esimiehen ja työntekijän tavoitettavuudesta ja työn raportoinnista olisi hyvä sopia etukäteen. Kehityskeskustelut sekä tiimipalaverit tulisi kuitenkin käydä vielä kasvotusten.

Sydänmaanlakka (2012) kirjoittaa, että etäjohtamisessa esimieheltä vaaditaan monipuolisempia taitoja kuin kasvotusten johtamisessa. Etäjohtaminen vaatii uusia tapoja esimieheltä, jotta hän saa työntekijät osallistumaan sekä motivoitumaan haluamallaan tavalla työntekoon. Työntekijän sitouttaminen yritykseen sekä luottamuksen luominen työntekijään on myös haastavampaa, kun toimitaan etänä. Esimiehen läsnäolo on kuitenkin tärkeää, vaikka toimitaankin etäällä toisistaan, joten säännöllisten kontaktien luominen työntekijöiden kanssa sekä tii-

mien välillä on tärkeää. Luottamuksen osoittaminen etätyöntekijää kohtaan, empaattisuus, hiljainen viestintä ja työntekijän aito kuunteleminen ovat myös avainasemassa etäjohtamisen parhaan mahdollisen onnistumisen kanssa. Esimiehen tulee suunnitella ja kehittää prosessia, jonka kautta seurataan tiimin ja sen jäsenten tavoitteita ja niiden toteutumista, annetaan palautetta ja kehitetään sekä jaetaan osaamista esimiehen ja työntekijöiden välillä.

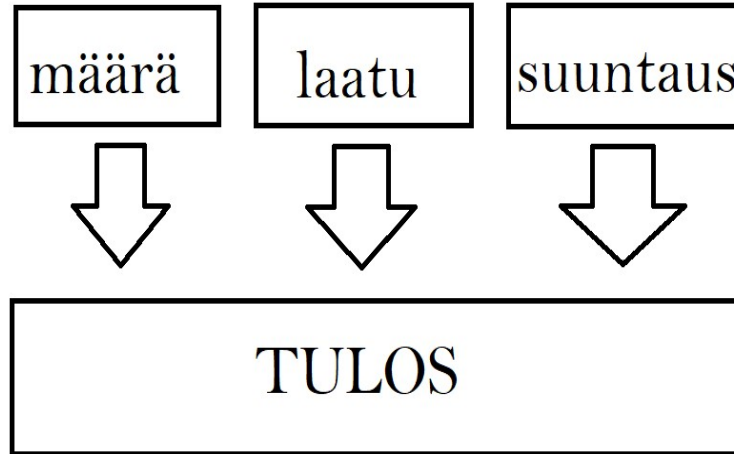
Kasvotusten kohtaamisen puuttuminen luo haasteita esimiehelle kuuluvien vastuiden hoitamiseen. Etäjohtajalta vaaditaankin erilaista luovuutta johtaessaan, kun normaalilta esimieheltä, joka näkee työntekijöitään päivittäin. Etäjohtaminen voi tuoda yritykselle suurta etua kilpailutilanteessa muita yrityksiä vastaan. Kontrolloitu ja vanhanaikainen sekä kellokorttimenettelyyn perustuva esimiestyö eivät sovi etäällä työskentelevälle työyhteisölle, vaan johtamisen sekä tekemisen täytyy olla luottamukseen perustuvaa ja tuloksiin suuntautuvaa. Etäjohtajan pitää osata omaksua erilaisia tapoja johtaa, jotka voivat olla myös ristiriidassa toistensa kanssa. Etäjohtajan tulisi osata asioiden johtamista, joka koostuu suunnittelusta, organisoinnista ja edellytyksen luonnista sekä päätöksenteosta. Etäjohtajan tulee myös hallita viestintää eli olla tiedottajana, tiedon kerääjänä, keskustelukumppanina ja yhteishenkilönä. Myös ihmisten johtaminen eli toimiminen ongelmien selvittäjänä ja ratkaisijana, suhteiden solmijana ja valmentajana kuuluu etäjohtajan päivittäiseen työnkuvaan. (Ellimäki, Kähärä, Lehtoranta, Savinko & Rauramo 2018.)

### 3.3 Itsensä johtaminen myyntityössä

Leskelän (2001, 13) mukaan oman itsensä johtaminen on oman työn ja persoonallisen työotteen kehittämistä ja johtamista. Itsensä johtaminen on välttämätöntä, jotta ihminen jaksaa työssään ja pystyisi hyvään vuorovaikutukseen. Henkilökohtainen työ merkitsee vallan ja vastuun jakautumista työntekijöille, eikä pelkästään esimiehille. Kun esimiehet jakavat työntekijöille vastuuta, jakavat he samalla myös valtaa, joka tuo työntekijälle oman vastuunsa työntekoon.

Tulostavoitteellisen myyjän, joka haluaa saavuttaa tavoitteensa, pitää olla valmis uhrautumaan tiiminsä ja asiakkaan puolesta. Tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan myös paljon työtä. Myyjän ei pitäisi vain odotella toimistossaan yhteydenot-

toja asiakkailta tekemättä itse mitään kontaktien saamisen hyväksi. Hyvä työntekijä myös tietää, mitä hän ei osaa ja tiedä, ja yrittää opetella tarvittavat taidot ja opiskella tarvittavat tiedot. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 28, 148.)



Kuvio 3. Myyntituloksen synty (mukaillen Vuorio 2008, 106)

Vuorion (2008, 106–108) mukaan määrästä, laadusta sekä oikeasta suuntauksesta syntyy työn tulos. Määrien merkitys on erittäin tärkeää myyntityössä. Heikomman myyntitaidon omaava voi pystyä huomattavasti parempaan myyntitulokseen suurella määrällä kontakteja, kuin huippumyyjä vähäisellä kontaktimäärällä. Laadukkaalla työskentelyllä pystyy saamaan enemmän kauppaa, vähentämään kauppohen peruuntumisia ja saamaan uskollisia asiakkaita. Olennaista myyntityön onnistumiseen on myös oikea suuntaus. Oikea suuntaus tarkoittaa, sitä mihin työskentelyaika käytetään, osataanko tekeminen ohjata oikeisiin asiakasryhmiin ja tärkeimpiin asioihin.

Hyvän myyjän täytyy pystyä erottautumaan muusta massasta, koska asiakkaat saavat tarjouksia myös kilpailevilta myyjiltä. Erottautuminen vaatii erityistä valmistautumista, asiakkaan huomioon ottamista, myyntitekniikkojen osaamista ja tietenkin ammatillista osaamista. Hyvät myyjät osaavat myös kuunnella asiakasta, jotta saavat tarpeeksi tietoa asiakkaan tarpeista ja haluista. Myyminen on siis aivan muuta kuin vain tarjouksen tekemistä asiakkaalle. (Vuorio 2008, 110–111.) Sydänmaanlakan (2006, 7) mukaan jokaisella työntekijälläkin on yritys johdettavanaan, Oy Minä Ab. Kokonaiskuntoisuuteen omistautuminen tarkoittaa

sitä, että huolehdimme omasta tehokkuudestamme, hyvinvoinnistamme sekä uudistumisestamme. Tämä pitää sisällään fyysisen, psyykkisen, sosiaalisen, ammatillisen sekä henkisen kunnon kehittämistä ja ylläpitämistä.

Ammatillisesti älykäs ihminen menestyy ja etenee omalla työurallaan haluamallaan tavalla. Ammatillisesti älykkäällä ihmisellä on kädentaitoja, rationaalisia taitoja, emotionaalisia taitoja ja henkisiä taitoja ja hän osaa tasapainottaa työn ja muun elämän mahdollisimman hyvin. Tärkeimpinä asioina ammatillisesti älykkään henkilö tulee pitää omasta työstään sekä huolehtia työmotivaatiostaan, vaikka viime kädessä työpaikkaa vaihtamalla. Hän tietää oman uransa tavoitteet ja ymmärtää, että tavoitteisiin pääsemiseen täytyy tehdä työtä pitkänä prosessina ja on valmiina myös muuttamaan uratavoitteitaan. Ammatillisesti älykäs työskentelee 100-prosenttisesti, kun on töissä ja kun lähtee pois töistä, sulkee työpaikkansa myös henkisesti tasolla. Muun elämän ja työn tasapainottaminen on myös erittäin tärkeää ja oman osaamisen systemaattinen, jatkuva kehittäminen on avainasemassa ammatilliseen menestykseen. Työn tekeminen sydämellä ja ammattitaidolla on myös tärkeää, ja mikäli kokee oman työnsä myös kutsumuksena ja elämäntehtävänä on todennäköisesti onnellinen ihminen. (Sydänmaanlakka 2006, 248–250.)

Itsensä johtamiseen kuuluu taito osata erottaa omat ajatukset ja luulot faktatiedoista, tunteiden säätelytaidot sekä kykenevyys tehdä itsenäisiä päätöksiä, joiden tueksi voi hakea faktapohjaista tietoa sekä luottaa omaan arvostelukykyyneen. Siihen kuuluu myös omasta hyvinvoinnista huolen pitäminen tunnistamalla asiat, jotka tuovat iloa ja tyydytystä, asiat, jotka haastavat ja tilanteet, joissa tarvitsee apua. Joskus ihmisten toiminta ja tavoitteet eivät ole linjassa käytöksen kanssa. Kalenterit ja tiliotteet ovat hyviä kertomaan toiminnan laadusta, koska niistä selviävät muun muassa mihin aikaa ja rahaa käytetään. (esim. Self-management and time management s.a.)

Kurtén (2001, 69) mukaan työntekijällä itsellään pitäisi olla visioita ja tavoitteita, jotka ovat realistisia ja myös toteuttamiskelpoisia, mutta ottavat samalla myös huomioon oman elämän tosiasiat. Ihmiset tarvitsevat onnistumisia, jotka nostattavat itsevarmuutta ja itsetuntoa itsensä johtamisessa. Itsensä johtamiseen kuu-

luu myös historia, lähtökohtien ja elämäntilanteen tiedostaminen ja näistä mahdollisesti seuraavien fyysisten, psyykkisten, taloudellisten ja taitojen rajoitteisuudet. Läheisten ihmisten huomioonottaminen ja omien velvoitteiden ja elämäntilanteen huomioiminen itsensä johtamisessa on myös erittäin tärkeää. Selittelyille ei ole itsensä johtamisessa myöskään tilaa. Pitäisi välttää selittämästä itsestä johtuvaa saamattomuutta esimerkiksi talouden tai elämän tilanteilla. Pitäisi-sanaa ei myöskään saisi käyttää ollenkaan, koska meidän tulisi tehdä huomattavasti paljon enemmän kuin itse teemmekään.

### 3.4 Motivoiva johtaminen

Motivaatioprosessi on tavoitteiden, toiminnan ja tekemisen tasapainoilua. Motivaatioprosessin kolmikanta-ajattelumalli kertoo, että tarve määrittää tavoitteen asettamisen ja tämän perusteella tehdään toiminnan suunnitelma, jota toteutetaan. Esimiehen pitäisi kehittää omia johtamisen taitojaan ja motivoida, koska työntekijät ovat erilaisia ja erilaiset asiat ja tavoitteet motivoivat heitä. Esimiehen tehtävänä on saada työntekijät tekemään kaikkensa omien sekä yrityksen tavoitteiden täyttymiseen. Esimiehen tulisi siis määrittää tavoitteet työntekijöillensä työnantajayrityksen tavoitteiden linjaan perustuen ja ohjata työntekijät oikeaan suuntaan sekä motivoida heitä pääsemään tavoitteisiinsa omalla esimerkillään. (Armstrong 2008, 34–37.) Vastuu vuorovaikutuksesta ja motivoinnista on kuitenkin lopulta myynnin johtajalla, mutta toki myös myyjällä itsellään. Parhaat myyjät eivät kuitenkaan välttämättä tarvitse varsinaisesti motivointia, koska usein he osaavat itse motivoida itseään. (Laine 2008, 234–235.)

Rubanovitsch ja Aalto (2007, 22–25) kirjoittavat, että yritys on sama asia kuin sen työntekijät kokonaisuudessaan. Työntekijöiden motivaatio ja osaaminen ovat siten yksi yrityksen tärkeimmistä asioista. Esimiehen täytyy osoittaa myyjilleen, että heidän työnsä on tärkeää sekä arvostettavaa. Myyjä ei ole välttämättä yksin syyppä mahdolliseen tehottomuuteensa vaan johtajien on pitäisi tarjota myyjälle tarvittavat työkalut, uusia haasteita sekä vaadittava oma-aloitteisuutta. Työntekijöiden työmotivaation ylläpitäminen vaatiikin esimieheltä jatkuvaa toimintaa. Hyvä esimies pystyy luomaan inspiroivan ja myönteisen ilmapiirin työntekijöiden keskuuteen sekä luottamaan heihin. Esimiehen on osattava ja kyettävä kuuntelemaan, kiittämään, tukemaan ja kannustamaan työntekijöitään sekä kehittämään heitä yksilöllisesti. Menestyvän ja motivoivan esimiehen pitää myös olla tietyissä

tilanteissa tiukka, vaativa ja määrätietoinen sekä varsinkin tasapuolinen kaikille työntekijöilleen.

Luoma ym. (2004, 23–24) esittävät sisäisen motivaation koostuvan neljästä keskeisestä asiasta: mielekkyys, pätevyys, valinnanvapaus ja edistyminen. Ne ovat keskeisessä roolissa sisäisen motivaation hakemisessa. Kun työntekijä kokee, että hänellä on valinnanvapautta eli hän tuntee olevansa vapaa käyttämään omaa harkintaansa ja ajatuksiaan tehtävissään, tekemään tehtävänsä mielekällä tavalla, hän kokee tulevansa kuulluksi, ja että hänen ajatuksillaan on merkitystä, kasvaa myös sisäinen motivaatio.

Ihmisten johtamisen onnistumiseen on kaksi keskeistä mittaria. Luottamus on toinen tärkeistä mittareista. Mikäli luottamusta ei ole johdon ja työntekijän välillä tai työntekijän ja johdon välillä on se merkki siitä, että johtamisessa ei ole onnistuttu. Toinen tärkeistä mittareista ihmisten johtamisessa on saavutetut tulokset. Jokainen organisaatio on perustettu jonkin tietyn tuloksen tai tavoitteen saavuttamiseksi, jossa ihmisten johtaminen on erittäin tärkeässä osassa tavoitteisiin pääsemiseksi. Motivaation johtamisella saadaan ihmiset tekemään juuri sitä, mitä halutaan ja miten halutaan. Esimiehen tulee tunnistaa työntekijöidensä motivaation lähtökohdat. Osalla ihmisistä sosiaaliset ja taloudelliset tarpeet voivat olla tyydyttyä helposti, mutta heillä voi olla tarve saada tunnustusta ja arvostusta esimieheltään. Toisille ihmisille motivoivimmat tekijät voivat olla taloudellisten tarpeiden täyttäminen sekä oman taloustilanteen parantaminen, ja toisilla tärkeimmäksi ja motivoivimmaksi asiaksi voi muodostua ryhmän hyväksynnän saavuttaminen. Suurimpina haasteina esimiehellä onkin sellaisen työilmapiirin luominen, joka suosii sekä yksilöllistä että ryhmän motivaatiota. (Leskelä 2001, 9–10, 41–43.)

Esimes voi luoda omaan työyhteisöönsä ilmapiirin, joka tukee motivaation positiivista kehittymistä. Tällaisen motivoivan ilmapiirin luomiseen tarvitaan esimiehen tervettä suhtautumista johtamiseen, joka vaikuttaa suoraan työntekijöihin sekä luotuun ilmapiiriin työyhteisössä. Esimiehen pitää kohdella ihmisiä ihmisinä. Esimiehen on oltava oikeasti ja vilpittömästi kiinnostunut työntekijöistään ja heidän yksilöllisistä ominaisuuksistaan ja tarpeistaan. Mikäli työntekijät tuntevat, että

heidän esimiehensä on aidosti kiinnostunut heistä ja heidän tulevaisuudesta, ongelmista ja hyvinvoinnista, he tuottavat todennäköisesti myös enemmän. (Leskelä 2001, 44.)

Muñoz-Pascual ja Galende (2017, 733–734) kirjoittavat tärkeimpien työkalujen työntekijän motivaation johtamisessa liittyvän kannustimiin. Kannustimia on niin sisäisiä kuin ulkoisiakin. Sisäiset kannustimet liittyvät työntekijän henkisiin asioihin, kuten nautinnon saamiseen, luontaiseen kiinnostumiseen ja uteliaisuuden tyydyttämiseen. Ulkoiset kannustimet ovat konkreettisempia esimerkiksi rahallinen kannustinjärjestelmä. Molemmat motivaatiotekijät ovat tärkeitä, mutta varsinkin sisäisen motivaation johtamisessa onnistuminen on erittäin tärkeää työntekijän luovuuden, kehittymisen ja tulosten kannalta. Nämä kannustintekijät myös voivat tukea toisiaan, koska esimerkiksi rahallinen menestys voi tuoda parempaa itsetuntoa ja näin lisätä myös sisäistä motivaatiota menestymisen saavuttamiseen.

### 3.5 Myyntityön tavoitteet ja palkitseminen

Laineen (2008, 202) mukaan myyjien toimintaa voidaan ohjata yrityksen haluamaan suuntaan muun muassa palkitsemisen avulla. Palkitsemismallit sekä motiivintavoitteet pitäisi rakentaa nimenomaan myyjiä varten. Palkitsemisen tulee olla sellaista, että se johtaa ja kasvattaa työntekijän motivaatiota, jonka vuoksi päästään entistä parempiin tuloksiin. Työntekijät suhtautuvat kuitenkin motivointiin ja palkitsemiseen yksilöllisesti.

Pohdittaessa palkitsemisten perusteita yhteiset tavoitteet toimivat hyvänä ohjenuorana. Voitaisiin kysyä työntekijöiltä itseltään, minkälaiset palkitsemiset he kokisivat kannustaviksi, kun isoja rahabonusia ei välttämättä ole jaettavissa. (Aalto & Kurttila 2015, 178.) Palkitseminen voi olla aineellista sekä aineetonta. Raha ja rahanarvoiset asiat kuuluvat aineellisiin palkitsemistapoihin, ja aineettomiin palkitsemistapoihin kuuluvat muun muassa työympäristöön, työn sisältöön, palautteeseen sekä työssä kehittymiseen perustuvat tavat palkita työntekijöitä. (Hakonen & Nylander 2015, 21.)

Organisaatiot määrittelevät palkitsemiskokonaisuutensa itse. Palkitsemisilla on tarkoituksena tukea yrityksen strategiaa ja motivoida, houkutellessa sekä sitouttaa

parhaat ja halutut työntekijät yritykseen. Palkitsemisen pitäisi ohjata tekemistä, jotta työn tekeminen ohjautuu yrityksen haluamiin suuntiin, ja näin saadaan työntekijät tekemään työtään yrityksen haluamalla tavalla ja suuntaan kohti yrityksen määrittelemiä strategisia tavoitteita. Palkitsemisen tulee tukea haluttua toimintaa. Muukin, kuin vain rahan antaminen on palkitsemista. Palkitsemiseen kuuluu pitkän ja lyhyen aikavälin kannustimia sekä työympäristöön, kehittymismahdollisuuksiin, vaikuttamismahdollisuuksiin, työn arvostukseen, palautteeseen ja työn sisältöön liittyviä asioita. (Hakonen & Nylander 2015, 22-23.)

Ei ole olemassa yhtä ja ainoa parasta tapaa motivoida työntekijöitä. Yleisimpien motivaatioteorioiden mukaan monet eri tavat ja asiat voivat motivoida työntekijää. Vahvistamisen teorian mukaan kokemus palkkiosta määrittää toimintaa. Palkkiot määrittävät tekemisen suunnan työpaikoilla, joten työntekijöiden tavoitteet kannattaa asettaa siten, että yrityksen haluama suunta työn tekemisessä säilyy. Kun työntekijä saa palkkion tietynlaisesta työstä, hän pyrkii toistamaan suorituksen myös jatkossa ja näin saamaan lisää palkkioita. Maslowin tarvehierarkian (1943) mukaan raha ei ole kovinkaan hyvä motivaatiotekijä työelämässä. Kun hierarkian matalimmilla tasoilla olevat fysiologiset sekä turvallisuuden tunteen tarpeet on tyydytetty, ihmiset tavoittelevat itsensä toteuttamista, yhteenkuuluvuuden tunteista ja arvostuksen saamista, jotka ovat korkeammalla hierarkiassa olevia asioita, kuin rahalla saatavat motivaatiotekijät. Odotusarvoteorian mukaan ihminen motivoituu tehtävistään, kun hän uskoo suoriutuvansa toivotusta tehtävästä, uskoo saavansa tehtävästä palkkion ja pitää myös palkkiota houkuttelevana. (Hakonen & Nylander 2015, 138–142, 144.)

Hakonen ja Nylander (2015, 153) esittävät seuraavia ohjeita työntekijän palkitsemiseen:

- hyvistä suorituksista kannattaa palkita mahdollisimman nopeasti
- jotta palkitseminen voi motivoida, pitää palkitsemisen perusteiden olla kaikkien tiedossa eli mistä palkitaan ja miten palkitaan
- palkkioiden täytyy olla tarpeeksi houkuttelevia
- tavoitteet palkitsemisten saavuttamiseksi täytyy olla mahdollisia, haastavia ja selviä
- palkitsemisen täytyy olla oikeudenmukaista, arvostavaa sekä osa hyvän palautteen antamista



- palautteen ja arvostuksen osoittaminen palkitessa
- palkitsemisella kannattaa tukea työntekijän sisäistä motivaatiota autonomian, kyvykkyyden sekä yhteenkuuluvuuden kautta
- arvostavasti palkitseminen ja onnistumisista hyvän palautteen antaminen tukee työntekijän sisäistä motivaatiota sekä työn mielekkyyttä

Strategia, tavoitteet ja arvot eivät kiinnosta työntekijöitä vaan palkitseminen herättää mielenkiinnon. Palkitseminen ohjaa toimintaa, joten perusteita palkitsemiseen täytyy miettiä tarkkaan. Toimiva ja harkittu palkitsemisjärjestelmä kohdentaa työntekijöiden tekemisen haluttuihin asioihin niin, että edellytykset toiminnan taloudelliselle tulokselle ja kehittämiselle paranevat. Palkitseminen voi ohjata myös tekemisen väärään suuntaan. Silloin palkitsemisen vaikutukset voivat olla täysin päinvastaisia, kun on ajateltu, eikä palkitseminen korvaa hyvää johtamista ja esimiestä. Selvästi määritellyt tavoitteet ja positiivinen sekä rakentava palaute työstä ovat tärkeimpiä asioita palkitsemisessa myös työhyvinvoinnin kannalta. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 31–33.)

Cook (2013, 131) kirjoittaa, että yksi asioista, joka parantaa suorituskyykyä tiimeihin perustuvissa asioissa, kuten kaikessa urheilussa, on toiminnan läpinäkyvyys. Kaikissa hyvissä joukkueissa on selkeä tarkoitus ja päämäärä eli tavoite sekä jonkinlainen mittari näiden seuraamiseen. Kun liittyy mihin tahansa hyvään joukkueeseen tai tiimiin, liittyy kaikkien yhteiseen sopimukseen ja sitoutuu noudattamaan yhteisiä sääntöjä muun muassa budjettia, aikatauluja, rajoja ja rooleja.

Tavoitteet ovat visioita tuloksesta. Myyjien työssään viihtyvyyden näkökulmasta on johtajien tarjottava myyjille tarpeeksi suuria haasteita, annettava myyjän luovuudelle tilaa ja kannustettava parempiin myyntisuorituksiin. On tärkeää, että myyjien ja tiimien tavoitteet ovat linjassa työnantajayrityksen tavoitteiden kanssa. Tavoitteita asettaessa pitäisi kuunnella tarkkaan myös myyjiä, eikä vaan asettaa yrityksen haluamia tavoitteita. Jokaisella tiimin jäsenellä pitäisi olla omat henkilökohtaiset tavoitteensa. Tavoitteisiin pääseminen ei ole itsestään selvää, joten esimiehen tulee huomioida myös yksittäisten myyjien saavutukset koko tiimin kuul-

len. Vain tavoitteen tuoman kannustimen tai palkinnon saavuttaminen ei ole kuitenkaan riittävä tapa huomioida myyjän tuloksia. (Rubanovitsch & Aalto 2007, 51, 147.)

#### 4 TYÖSUHTEET LÄHITAPIOLA LAPISSA

LähiTapiola Lapissa on viisi erilaista työskentelymallia, joilla yrittäjäsuhteiset edustajat ja työntekijät työskentelevät. Yrittäjäsuhteisilla edustajilla on niin sanottu normaali asiamiessopimus, joka on kaikkien yrittäjäsuhteisten edustajien sopimus pohjana. Tämän lisäksi on myös palvelupistesopimus ja palvelupiste2sopimus, joita käytetään yrittäjäsuhteisten edustajien lisäsopimuksina. Näillä edustajilla on myös velvollisuuksia palvelupisteen toiminnoista. Työntekijäsopimusmalleja on kaksi: niin sanottu normaali sopimus ja kenttämiessopimus, jotka eroavat työehtosopimuksiltaan.

Vakuutusedustajat edustavat yhtä tai useampaa vakuutusyhtiötä ja myyvät edustamansa yhtiön vakuutuksia, avustavat korvausten hakemisessa ja toimivat edustamansa vakuutusyhtiön vastuulla. Suomessa vakuutusedustusta saa harjoittaa vain Finanssivalvonnan vakuutusedustajarekisteriin merkitty vakuutusedustaja tai jonkin muun ETA-alueen maan vakuutusedustajarekisteriin merkitty edustaja. (Vakuutusedustajat 2018.)

Yrittäjänä työskentelevän tulee itse hankkia ja maksaa muun muassa työvälineet, tietoliikenneyhteydet sekä sosiaaliturvaan liittyvät maksut ja velvoitteet. Yrittäjän on muun muassa maksettava ja järjestettävä oma eläketurvansa toisin, kun työntekijän, jolle työnantaja hoitaa nämä velvoitteet. Yrittäjät voivat kuitenkin kuulua myös omaan yrittäjien työttömyyskassaan ja saada ansiosidonnaista työttömyysetuutta, kuten työntekijätkin omista työttömyyskassoistaan. Yrittäjiin ei sovelleta ollenkaan työntekijöiden mukaista työlainsäädäntöä eli yrittäjillä ei ole muun muassa työaikaa, vuosilomaa, loma-ajan palkkaa, lomaltapaluurahoja, työsuhdeturvaa, eikä myöskään sairausajan palkkaa, vaikkakin Kansaneläkelaitos voi maksaa tietyn edellytyksin yrittäjälle sairauspäivärahaa, mikäli yrittäjä sairastuu. (Helle 2004, 66, 67.)

Toimeksiantajan ja yrittäjän välisiä sopimuksia käsitellään sopimusoikeudellisesti yrityksiensä välisinä sopimuksina. Palkkioiden määrästä sovittaessa tulee ottaa huomioon, että yrittäjänä työskentelevä vastaa itse muun muassa sosiaaliturvastaan, eläketurvastaan ja monista muista maksuista, joita työntekijöillä ei ole, mutta

työnantajayritykset joutuvat kuitenkin työntekijöistä maksamaan. Työntekijän tuntipalkkaa ja yrittäjän saamaa korvausta ei voi verrata, koska työnantajayrityksen on maksettava työsuhteisen työntekijän palkan lisäksi myös palkan sivukulut ja muita maksuja kuten työtilat ja koulutukset. (Helle 2004, 67.)

Työntekijälle työnantaja vastaa muun muassa työterveyshuollosta, perehdyttämisestä, työturvallisuudesta ja tehtävän työn hankkimisesta. Lomat, työaika ja tauot sekä palkka ovat myös työntekijälle työehtosopimuksen mukaisia, mutta yrittäjällä ei näitä asioita ole ollenkaan, mikäli hän ei niitä itse järjestä ja maksa. Työntekijälle työnantaja maksaa lisäksi suurimman osan palkan sivukuluista ja muista lakisääteisistä velvoitteista, joihin kuuluvat muun muassa vielä työntekijän eläkevakuutusmaksu, lakisääteinen työntekijän tapaturmavakuutus, sosiaaliturvamaksu, työttömyysvakuutusmaksu sekä ryhmähenkivakuutus. Yrittäjällä ei ole yhtä isoja sivukuluja, vaikkakin yrittäjän eläkevakuutusmaksu on suuri yksittäinen yrittäjän kuluerä. (Olshin 2018.)

Yrittäjän ei tarvitse kuitenkaan noudattaa TES-sopimuksia palkka-asioissaan ja muissa työntekoon liittyvissä asioissa. Palkkaa voidaan nostaa myös muina nostoina esimerkiksi osinkona ja voitto-osuutena riippuen yritysmuodosta. Yrittäjällä on mahdollisuus pitää lomaa, vapaata töistä ja niin pitkiä taukoja, kun hän itse haluaa, mutta yrittäjän täytyy tietenkin työaikana ansaita muun muassa lomalla käytettävä raha etukäteen. Yrittäjän täytyy myös maksaa tai hoitaa itse lakisääteiset velvoitteet: terveydenhuolto, lupa-asiat, ilmoitukset, veroasiat ja verojen maksaminen sekä kirjanpito. (Olshin 2018.)

#### 4.1 Työntekijät LähiTapiola Lapissa

Työnantajalla on työntekijää kohtaa direktio-oikeus. Direktio-oikeus tarkoittaa työnjohto- ja valvontaoikeutta, jonka nojalla työnantajalla on oikeus järjestellä työntekijän töitä ja työmenetelmiä sekä antaa työntekijälle työnjohdollisia määräyksiä ja ohjeita. Työnantajalle kuuluu oikeus päättää työn suoritustavasta, suorituspaikasta, suoritusajasta sekä laadusta. Työnantajan päätöksen perustella on myös mahdollista valita, ketkä tekevät työtä ja missä laajuudessa työtä tehdään. Työnantajalla on myös oikeus päättää työnjohto-oikeuden perusteella muun muassa työntekijän vuosiloman ajankohdasta lomakaudella, mikäli muuta sopimusta ei ole. Direktio-oikeuden perusteella annettavien määräysten ja ohjeiden tulee

kuitenkin olla lain ja hyvän tavan mukaisia sekä kohtuullisia ja tasapuolisia. Määräykset eivät myöskään saa rikkoa laissa määrättyä tasapuolisen kohtelun vaatimusta tai syrjäntäkieltoa. (Siitonen s.a.)

Direktio-oikeutta rajoittaa mahdollisesti käytettävä työehtosopimus, laki sekä työ-sopimus. Sellaisia työsuhteen ehtoja ei ole oikeutta muuttaa, jotka on sovittu yksityiskohtaisesti työsuhteen osittain, paitsi siinä tapauksessa, mikäli ehtomuutoksesta sovitaan työntekijän kanssa yhdessä tai asiaan on irtisanomisperuste ja käytetään irtisanomisaikaa. Epäselvissä tilanteissa työnantajalla on tulkintaoikeus siitä, mitkä seikat kuuluvat työnjohto-oikeuden piiriin, työnantaja vastaa omasta tulkinnastaan ja virheellinen tulkinta voi johtaa korvausvastuuseen. (Siitonen s.a.)

Työsopimuslakia sovelletaan työsuhteen osittain, jolla työntekijät yhdessä tai työntekijä henkilökohtaisesti sitoutuu tekemään työnantajan lukuun työtä tämän valvonnan ja johdon alaisena palkkaa tai muuta sovittua vastiketta vastaan. Työsopimuslakia käytetään, vaikka vastikkeesta ei olisi sovittu, mikäli käy ilmi, että työtä ei ole tarkoitettu tehtäväksi kokonaan ilman vastiketta. (Työsopimuslaki 55/2001 1:1 §.)

Työnantajien täytyy noudattaa valtakunnallista kullakin alalla olevaa yleissitovaa työehtosopimusta. Noudatettavana on määräykset niistä työsuhteen ehdoista sekä työoloista, jotka koskevat työntekijöiden tekemiä tai niihin rinnastettavia työtehtäviä. Työsopimukset tai niiden ehdot eivät saa olla ristiriidassa yleissitovan työehtosopimuksen vastaavien ehtojen kanssa, tai se on tällöin mitätön ja sen sijaan on noudatettava yleissitovan työehtosopimuksen ehtoja ja määräyksiä. (Työsopimuslaki 55/2001 2:7 §.)

Työsopimuslain mukaan työnantaja on velvoitettu kaikin puolin edistämään suhteita työntekijöihinsä ja lisäksi työntekijöiden keskinäisiä suhteita sekä työntekijöiden mahdollisuuksia kehittyä kykyjensä mukaan työurallaan etenemiseksi. Työnantajan täytyy myös huolehtia, että työntekijä voi suoriutua työstään, myös yrityksen muutosvaiheissa. Kaikkien samassa asemassa tai tehtävässä olevia työntekijöitä täytyy kohdella tasapuolisesti ja sukupuolineutraalisti. (Työsopimuslaki 55/2001 2:1, 2 §.)

Työnantajan on annettava työntekijälle, joka toimii yli kuukauden tai sitä pidemmässä työsuhteessa kirjallinen selvitys tai sopimus työtehtävien ja työnteon keskeisistä ehdoista. Tästä selvityksestä pitää käydä ilmi seuraavat kohdat työsopimuslain (55/2001 2:4.1–12 §) mukaisesti:

- työnantajan sekä työntekijän koti- tai liikepaikka
- työn tekemisen aloitusajankohta
- määräaikaisuudet ja sopimusten kesto
- koeajan voimassaolon tiedot
- työnteon kiinteä suorituspaikka tai selvitys periaatteista, joiden mukaisesti työntekijä työskentelee työnantajan sallimissa tai vaatimissa kohteissa
- pääasialliset työtehtävät
- sovellettava työehtosopimus
- palkanmaksukuukausi sekä palkan tai muun vastikkeen määräytymisen perusteet
- työaika
- vuosiloman määräytymisen perusteet
- irtisanomisaika tai irtisanomisen määräytymisen peruste
- yli kuukauden kestävässä ulkomaantyössä, sen kesto, palkanmaksun valuutta, ulkomailla suoritettavat rahalliset korvaukset, työntekijän kotiuttamisen ehdot sekä luontoisedut

Työnantajan tulee lisäksi antaa työntekijälle kirjallisesti selvitys työn tekemisen ehtojen muutoksista mahdollisimman nopeasti (Työsopimuslaki 55/2001 2:4 §). Työntekijällä on myös omat velvollisuutensa työnantajaa kohtaan. Työntekijän täytyy tehdä työnsä huolellisesti ja noudattaen niitä ehtoja, joita työnantaja on toimivaltansa mukaisesti työntekijälle työn suorittamisesta asettanut. Työntekijöiden on noudatettava huolellisuutta ja varovaisuutta työtehtävissään sekä huolehdittava omasta ja muiden työssä olevien turvallisuudesta. Turvallisuuteen liittyvistä puutteista muun muassa koneissa, työpaikan rakenteissa, laitteissa tai työ- ja suojeluvälineissä havaitsemista vioista tai puutteista on ilmoitettava työnantajalle. (Työsopimuslaki 55/2001 3:1, 2 §.)

Työntekijät eivät saa tehdä tai harjoittaa toiselle osapuolelle sellaisia toimintoja, jotka vahingoittavat työnantajaansa. Näitä toimia ei myöskään saa alkaa valmistella työsuhteen aikana. Työntekijät eivät saa työsuhteen aikana oikeudettomasti käyttää hyväkseen tai ilmaista muille työnantajan liikesalaisuuksia. Mikäli työntekijä on hankkinut tällaisia tietoja oikeudettomasti, tämä kielto jatkuu myös työsuhteen päättymisen jälkeen. Työsuhteeseen tai työnantajan toimintaan liittyvästä erittäin painavasta syystä on mahdollista, joko työsuhteen alkaessa tai sen aikana, tehdä kilpailukieltosopimus. Kilpailukieltosopimuksella voidaan rajoittaa työntekijän oikeuksia tehdä työsuhteeseen tai harjoittaa itsenäisenä yrittäjänä vanhan työnantajan kanssa kilpailevaa toimintaa. Kilpailukieltosopimus saa rajoittaa työntekijän oikeutta harjoittaa samankaltaista työtä enintään kuusi kuukautta vastikkeetta. Kilpailukieltosopimus ei sido työntekijää, mikäli työsuhteen päättymisen johtuu työnantajasta johtuvista syistä. (Työsopimuslaki 55/2001 3:3–5 §.)

Työnantaja saa irtisanoa toistaiseksi voimassa olevalla sopimuksella työskentelevän työntekijän vain erittäin painavasta syystä johtuen (Työsopimuslaki 55/2001 7:1 §). Työntekijästä johtuvana erittäin painavana syynä voidaan pitää muun muassa työsuhteesta tai laista johtuvien ja työsuhteeseen olennaisesti vaikuttavien velvoitteiden vakavaa laiminlyöntiä ja rikkomusta. Työntekijän työntekoon liittyvien edellytysten muuttuminen, jonka myötä työntekijä ei enää kykene selviytymään työstään sen vaatimalla tavalla, voidaan joissakin tilanteissa katsoa irtisanomisen perusteeksi. Asiallisina ja painavina irtisanomisen perusteina ei voida kuitenkaan pitää ainakaan työntekijän sairautta tai vammaa, ellei hänen työkykynsä ole näiden vuoksi olennaisesti vähentynyt, työntekijän osallistumista työehtosopimuslain mukaiseen tai työntekijäyhdistyksen aloittamaan työtaisteluun, työntekijän uskonnollisia tai poliittisia vakaumuksia tai mielipiteitä sekä osallistumista yhteiskunnalliseen tai yhdistystoimintaan ja työntekijän käytettävissä oleviin työturvatoimiin turvautumista. (Työsopimuslaki 55/2001 7:2, 1–4 §.)

Vakuutusalan työehtosopimus sisältää kaksi toisistaan poikkeavaa työehtosopimusta, jotka ovat konttoritoimihenkilöt ja kenttämiehet. Konttoritoimihenkilöillä tarkoitetaan kaikkia muita toimihenkilöitä kuin kenttämiehiä. Kenttämiehellä tarkoitetaan sellaista henkilöä, jonka päätehtävänä on myyntityö, ja hän voi toimia yksin tai yhden tai useamman konttoritoimihenkilön avustamana. Kenttämiehen tehtäviin voi perinteisesti kuulua uusasiakashankinta, asiakassuhteiden hoito,

edustajien kouluttaminen, tiedottaminen, tilaisuuksien järjestelyt ja myös työskentely asiakkaiden tiloissa. Kenttämiehillä on yleensä maantieteellisesti rajattu toimialue ja henkilökohtaiset tavoitteet sekä oikeus päättää omista toimintatavoistaan. Konttoritoimihenkilöt työskentelevät yleensä konttorilla ja heillä on tarkemmin määritetyt työpaikat, työtavat ja työtehtävät kuin kenttämiehillä. (Vakuutusväen Liitto VvL ry 2020, 15.)

Työnantajan noudattama irtisanomisaika on riippuen työssäolovuosista kahdesta kuuteen kuukautta, mutta tämä ei kuitenkaan koske niitä tapauksia, joissa työsuhteus voidaan purkaa ilman irtisanomisaikaa päättymään välittömästi. Kenttämies voidaan irtisanoa myös siten, että hänet vapautetaan työtehtävistään irtisanomisajaksi ja hänelle maksetaan siltä ajalta palkkaa. Kenttämies voidaan myös irtisanoa työsuoritukseen perustuen, mikäli kenttämies ei saavuta hänelle asetettuja vähimmäistavoitteitaan kausivaihteluista ja yhtiön kirjallisesta huomautuksesta ja varoituksesta huolimatta. Kenttämiehen työsuorituksia täytyy kuitenkin verrata yhtiön muiden vastaavanlaisissa oloissa työskentelevien kenttämiesten tuloksiin ennen varoituksen tai huomautuksen antamista. Mikäli kenttämiehelle annetaan huomautus tai varoitus, on hänelle selvitettävä työnantajan toimesta tuki- ja myynninedistämiskeinot sekä työjärjestelyt, joiden avulla kenttämiehellä olisi paremmat mahdollisuudet tavoitteidensa täyttämiseen. Tämän jälkeen tilannetta voidaan arvioida aikaisintaan kolmen kuukauden kuluttua, jotta varoituksen teho voidaan puolueettomasti todeta. (Vakuutusväen Liitto VvL ry 2020, 17–19.)

Yhtiöillä on oikeus johtaa ja antaa työtehtäviä sekä palkata ja erottaa toimihenkilöitä niin konttoritoimihenkilö- kuin kenttämiessopimuksillakin. Konttoritoimihenkilön voi myös velvoittaa tekemään muutakin työtä kuin mihin hänet on alun perin palkattu. Konttoritoimihenkilöillä on säännöllinen työaika, joka on enintään 38 tuntia viikossa, ja tämä aika voidaan jakaa koko viikon ajalle siten, että työviikossa on kuitenkin pääsääntöisesti kaksi peräkkäistä vapaapäivää. Kenttämies suunnittelee esimiehensä kanssa työtään, ja vaikka heillä ei olekaan työaikaa, on heillä periaatteessa työviikko, joka alkaa maanantaina ja päättyy perjantaina. Mikäli kenttämies poikkeaa työviikkonsa periaatteista, tulee hänen siitä ilmoittaa esimiehelleen. Toimihenkilöille kertyy vuosilomalain mukaista lomaa kahdesta ja puolesta päivästä kolmeen päivää kuukaudessa riippuen vakuutuslalla työsken-



telyajasta ja työsuhteen aloituksesta. Toimihenkilöille maksetaan myös lomaltapaluurahaa 50 prosenttia heidän lakisääteisestä ja työehtosopimuksen mukaisesta palkastaan. (Vakuutusväen Liitto VvL ry 2020, 19–25.)

Toimihenkilöillä on ennalta työehtosopimuksessa määritellyt poissaoloja koskevat määräykset. Toimihenkilöillä on oikeus saada isyys-, äitiys- ja vanhempainvapaata sekä hoitovapaata työsopimuslain mukaisesti. Toimihenkilöillä on oikeus saada täyttä palkkaa äitiysvapaan 72 arkipäivältä, sekä isyysvapaan kuudelta arkipäivältä ja vapaan jälkeen palata aikaisempaan tai siihen rinnastettavaan työhön, jossa aikaisemmin työskenteli. Mikäli toimihenkilö sairastuu tai hänelle käy tapaturma, jonka vuoksi toimihenkilö ei voi tehdä työtään ja joutuu sairauslomalle, maksetaan toimihenkilölle täyttä palkkaa yksittäiseen sairauspoissaoloon perustuen kolmelta kuukaudelta. Mikäli sairausloma-ajat toistuvat, voi täysi palkka tältä ajalta olla yhden ja kolmen kuukauden väliltä. (Vakuutusväen Liitto VvL ry 2020, 26–30.) LähiTapiola Lapissa yli viisi vuotta työskennelleillä työntekijöillä on työsuhde-etuuksena sairausloma-ajan palkka kuusi kuukautta sairastumisesta (Nurminen 2020b).

Toimihenkilöiden käynnit neuvolassa, alle 10-vuotiaan lapsen tai vammaisen lääkärikäynnillä, raskausajan tarkastuksissa, hammassairaanhoidossa, työkyvyn ylläpitämiseen välttämättömällä optikon tarkastuksella, lääkärin tutkimuksissa ja tarkastuksissa sekä työkyvyn ylläpitämiseksi välttämättömänä pidetyllä fysikaalisessa hoidossa ovat toimihenkilöille palkallista aikaa. Palkallista aikaa toimihenkilöillä on myös lapsen tai muun lähiomaisen sairastumisesta, kuolemasta tai hautajaisista johtuva lyhytaikainen, pääsääntöisesti yhden päivän pituinen tilapäinen poissaolo. Alle 10-vuotiaan lapsen äkillisen sairastumisen vuoksi palkallista tilapäistä poissaoloa on maksimissaan kolmen päivän ajalta. Toimihenkilöt saavat lisäksi palkallisen vapaapäivän omia vihkiäisiä varten, 50- ja 60-vuotispäivänä, mikäli se on työpäivänä ja toimihenkilön työsopimus on kestänyt vähintään vuoden, kutsuntatilaisuuteen osallistumisesta, muuttopäivältä, mikäli tämä on työpäivänä maksimissaan kerran vuodessa sekä tietynlaisin ehdoin kunnallisten tai valtiollisten luottamustoimien hoitamisesta. (Vakuutusväen Liitto VvL ry 2020, 26–30.)

Toimihenkilöille korvataan matkakulut työstä johtuvilla matkoilla sekä muutosta aiheutuneet kohtuulliset kustannukset, jos toimihenkilö siirretään työskentelemään vakinaisesti toiselle paikkakunnalle työnantajan aloitteesta. Toimihenkilöille järjestetään yhtiön kustannuksella mahdollisuus ateriointiin työpaikalla tai sen läheisyydessä. Työnantaja ottaa toimihenkilöille myös ryhmähenkivakuutuksen keskusjärjestöjen välillä sovituin ehdoin. (Vakuutusväen Liitto VvL ry 2020, 31–32.)

Työnantajaa koskee toimihenkilöihin liittyen yhteistoimintaneuvottelut eli yt-neuvottelut, mikäli työnantaja harkitsee toimenpiteitä, jotka voivat johtaa työvoiman osa-aikaistamisiin, lomautuksiin tai jopa irtisanomisiin tuotannollisista tai taloudellisista syistä. Lain yhteistoiminnasta suomalaisissa ja yhteisölaajuisissa yritysryhmissä tarkoituksena on parantaa työntekijöiden oikeuksia tulla kuulluksi ja saada tietoja yritysten toiminnasta ja kehitysnäkymistä sekä erityisesti niistä asioista, joiden perusteella tehtävien päätösten voidaan vaikuttaa työntekijöiden työllisyyteen tai asemaan yrityksessä. (Laki yhteistoiminnasta suomalaisissa ja yhteisölaajuisissa yritysryhmissä 335/2007 1:1). Yt-neuvottelujen aloittamisesta on annettava tiedot työ- ja elinkeinotoimistolle, työntekijöille ja tietyissä tilanteissa näiden edustajille. Riippuen vähennysten määrästä työnantajan tulee esittää toimintaperiaatteet yt-neuvottelujen kulusta sekä työllistymistä edistävä toimintasuunnitelma tai toimintaperiaatteet, joilla tuetaan työntekijöiden oma-aloitteista suuntautumista mahdollisen irtisanomisen sattuessa muuhun työhön tai koulutukseen. Työnantajalla on tietyt säännöt siitä, miten, missä ajassa ja keitä yt-neuvottelut koskevat ja miten koko prosessi työvoiman vähennystarpeesta hoidetaan. (Yhteistoimintaneuvottelut työvoiman vähentämistilanteessa s.a.)

#### 4.2 Yrittäjäsuhteiset edustajat LähiTapiola Lapissa

Asiamiessopimuksen vakuutusten ja palveluiden tarjoamisesta allekirjoittanut yritys tai yrittäjä toimii vakuutusyhtiön asiamiehenä eli edustajana. Vakuutusasiamiehellä tai vakuutusedustajalla tarkoitetaan luonnollista tai oikeushenkilöä, joka ei ole vakuutuksenantaja tai sen työntekijä, ja joka harjoittaa vakuutusten tarjoamista ja markkinointia vastiketta vastaan vakuutuksenantajan lukuun ja vastuulla. (Laki vakuutusten tarjoamisesta. 234/2018 2:5.3–4 §.) Jäljempänä asiamiessopimuksesta käytetään nimitystä edustajasopimus.

Edustaja toimii LähiTapiola-ryhmään kuuluvien vakuutusyhtiöiden sekä Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elon edustajana myymällä edustettavien yritysten lukuun niiden tuotevalikoimaan kuuluvia vakuutuksia. Edustajan tulee tarjota myös muita vakuutusten hoitoon liittyviä palveluja sekä osallistua vakuutusten ja palveluiden markkinointiin edustamiensa yritysten lukuun. Edustaja toimii myös yhteyshenkilönä asiakkaan ja vakuutusyhtiön välillä asiakassuhteeseen liittyvien asioiden hoitamisessa sekä mahdollisuuksien mukaan avustaa vakuutusyhtiötä ja asiakkaita vahinkotapahtumien selvittelyssä. (LähiTapiola s.a.a.)

Edustajan oman yrityksen täytyy täyttää edustamiensa yritysten vaatimat kelpoisuusehdot. Yrityksen tulee olla merkitty ennakonperintärekisteriin, kaupparekisteriin tai muuhun viralliseen julkiseen rekisteriin ja yrityksen sekä edustajan tulee olla merkitty Finanssivalvonnan ylläpitämään vakuutusedustajarekisteriin LähiTapiolan ja Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elon edustajaksi. Edustajatehtävien hoitaminen edellyttää myös liikennevakuutusten myyntiä sekä ajoneuvojen rekisteröintitehtäviä, joten yrityksellä ja edustajalla tulee olla Traficomien myöntämät rekisteröintioikeudet. Edustajan on myös viipymättä ilmoitettava LähiTapiolalle, Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elolle ja Finanssivalvonnalle, mikäli ei enää täytä vakuutusedustajarekisterin edellytyksiä tai tiedoissa tapahtuu muutoksia. (LähiTapiola s.a.a.)

Edustajat saavat harjoittaa aktiivista myynti- ja asiakaspalvelutyötä. Tällä aktiivisella työllä tarkoitetaan edustajan omasta aktiivisuudesta ja toimesta toteutettavaa vakuutusten tarjontaa ja markkinointia, kuten puhelinmyyntiä, suoramarkkinointia ja henkilökohtaista myyntiä. Oman alueyhtiönsä ulkopuolelle edustaja saa harjoittaa vain passiivista myyntiä ja asiakaspalvelua. Edustajalla on oikeus tarjota ja myydä vain niitä Elon ja LähiTapiolan tuotteita ja palveluita, joiden tarjoamiseen hänellä on tarpeellinen ja riittävä koulutus, tietämys, ammattipätevyys ja myyntioikeudet. Edustajilla ei ole kuitenkaan oikeutta tehdä korvauspäätöksiä, ottaa vastaan vakuutusmaksuja, arvioida vakuutusmääriä asiakkaan hyväksi, vakuuttaa ulkomailla olevaa kiinteää tai irtainta omaisuutta tai sopia vakuutuksen tai muun palvelun sisällöstä siten, että ne poikkeaisivat normaaleista vakuutusehdoista, sisällöistä tai myyntiohjeista. Edustaja sitoutuu myös toimittamaan viipymättä edustamilleen yhtiöille asiakkaan hakemukset, vahinkoilmoitukset sekä

muut tiedonannot. Edustajien on lisäksi ilmoitettava asiakkaalleen selkeästi toimivansa nimenomaan edustajana. (LähiTapiola s.a.a.)

Edustajalla tai sen omalla yrityksellä ei voi olla omia työntekijöitä, jotka edustaisivat LähiTapiolaa. Edustajan on sitouduttava noudattamaan hyvää vakuutustapaa ja vakuutusyhtiön asettamia edustajatoiminnan ohjeita ja sääntöjä. Omia tai omaan lähipiiriin kuuluvien henkilöiden vakuutusasioita ei saa myöskään hoitaa. Asiakkaan tunnistamisen, rahanpesun, terrorismin rahoittamisen estämisen sekä asiakasvalinnan ohjeita on ehdottomasti noudatettava. Vakuutusten tarjoamista koskevan lain ja sen vaitiolovelvollisuuden noudattaminen on myös ehdottoman tärkeää. (LähiTapiola s.a.a.)

Edustajan toimintaan liittyy yleinen kelpoisuus vakuutusten tietojen antamisesta, ja sen vuoksi myynnissä ja markkinoinnissa annettavien tietojen paikkaansa pitävyys sekä riittävyys on huolellisesti varmistettava. Edustajalla on korvausvelvollisuus pääalueyhtiölle sekä kullekin vakuutusyhtiölle ohjeiden laiminlyönnin seurauksena syntyvästä vahingosta, mikäli tämä on aiheutettu tahallisesti tai huolimattomasti ja vahinkoa ei voida pitää vähäisenä. Vakuutusyhtiö antaa edustajalleen ohjeet vakuutusten tarjoamiseen, myyntiin ja palveluiden tuottamiseen ja näitä ohjeita on noudatettava, mutta edustajan vastuulla on varmistaa koulutusten käyminen sekä myynnissä tarvittavien materiaalien oikeellisuus sekä riittävyys. (LähiTapiola s.a.a.) Edustajan pitää varmistaa riittävä ammattipätevyys, vakuutusten tietojen tarpeellinen tunteminen, vakuutusten tarjoamisen kannalta tarpeellinen lainsäädäntö sekä hyvä vakuutustapa (Laki vakuutusten tarjoamisesta 234/2018 3:18 §).

Edustajalla on oikeus käyttää markkinoinnissaan vain ja ainoastaan Elon ja LähiTapiolan toimittamia tai etukäteen hyväksymiä materiaaleja. Edustettavien yritysten nimiä ei myöskään saa käyttää yrityksen omassa markkinoinnissa ilman heidän lupaa. Edustettavien yritysten tilojen, laitteiden sekä tietojärjestelmien käytöstä tulee maksaa kulloinkin voimassa oleva käyttömaksu. Edustaja vastaa myös sähköpostin ja kalenterin käytöstä omassa puhelimessaan siten, että sallassapitovelvollisuuden piiriin kuuluvat tiedot eivät pääse ulkopuolisten tietoon.

Edustaja hyväksyy myös, että TietoEVRY Oyj:llä tai muulla LähiTapiolan valtuutamalla taholla on väärinkäytöksissä oikeus tuhota puhelimessa olevat sähköposti- ja kalenteritiedot kokonaan. (LähiTapiola s.a.a.)

LähiTapiolalla on edustajasopimuksen mukaan vakuutuslainsäädännön mukainen vastuu edustajansa toiminnasta. Vakuutuslainsäädännön mukaan vakuutusyhtiö vastaa vakuutuksenottajalle edustajan antamista tiedoista. Tämän vastuun piiriin kuuluu niin kirjallinen, kuin suullisestikin annettu tieto sopimusneuvotteluiden yhteydessä. Mikäli nämä edustajan antamat tiedot ovat olleet puutteellisia, harhaanjohtavia tai virheellisiä, vakuutuslainsäädännön mukainen vastuu syntyy niiden tietojen perusteella, kun vakuutuksenottajalla on saamiensa tietojen perusteella aihetta olettaa. LähiTapiola sekä Elo antavat edustajilleen tarvittavan koulutuksen vakuutusmarkkinointiin sekä myyntiin liittyen. (LähiTapiola s.a.a.)

LähiTapiola, alueyhtiöt ja Elo ovat sopineet keskenään, että edustajan edustettava alueyhtiö maksaa edustajatoiminnan palkkion edustajalle sekä veloittaa edustettavia yhtiötä tehdyn myynnin mukaisesti keskinäisellä sopimuksella. Alueyhtiö sekä edustaja sopivat keskenään myynnistä, markkinoinnista ja muista edustajan tehtävistä sekä edustajalle maksettavista palkkioista, kulloinkin vallitsevien palkkiosääntöjen mukaisesti. Vakuutusyhtiöt eivät maksa edustajalle erillisiä korvauksia edustajatoiminnasta aiheutuvista kuluista. Vakuutusyhtiöllä on myös oikeus muuttaa palkkioperusteitaan sekä palkkioiden määriä. Vakuutusyhtiöiden järjestämien kilpailujen palkinnot ovat saajalleen veronalaista tuloa. (LähiTapiola s.a.a.)

Edustajasopimus on voimassa toistaiseksi ja se edellyttää voimassa olevaa merkintää Finanssivalvonnan ylläpitämään vakuutusedustajarekisteriin. Sopimus päättyy ilman irtisanomista, mikäli vakuutuslainsäädännön mukainen tarjoamisesta vastaava henkilö tai sen yritys poistetaan rekisteristä tai jokin muu edustajana toimimisen edellytys ei enää täyty. Edustajalla ja kullakin vakuutusyhtiöllä on oikeus irtisanoa edustajasopimus päättymään ilman irtisanomisaikaa. Irtisanominen tulee tapahtua todistettavasti tai kirjallisesti. Edustaja antaa edustajasopimuksessaan myös suostumuksen siitä, että edustajasuhteen päättyessä pääalueyhtiö voi kuitata omat ja muiden sopimuksessa olevien osapuolien saatavat edustajan palkkioista, joita

maksetaan maksimissaan neljä kuukautta edustajasuhteen päättymisestä. (LähiTapiola s.a.a.)

Edustajan vastuulla on noudattaa kaikessa toiminnassaan LähiTapiolan tietoturvasta ja yritysturvallisuudesta annettuja ohjeita. LähiTapiola antaa oikeuden edustajalle käyttää tietojärjestelmiään tehtäviensä hoitoon kuuluvissa asioissa koulutuksissa annettujen ohjeiden mukaisesti. Kaikki käyttäjätunnukset ja salasanat ovat henkilökohtaisia, eikä niitä saa luovuttaa edelleen. LähiTapiolalla on oikeus edustajasopimuksen päätyttyä tai yllättävään esteeseen perustuen avata ja käyttää edustajan sähköposteja asiakaspalvelun jatkuvuuden ja laadun varmistamiseksi. (LähiTapiola s.a.b.)

Edustajalla on oikeus käyttää edustajatoimintansa harjoittamiseen LähiTapiolan osoittamia materiaaleja, työvälineitä sekä tiloja. Asiakastietoja sisältävät materiaalit ovat salassapitosopimukseen kuuluvia, ja niitä on käsiteltävä ehdottomalla luottamuksella. Lisäksi niiden hävittäminen on tapahduttava LähiTapiolan määrämällä tavalla ja tietoturvaohjeita noudattaen. Edustaja on täydessä vastuussa kaikesta asiakkaidensa toiminnasta LähiTapiolan tiloissa. Hälytysjärjestelmien viikahälytykset voidaan veloittaa suoraan edustajalta, mikäli tämä toiminnallaan sellaisen aiheuttaa. Edustajalla ei ole oikeutta järjestää asiakastilaisuuksia tai toimia niissä niin sanottuna isäntänä, vaan näissä on aina oltava työsuhteessa oleva henkilö. (LähiTapiola s.a.b.)

Edustajalla tulee olla aina kuvalla varustettu kulunvalvontakortti esillä näkyvällä paikalla liikkuaan LähiTapiolan tiloissa ja henkilöllisyys on pyynnöstä aina todistettava sitä vaadittaessa. Mikäli edustaja kadottaa avaimia, kulunvalvontakortteja tai muun tunnisteiden, tulee hänen siitä ilmoittaa välittömästi esimiehelleen tai turvallisuudesta vastaavalle henkilölle, ja edustajalta voidaan veloittaa uusien avainten, tunnisteiden tai kortteiden teettämisestä sekä lukkojen uudelleen sarjoittamisesta aiheutuneet kustannukset. Edustaja on myös velvollinen korvaamaan kolmannelle osapuolelle tai LähiTapiolalle aiheuttamansa vahingon, joka johtuu edellä kerrottujen ohjeiden laiminlyönnistä. Oikeudet edustajille myönnetään toistaiseksi ja ne loppuvat aina edustajasopimuksen päättyessä, joka voidaan päättää ilman irtisanomisaikaa välittömästi. (LähiTapiola s.a.b.)

LähiTapiolan työntekijät ja edustajat sitoutuvat pitämään salassa kaiken mitä LähiTapiola-ryhmän toimeksiannoissa saa tietoonsa liittyen LähiTapiolaan tai asiakkaisiin. Nämä salassapitovelvollisuudet koskevat terveydentilaa, taloudellista asemaa, henkilökohtaisia asioita sekä liike- ja ammattisalaisuutta sisältäen myös tietotekniset ratkaisut. (LähiTapiola s.a.c.)

LähiTapiola Lapissa on myös niin sanotun normaalin edustajasopimuksen alla työskentelevien henkilöiden lisäksi palvelupistesopimuksen sekä palvelupiste2sopimuksen alla työskenteleviä yrittäjäsuhteisia vakuutusedustajia (Elkki 2020). Palvelupistesopimus koskee palvelupiste-edustajaa ja velvoittaa noudattamaan koko toiminnassaan edustajasopimuksen kaikkia ohjeita sekä ehtoja. Palvelupiste toimii LähiTapiolan edustajana täydentäen pääalueyhtiön toimialueella LähiTapiolan palveluorganisaatiota, johon kuuluu myös velvollisuus pitää LähiTapiolan palvelukonttoria avoinna erikseen sovittujen aukioloaikojen mukaisesti asiakaspalvelutilanteita hoitaen. Palvelupistesopimuksen lisäliitteessä kerrotaan, että palvelupisteillä täytyy edustajasopimuksen velvoitteiden ja sääntöjen lisäksi olla vastaava hoitaja, joka on myös palvelupisteyrittäjä. Palvelupisteen tehtäviin kuuluu edustajasopimuksen tehtävien lisäksi laajennettu asiakassuhteen hoitoon liittyvä sopimusehto, joka sisältää jo olemassa olevien asiakkaiden vakuutusturvien tarkistamista, vakuutusneuvontaa ja selvittelyä, vinkkien antamista LähiTapiolan myyntihenkilöstölle sekä oman vakuutuskannan puolustamista ja siirtojen perumista. Lähimmän konttorin henkilökunta on palvelupisteen apuna asiakaspalveluun liittyvissä ongelmissa ja kysymyksissä. (LähiTapiola s.a.d.)

Palvelupiste2sopimuksella toimivilla yrittäjäsuhteisilla vakuutusedustajilla on sopimuksessaan hieman eroavaisuuksia edustajasopimukseen ja palvelupistesopimukseen nähden. Palvelupiste2sopimukseen kirjataan vastuuhenkilöt ja palvelupisteen vastaava hoitaja. Palvelupiste2sopimuksella työskentelevillä on palvelupistesopimuksen lisäksi velvollisuuksia antaa neuvontaa korvaustilanteissa, auttaa asiakkaita korvaushakemusten ja vahinkoilmoitusten tekemisessä, antaa asiakkaille turvallisuusneuvontaa sekä ohjata myyntiä toimialueellaan ja toimia lähitukena yrittäjille. Vastaava hoitaja on velvoitettu huolehtimaan sopimuksenalaisten vastuuhenkilöiden hyvän vakuutustavan noudattamisesta ja lainmukaisesta ammattipätevyysvaatimusten täyttämisestä. Palvelupiste2sopimuksella toimivilla

on mahdollista ottaa työntekijöitä, jotka osallistuvat vakuutusten ja muiden palveluiden markkinointiin palvelupisteen alaisena, mutta näiden henkilöiden työsuhteen voimassaolosta on ilmoitettava LähiTapiolalle sekä valvottava työntekijöiden tarvittavan koulutuksen saamisesta ja työn tekemistä. Palvelupisteyritys ei voi muuttaa kiinteän toimitilan paikkaa ilman pääalueyhtiön suostumusta, jonka yhtiöt yhdessä päättävät. Palvelupiste2sopimuksella toimiva edustaja sitoutuu myös huolehtimaan toimipisteessä noudatettavien kiinteiden palveluaikojen säännöllisyydestä, toimitilojen yleisestä järjestyksestä, siisteydestä, sisustamisesta, kunnosta, kalustuksesta sekä vuokrasopimuksen mukaisista kunnossapitovastuista. Palvelupiste2sopimussuhteisen ja pääalueyhtiön välillä sovelletaan normaalitilanteessa irtisanomisaikaa molemmilta puolilta. (LähiTapiola s.a.e.)

YEL-vakuutus eli yrittäjän eläkevakuutus on yrittäjän eläketurvan sekä muun sosiaaliturvan perusta. Yrittäjän eläkelain mukainen vakuutus eli YEL-vakuutus on kaikkia yrittäjiä yhdistävä tekijä, joka on pääasiassa ainoa yrittäjän pakollinen vakuutus, eikä sitä voi korvata vapaaehtoisilla eläkevakuutuksilla. (Yrittäjän eläkevakuutus eli YEL-vakuutus s.a.) YEL-vakuutus on yrittäjälle pakollinen vakuutus, mikäli hän on 18–68-vuotias, tekee työtä yli 7958,99 euron edestä vuodessa omassa yrityksessään ja yrittäjyys kestää vähintään neljä kuukautta (Milloin YEL-vakuutus on pakollinen s.a.).

Yrittäjän täytyy huolehtia omasta eläketurvastaan sekä sosiaaliturvastaan itse. YEL-vakuutus antaa yrittäjälle taloudellista turvaa mahdollisten työkyvyttömyyksien tai työttömyyksien varalle. Yrittäjän sosiaaliturvan pohja on YEL-vakuutuksessa, joten YEL-vakuutus vaikuttaa suoraan yrittäjän Kelan myöntämiin sairaus- ja vanhempainpäivärahoihin sekä suojaa perheen toimeentuloa perhe-eläkkeellä, jos yrittäjä menehtyy. Yrittäjän eläke määräytyy yrittäjänä toimimisen osalta myös täysin YEL-vakuutuksesta. (YEL ja yrittäjän eläkevakuutus 2020.) Yrittäjä voi mitoittaa YEL-vakuutuksensa työtulon itse eli päättää millaista turvaa itselleen YEL-vakuutuksella hankkii. YEL-vakuutuksen työtulon suuruus kannattaisi vastata sitä palkkasummaa, jonka yrittäjä joutuisi maksamaan palkatulle työntekijälle saman työn tekemisestä. Vahvistetusta YEL-työtulosta riippuu eläkemaksut ja eläkkeen määrä, sairauspäivärahan määrä, mahdolliset vapaaehtoisien yrittäjän tapaturmavakuutuksen päivärahan määrä sekä vanhempainpäivärahojen määrä. (Työtulo kannattaa mitoittaa oikein 2020.)



Yrittäjälläkin on edellytyksiä työttömyysturvan saamiselle ehtojen täytyessä. Yrittäjällä tulee olla YEL-vakuutus, jonka työtulo on vähintään 13076 euroa vuositasolla tarkastettuna, yrittäjän täytyy olla yrittäjänä vähintään 15 kuukautta edellisten 48 kuukauden sisällä sekä kuulua yrittäjien työttömyyskassan piiriin. 13076 euron suuruinen YEL-vakuutus maksaa alle neljä vuotta yrittäjänä toimineelle vähintään 2436 euroa, johtuen aloittavan yrittäjän alennuksesta ja yli neljä vuotta yrittäjänä toimineelle vähintään 3123 euroa vuodessa, riippuen maksun erien määrästä ja vakuutuksenottajan iästä (YEL-laskuri s.a.). Yrittäjä voi saada edellä mainitut asiat täytettyään yrittäjien työttömyysetuutta, jos hänen yritystoimintansa loppuu tai oma työllistyminen yrityksessä päättyy eli lähtökohtaisesti yritystoiminta loppuu kokonaan. Mikäli yrittäjä ei kuulu työttömyyskassaan, voi yrittäjä saada Kelasta työmarkkinatukea tai peruspäivärahaa työttömyysajaltaan. (Yrittäjän sosiaaliturva perustuu YEL-työtuloon 2020.)

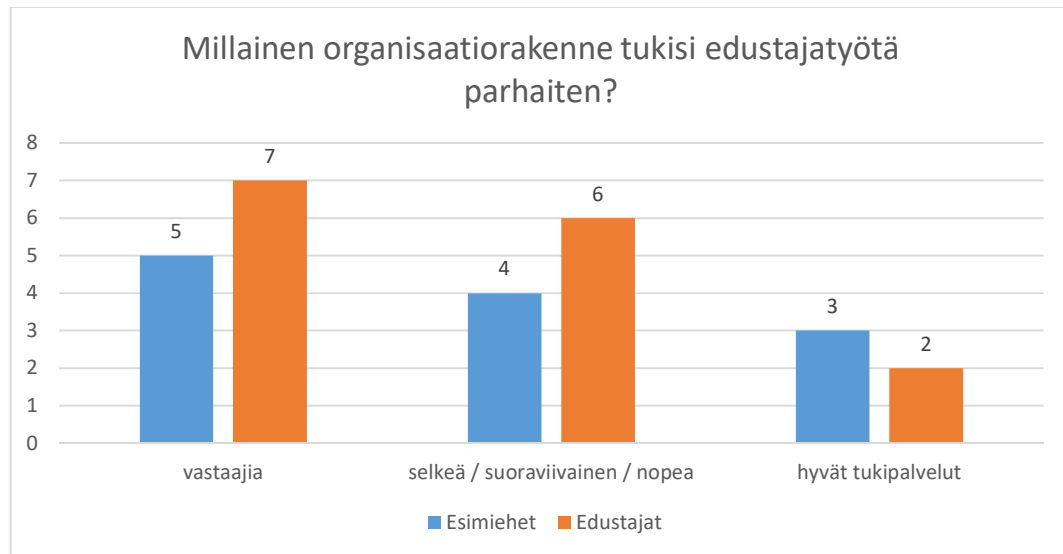
## 5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Esimieskysely lähetettiin kaikille suoraan tai epäsuorasti yrittäjäsuhteisten edustajien esimiestoiminnassa mukana oleville esimiehille. Kyselyitä esimiehille lähetettiin viisi kappaletta, ja kaikki esimiehet palauttivat kyselyn täytettynä, joten vastauksia saatiin 100 prosenttia lähetetyistä kyselyistä. Vastaajista kaksi oli miehiä ja kolme naisia. Kolme vastaajista oli alle 40-vuotiaita, yksi alle 50-vuotias ja yksi alle 60-vuotias. Vastaajista 40 prosenttia oli yliopiston käyneitä ja 60 prosenttia ammattikorkeakoulutettuja. Työkokemusta yrittäjäsuhteisesta edustajatyypistä työstä yhdellä ei ollut ollenkaan, kahdella 1–5 vuotta, yhdellä 6–10 vuotta ja yhdellä 11–15 vuotta. Työsuhteisena olevasta myyntityöstä kokemusta oli kaikilla. Työkokemusta esimiestehtävistä oli 40 prosentilla vastaajista 1–5 vuotta ja lopuilla 60 prosentilla vastaajista 11–15 vuotta.

Edustajakysely lähetettiin kaikille 28:lle yrittäjäsuhteiselle myyntiedustajalle ja palvelupisteyrittäjälle lukuun ottamatta tutkimuksen tekijää, joten kyselyitä lähetettiin kaikkiaan 27 kappaletta. Vastattuja kyselyitä tuli muistutusten jälkeen kaikkiaan kymmenen, joten vastausprosentti oli 37. Vastaajista 20 prosenttia oli naisia ja loput 80 prosenttia miehiä. Vastaajien ikä jakautui siten, että alle 30-vuotiaita oli yksi, alle 40-vuotiaita ja alle 50-vuotiaita molempia neljä ja alle 60-vuotiaita yksi. Vastaajista 60 prosenttia oli käynyt ammattikorkeakoulun, 30 prosenttia toimii tehtävässään ammattikoulutaustalla ja 10 prosenttia on suorittanut ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon. Työkokemus jakautui alle vuoden kokemuksesta yli 20 vuoden kokemukseen, mutta suurin osa eli 70 prosenttia vastaajista oli työskennellyt yrittäjäsuhteisena edustajana yli vuoden, mutta kuitenkin alle 15 vuotta. Palkkasuhteisen myyjätyön taustaa 20 prosentilla ei ollut ollenkaan, 50 prosentilla on 1–5 vuotta, 20 prosentilla 6–10 vuotta ja 10 prosentilla 11–15 vuotta.

Kysyttäessä, millainen organisaatorakenne tukisi parhaiten edustajan työtä johtamisen ja myynnin näkökulmista, olivat vastaukset niin esimies kuin edustajapuolelta hyvinkin yhteneviä: (Kuvio 4). Suurimmassa osassa kaikista vastauksissa painotettiin selkeyttä, nopeutta ja suoraviivaisuutta sekä mahdollisimman hyviä tukipalveluita. Esimiehillä organisaation selkeys tai tukipalveluiden kunnossa oleminen löytyi kaikista vastauksista. Kaksi vastaajista oli lisäksi sitä

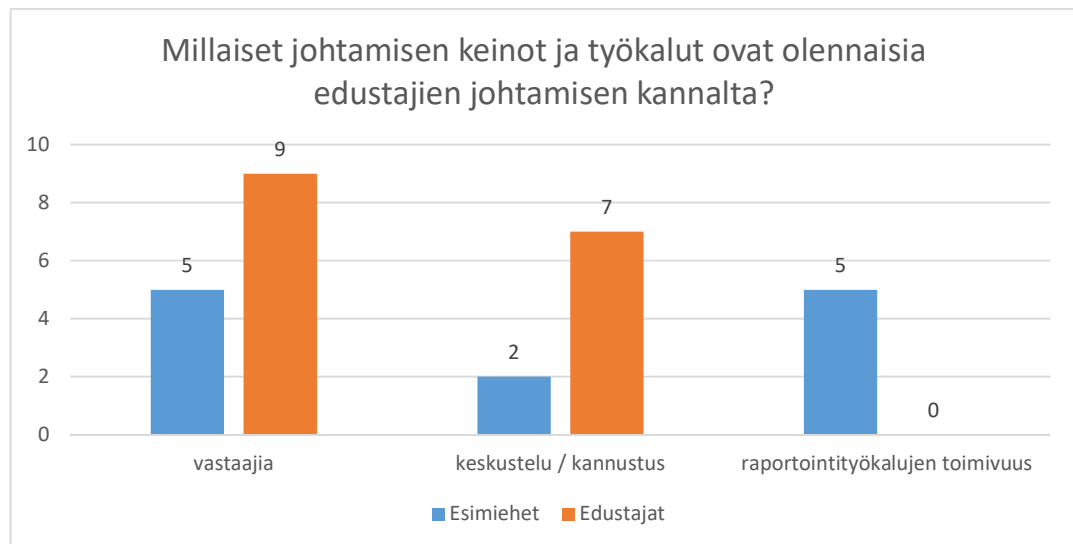
mieltä, että nykyisellään tärkeälle edustajien myynnin johtamiselle ei jää riittävästi aikaa, vaan aika menee liiaksi muuhun oheistoimintaan. Yksi esimiehistä oli sitä mieltä, että organisaatorakenteella ei ole juurikaan merkitystä, koska edustajat toimivat yrittäjinä ja näin ollen heidän pitäisi olla itseohjautuvampia kuin työsuhteisten työntekijöiden. Osalle edustajista oli myös epäselvää, mitä asioita kenenkin esimiehen vastualueisiin kuului, josta aiheutuu toiminnan hitautta, kun asioita siirrellään päättäjältä toiselle. Tukipalveluiden puuttuminen, hitaus tai monimutkaisuus mainittiin usein yrittäjäsuhteisten edustajien vastauksissa.



Kuvio 4. Organisaatorakenne edustajatyön kannalta

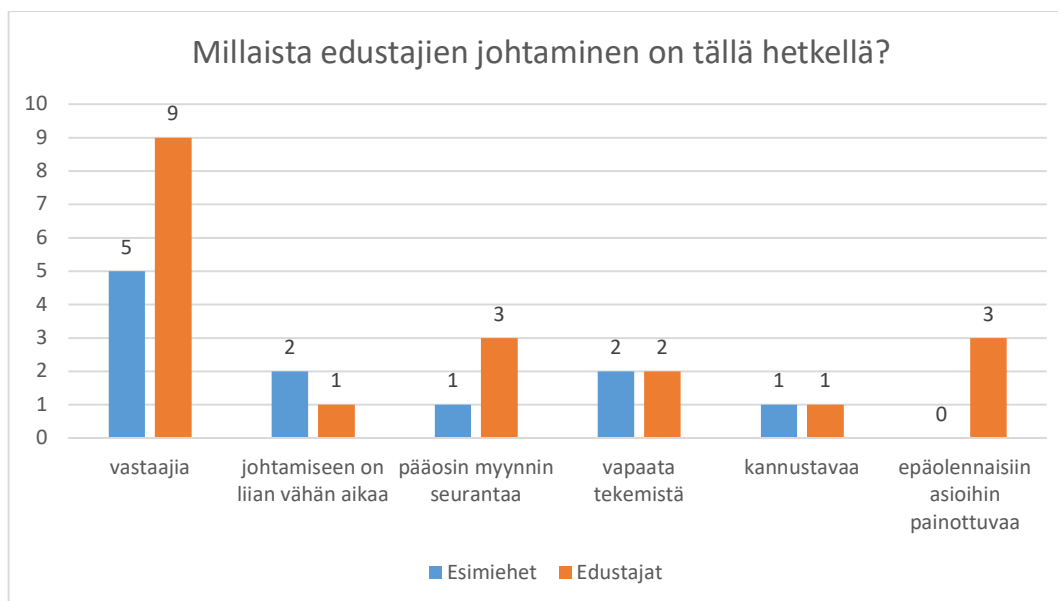
Esimiesten mielestä johtamisen työkaluissa oli suuresti parantamisen varaa: (Kuvio 5). Lähes jokainen oli sitä mieltä, että nykyiset raportointi ja suunnittelujärjestelmät ovat huonoja eivätkä keskustele keskenään, mikä tekee työstä hidasta ja haastavaa. Työkaluja raportointiin, seurantaan ja suunnitteluun oli paljon, mutta ne eivät vastaa tarkoitustaan. Esimiehet kokivat kuitenkin järjestelmiä lukuun ottamatta johtamisen keinojen olevan kunnossa, koska suurin työ johtamisessa perustuu edustajien kanssa kommunikointiin. Se, että edustajasopimus velvoittaa yrittäjäsuhteisia edustajia tiettyyn toimintaan tuli myös esille vastauksissa. Yhden vastaajan mielestä apua suunnittelun tueksi sekä palautetta toiminnasta pitäisi saada omilta esimiehiltä enemmän. Yrittäjäsuhteisista edustajista 70 prosenttia vastasi, että johtamisen keinoiksi olennaisimpia ovat selkeä, positiivinen, kannustava ja avoin vuoropuhelu edustajan ja esimiehen välillä. Palautteen sekä suuntaviivojen ja tavoitteiden antaminen nousi myös esille monessa vastauksessa.

Laizzes Faire -johtamista painotti yksi vastaajista, mikä ei tällä hetkellä toteudu hänen mielestä, ja yhden mielestä johtaminen tällä hetkellä oli pelossa elämistä.



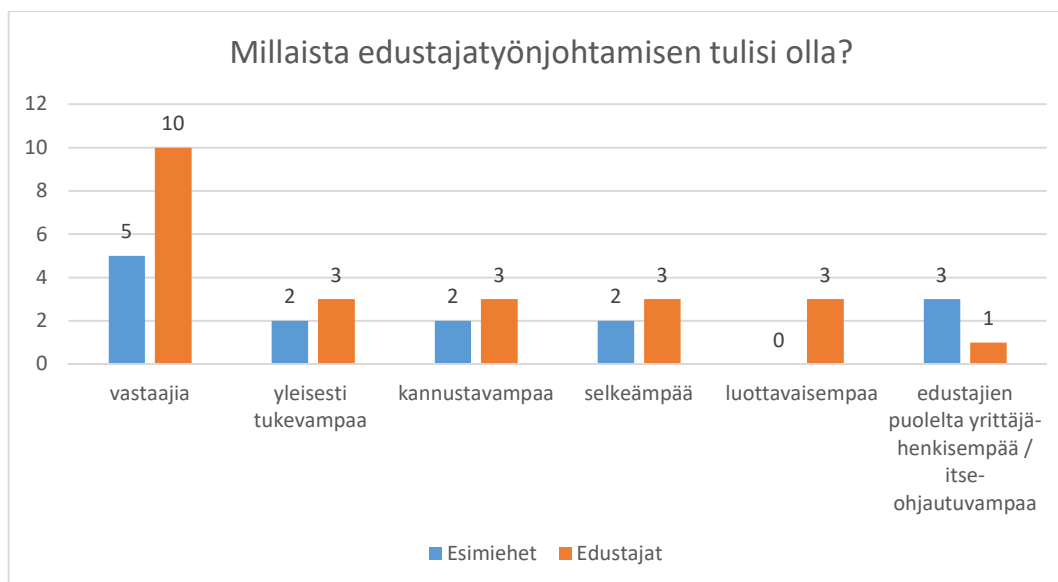
Kuvio 5. Edustajien johtamisen keinot ja työkalut

Tämänhetkisellem yrittäjäsuhteisten edustajien johtamiselle ei kahden esimiehen mielestä riitä tarpeeksi aikaa, koska tiimit ovat niin suuria. ”Haluaisin olla eturintamassa näyttämässä tietä, mutta valitettavan usein arki on tulipalojen sammuttelua takavasemmalla.” kommentoi eräs esimiehistä. Kaksi kommentoi, että antaa hyvin vapaat kädet edustajien tekemiselle ja toisen heistä mielestä johtaminen oli lisäksi tällä hetkellä enemmän yksilö, kuin tiimijohtamista: (Kuvio 6). Kaksi yrittäjäsuhteisista edustajista oli tyytyväisiä tämän hetkiseen johtamiseen ja pitivät sitä kannustavana ja tarpeeksi vapaana. Valtaosassa edustajien vastauksissa oli jonkinlaista tyytymättömyyttä tämän hetkiseen johtamiseen. Yksi vastasi kysymykseen: millaista on tämän hetkinen edustajien johtaminen? ”Heikkoa, tunne kuin esimiestä ei olisi lainkaan.”. Tämän hetkistä johtamista kuvailtiin myös autoritääriseksi, ailahtelevaksi tai turhiin asioihin painottuvaksi osassa vastauksista. Vastaajista 30 prosenttia oli sitä mieltä, että tämän hetkellä johtamisella ei ole tekemistä myynnin johtamisen kanssa vaan se painottuu myynnin sekä myyntitilanteiden merkitsemisen seurantaan eikä olennaisiin asioihin.



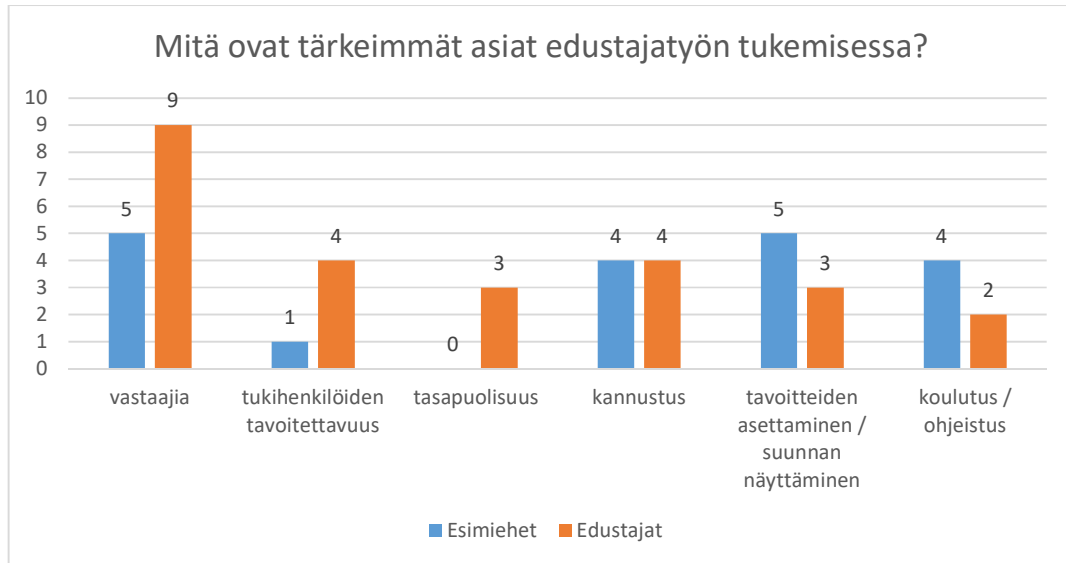
Kuvio 6. Edustajien johtaminen tällä hetkellä

Kysyttäessä edustajilta, että millaista johtamisen tulisi olla, ilmeni yhteensä 12 kertaa sanat tukeminen, luottamus, kannustaminen ja selkeys: (Kuvio 7). Vastauksissa ilmeni toistuvasti selkeyden painottaminen, koska tällä hetkellä tunnetaan, että johtaminen on kimpoilevaa ja epäsuoraa. Lisäksi edustajaan luottaminen koettiin tärkeäksi, kuten myös kannustaminen ja edustajan työn tukeminen. Yhden vastaajan mielestä johtaminen oli kunnossa nykyisellään, eikä sitä tarvitse muuttaa ja yksi vastaaja halusi johtamisen painottuvan yhteistyönä sidosryhmiin ja asiakashankintaan. Vastaajista 30 prosenttia oli myös sitä mieltä, että luottamuksessa edustajien työntekemiseen on parannettavaa. Esimiehiltä kysyttäessä valtaosa vastaajista mainitsi, että edustajat ovat yrittäjiä ja heidän pitäisi olla itseohjautuvampia ja omatoimisempia. ”Ymmärryksen lisääminen kahden yrityksen välisestä sopimuksesta; LähiTapiola tilaa, edustaja tuottaa, sopimus velvoittaa puolin ja toisin.” Eräs vastaaja muuttaisi kotitalousedustajat ja yrityksiä tekevät edustajat omiin linjaorganisaatioihinsa. Kaksi esimiehistä oli kuitenkin sitä mieltä, että esimiehillä ei ole niin paljoa aikaa käytettävissä edustajien kanssa vuorovaihtukseen, kuin he haluaisivat. He myös molemmat olivat sitä mieltä, että edustajan tärkein asia on tehdä uusasiakashankintaa sekä myyntiä ja tätä pitäisi paremmin pystyä tukemaan esimiesten toimesta. Yksi vastaajista kommentoi myös yhtiöryhmän visioiden ja toiveiden olevan usein lyhytjänteisiä, mikä hankaloittaa edustajien johtamista sekä edustajatyön tekemistä.



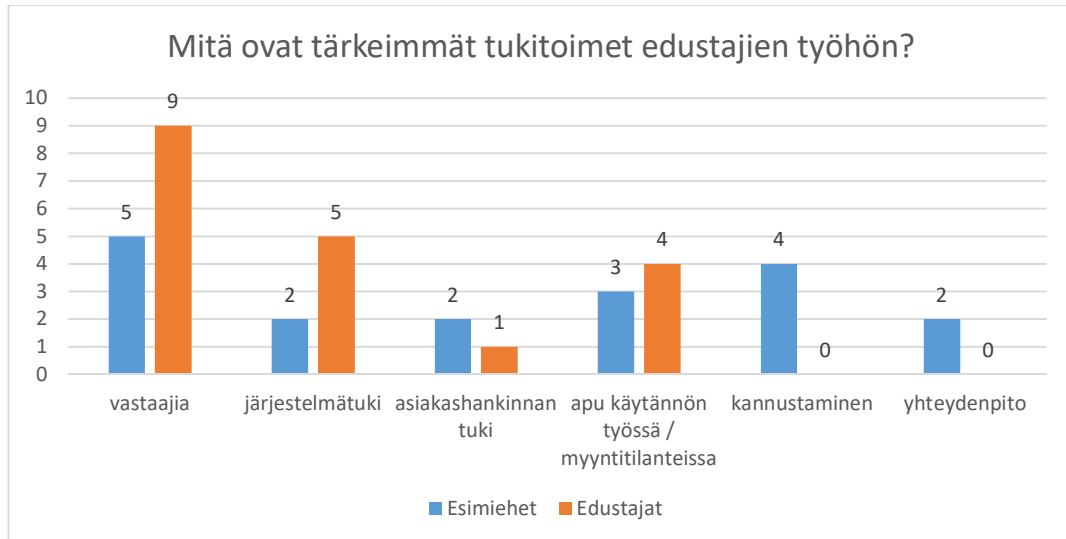
Kuvio 7. Millaista pitäisi olla edustajatyön johtamisen?

Kysyttäessä esimiehen tärkeimpiä asioita edustajan työn tukemiseksi molempien vastausryhmien eli esimiesten sekä edustajien vastauksissa toistui tavoitettavuuden tärkeys arjessa: (Kuvio 8). Kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että edustajien esimiesten pitäisi toimia suunnan näyttäjinä sekä 80 prosentin mielestä tavoitteiden asettaminen, kouluttaminen tai ohjeistaminen ja kannustaminen kuuluvat esimiehen tärkeimpiin tehtäviin. Yksi esimies sanoi: "Olla läsnä eli tavoitettavissa ja tukena silloin, kun sitä tarvitaan ja huolehtia myös edustajan "oikeuksista" (olla kentän äänitorvena)". Edustajien vastauksissa toistui tavoitettavuus, kannustus, tavoitteiden asettaminen ja seuraaminen sekä tasapuolisuus. "Tulosten seuranta ja parempaan tuloksen tekoon asiallisesti kannustaminen", "edustajien puolen pitäminen" ja "ollaan tasapuolisia kaikille" kiteyttää hyvin edustajien mielipiteet.



Kuvio 8. Tärkeimmät asiat edustajatyön tukemisessa

Edustajan tukemisen ja avun tarpeiden tärkeimmistä tukitoimista kysyttäessä lähes kaikki esimiehet olivat sitä mieltä, että kannustaminen ja tsemppaaminen ovat erittäin tärkeitä asioita: (Kuvio 9). Lisäksi toimivan ohjeistuksen ja hyvien puitteiden luominen edustajille täytyy olla kunnossa. Yhteyden pitämistä ja asiakashankinnan ja asiantuntemuksen apua pitivät muutamat tärkeinä. Edustajien mielestä järjestelmätuki ja käytännön apu nousivat selvästi suurimmiksi asioiksi heidän työhönsä liittyvissä avun tarpeissa, kun näitä asioita painotettiin yhteensä kahdeksan kertaa vastauksissa. Eräs vastaajista haluaisi ”toimivat työkalut, mutta sehän on todettu jo utopiaksi”. Asiakashankinnan sekä myynnin tukea pitivät muutamat myös tärkeinä asioina.



Kuvio 9. Tärkeimmät tuki- ja aputoimet edustajien työhön

Kysyttäessä edustajilta, mikä heitä motivoi, suurin osa vastasi rahan motivoivan ja 60 prosenttia vastasi asiakastapaamisten, asiakkaiden tyytyväisyyden tai asiakkaiden auttamisen motivoivan heitä eniten: (Kuvio 10). Onnistuneiden kauppajen syntymisen kerrottiin myös lisäävän motivaatiota.

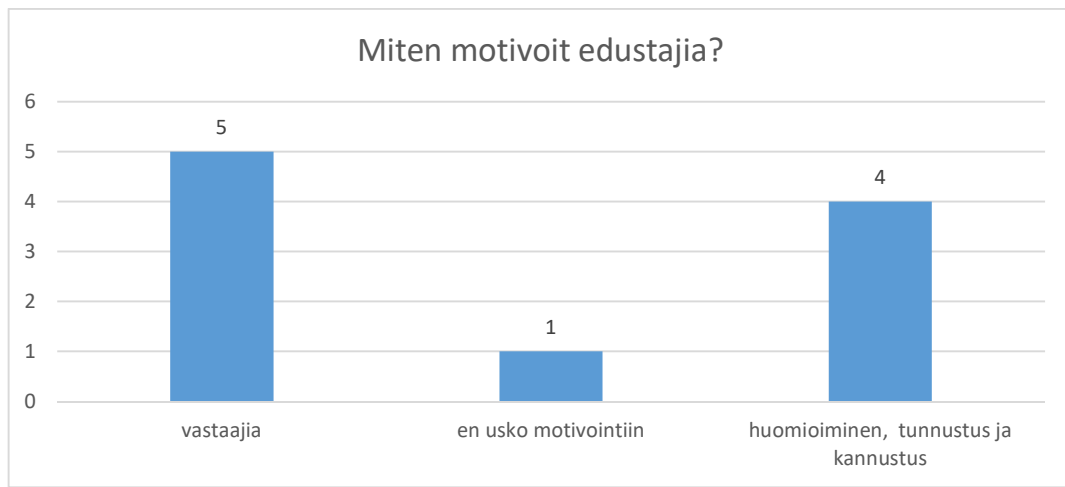


Kuvio 10. Mikä motivoi edustajaa?

Esimiehiltä kysyttiin miten he motivoivat edustajia onnistumisiin. Eräs esimies ei uskonut ihmisten motivointiin vaan hänen mielestään motivaation pitää syntyä sisäisesti: (Kuvio 11). Kuitenkin lähes kaikki esimiehistä olivat sitä mieltä, että huomioiminen sekä kannustaminen ovat tärkeitä motivoinnin keinoja. Suurin osa vastasi, että eri edustajia motivoi eri asiat, joitakin motivoi pelkästään raha, toisia

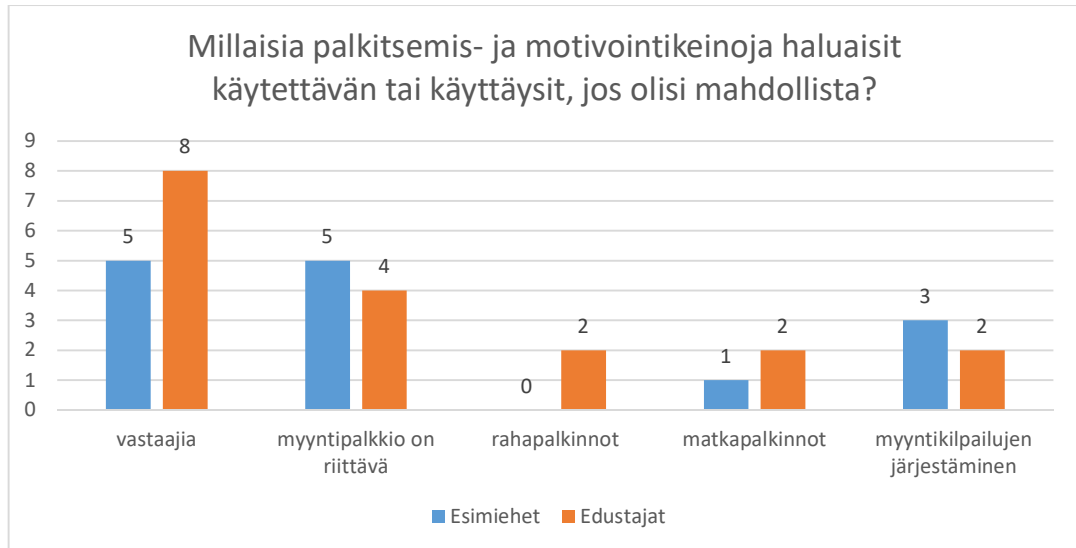


motivoi kiitoksen kuuleminen ja yhdessä tekeminen, mutta osaa mahdollisimman itsenäinen työnteko.



Kuvio 11. Miten edustajaa motivoidaan?

Palkitsemisen ja motivoinnin keinoina esimiehistä yli puolet pitäisi myyntikilpailuja tai tiimin yhteistä bonusjärjestelmää hyödyllisinä: (Kuvio 12). Vastauksissa tosin toistui, että tällöin palkintojen pitäisi olla hyviä, jotta näihin todellisuudessa pyritäisiin. Yksi vastaaja pitäisi pienempiä ”matalan kynnyksen kilpailuja” ja kaksi pidempiä tavoitteellisimpia kilpailuja. Erään vastaajan mielestä muun muassa ”Vuosittain jaettavat palkinnot parhaille myyjille voisivat olla jotain enemmän, kuin ”vain” 50–100 euron lahjakortti, kun kyseessä on kuitenkin koko vuoden uuras tus” ja lisäksi hän mainitsi hyvänä motivointikeinona aikaisemmin olleet palkintomatkat parhaille myyjille. Esimiehistä 80 prosenttia piti kuitenkin nykyistä palkkiojärjestelmää riittävänä ja tarpeeksi hyvänä edustajan kannalta, että he motivoituisivat tästä jo itsessäänkin. Yhden esimiehen vastauksesta ilmeni, että henkilöstön tyytyväisyyskyselyn mukaan edustajatkin ovat kohtuullisen tyytyväisiä nykyiseen rahalliseen ansaintatasoonsa ja yksi esimies mainitsi, että yhtiön näkökulmasta palkkiotasoihin ei ole mahdollista tehdä korotuksia. Selvä enemmistö edustajista piti rahaa kaikista motivoivimpana asiana työssään, ”koska se on perimmäinen syy työntekoon jokaisella.” Kaksi vastaajista halusi jo esimiehenkin mainitsemat palkintomatkat takaisin motivointikeinoiksi. Erään vastaajan mielestä palkkiojärjestelmään tarvittaisiin erilaista kiritysbonusta ja yksi oli sitä mieltä, että ”Lupaus siitä, että jos työt tekee hyvin, on mahdollisuus edetä uralla” motivoisi häntä.

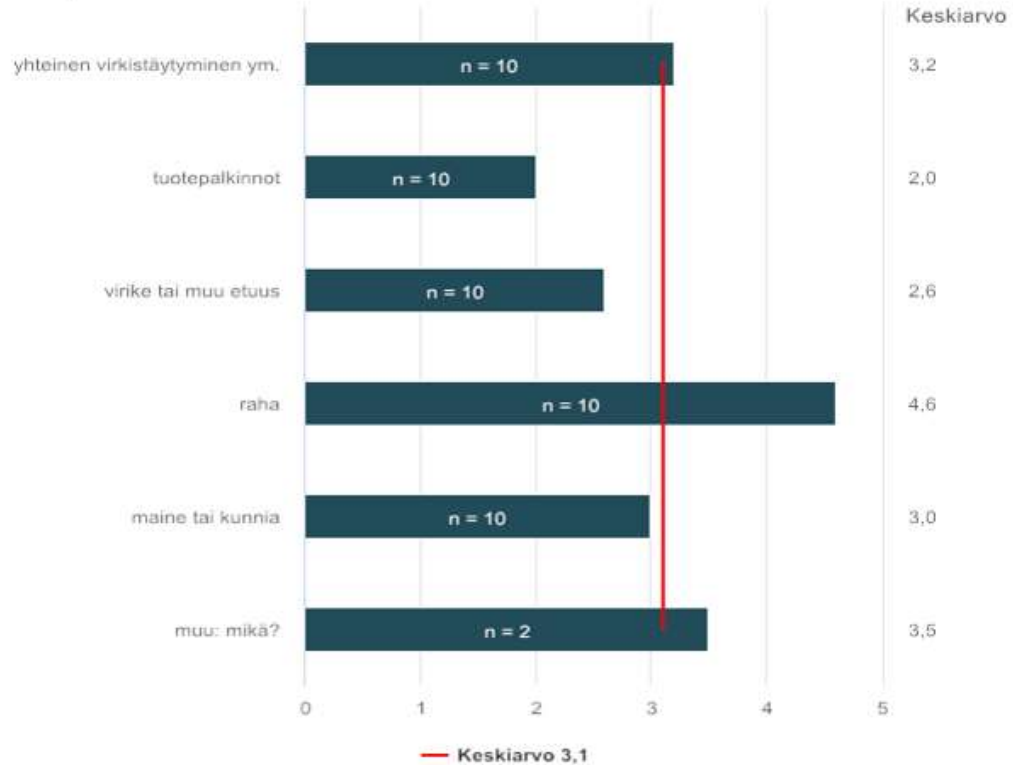


Kuvio 12. Millaisia palkitsemisen ja motivoinnin keinoja pidettäisiin hyvänä, mikäli näitä olisi mahdollista käyttää?

Kuten seuraavasta kuvioista (Kuvio 13) sekä (Kuvio 14) selviää, olivat edustajat ja esimiehet täysin samoilla linjoilla siitä, että raha on palkitsemiskeinona kaikista tärkein ja vaikuttavin. Molempien kohderyhmien vastauksissa rahan keskiarvo palkitsemiskeinona oli 4,6 kun käytettiin arviointina ”1= ei kovin tärkeää”, ”5= erittäin tärkeää”. Molempien mielestä myös maineen tai kunnian saaminen sekä yhteinen virkistäytyminen tai muu sellainen ovat seuraavaksi tärkeimpiä palkitsemiskeinoja. Edustajien mielestä yhteinen virkistäytyminen on vain hieman tärkeämpää kuin maineen tai kunnian saaminen: (Kuvio 13).

### Kuinka tärkeäksi koet seuraavat palkitsemiskeinot työssäsi menestymiseen? (1= ei kovin tärkeää, 5= erittäin tärkeää)

Vastaajien määrä: 10



	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
yhteinen virkistäytyminen ym.	20%	10%	20%	30%	20%	3,2	3,5
tuotepalkinnot	50%	20%	20%	0%	10%	2	1,5
virike tai muu etuus	30%	20%	20%	20%	10%	2,6	2,5
raha	0%	0%	10%	20%	70%	4,6	5
maine tai kunnia	30%	0%	20%	40%	10%	3	3,5
muu: mikä?	0%	0%	50%	50%	0%	3,5	3,5

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

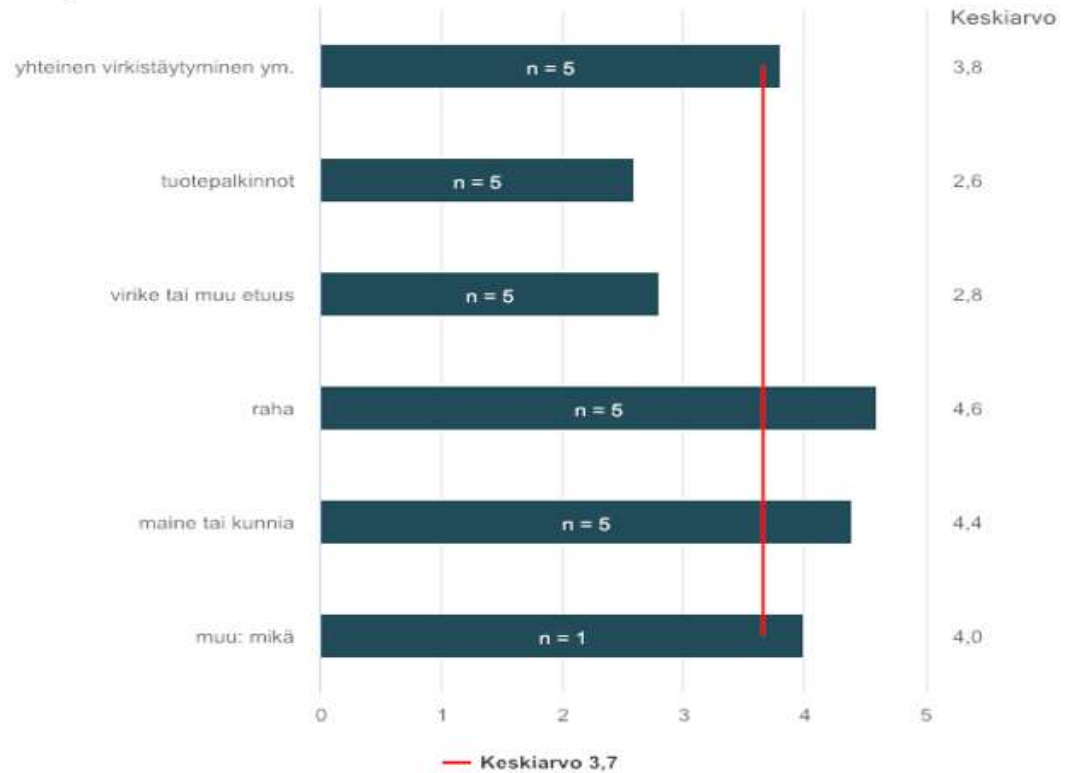
Vastausvaihtoehdot	Teksti
muu: mikä?	urakehitys

Kuvio 13. Edustajan palkitsemiskeinot (edustajat)

Esimiesten mielestä maineen ja kunnian saaminen oli kuitenkin selkeästi tärkeämpää kuin yhteinen virkistäytyminen palkitsemiskeinona: (Kuvio 14). Kumpikaan vastaajaryhmä ei pitänyt kuitenkaan tuotepalkintoja, virike- tai muita etuuksia kovinkaan merkittävinä palkitsemiskeinoina. Avoimissa vastauksissa yksi edustaja kertoi mahdollisen urakehityksen toimivan hyvin palkitsemisen ja motiivoinnin keinona sekä eräs esimies oli sitä mieltä, että työn merkityksellisyys toimii palkitsevana ja motivoivana asiana edustajille.

**Kuinka tärkeäksi koet seuraavat keinot edustajan motivoinnissa?  
(1= ei kovin tärkeää, 5= erittäin tärkeää)**

Vastaajien määrä: 5



	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
yhteinen virkistäytyminen ym.	0%	0%	40%	40%	20%	3,8	4
tuotepalkinnot	0%	40%	60%	0%	0%	2,6	3
virike tai muu etuus	0%	20%	80%	0%	0%	2,8	3
raha	0%	0%	0%	40%	60%	4,6	5
maine tai kunnia	0%	0%	0%	60%	40%	4,4	4
muu: mikä	0%	0%	0%	100%	0%	4	4

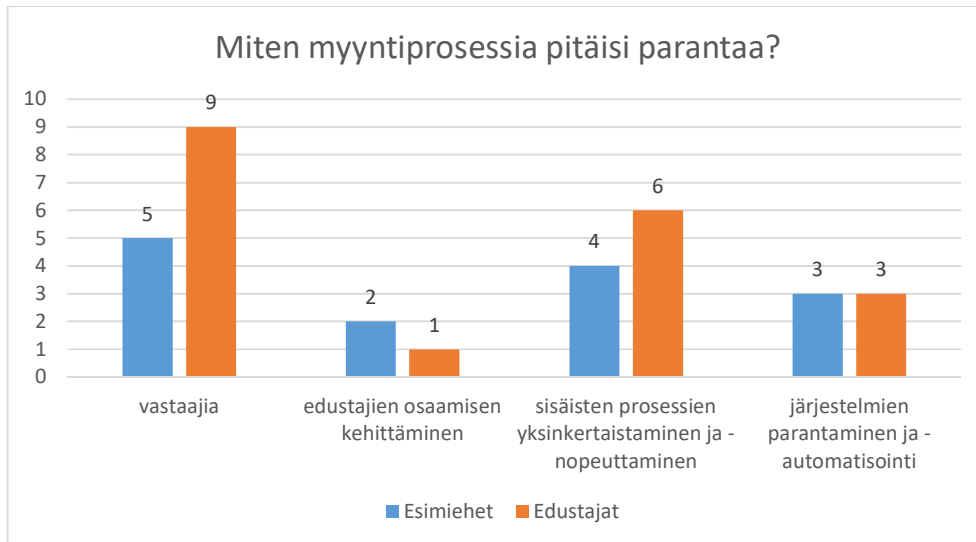
Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
muu: mikä	työn merkityksellisyys

Kuvio 14. Edustajan palkitsemiskeinot (esimiehet)

Esimiehiltä ja edustajilta kysyttiin myös myyntiprosessin tilasta ja onko siinä parannettavaa. Myyntiprosessin yksinkertaistaminen ja nopeuttaminen olivat erityisen hyvin esillä molempien vastaajaryhmien vastauksissa, koska nämä asiat otettiin esille yhteensä kymmenen kertaa: (Kuvio 15). Järjestelmien kehittämisen toiveet nykyaikaisiksi tuli myös moneen kertaan esille, mutta vastauksissa myös huomioitiin tulevan järjestelmä uudistuksen mahdollisuudet ja todettiin muutama otteeseen, että tämä on asia, johon ei voida LähiTapiola Lapissa yksistään

vaikuttaa. Molempien vastaajaryhmien vastauksissa toistui prosessien monimutkaisuus ja -portaisuus sekä automaation puute. Näiden yksinkertaistamiseen haluttaisiin puututtavan. Useampi esimies painotti riskivalintaprosessin yksinkertaistamista ja yksi mainitsi: ”Yksittäisissä tapauksissa asiat pyörivät liian monen ihmisen kautta”. Eräs esimies painotti, että myyntiedustajan tehtävä ei ole myyntityötä vaan asiantuntijatyötä, mikä tuo työhön lisää henkistä kuormitusta ja tämä pitäisi myös edustajien ymmärtää.

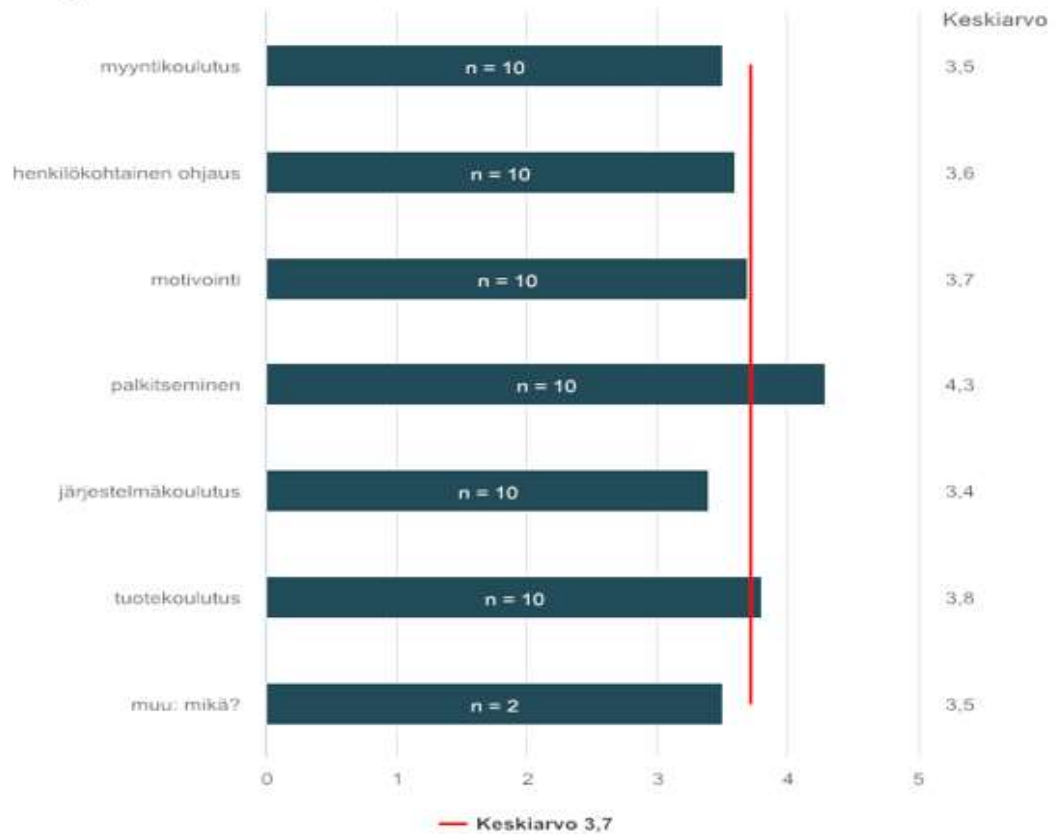


Kuvio 15. Myyntiprosessin parantaminen

Edustajilta kysyttäessä, millaista apua he pitävät tärkeimpänä työssään menestymisen kannalta nousi palkitseminen selvästi tärkeimmäksi asiaksi 4,3 keskiarvolla: (Kuvio 16). Tuotekoulutus nähtiin toiseksi tärkeimpänä tukimuotona, jonka jälkeen tuli motivoinnin tärkeys ja henkilökohtainen ohjaus. Myynti- ja järjestelmäkoulutuksia eivät edustajat nähneet tärkeimpinä apukeinoina. Yksi avoin vastaus saatiin, joka katsoi tärkeäksi apukeinoksi yhtiön näkyvyyden oman menestymisensä kannalta.

**Millaista apua pidät tärkeimpänä työssäsi menestymisen kannalta?  
(1= ei kovin tärkeää, 5= erittäin tärkeää)**

Vastaajien määrä: 10



	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
myyntikoulutus	0%	30%	10%	40%	20%	3,5	4
henkilökohtainen ohjaus	0%	20%	30%	20%	30%	3,6	3,5
motivointi	0%	20%	10%	50%	20%	3,7	4
palkitseminen	0%	10%	10%	20%	60%	4,3	5
järjestelmäkoulutus	0%	30%	20%	30%	20%	3,4	3,5
tuotekoulutus	0%	20%	10%	40%	30%	3,8	4
muu: mikä?	0%	0%	50%	50%	0%	3,5	3,5

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

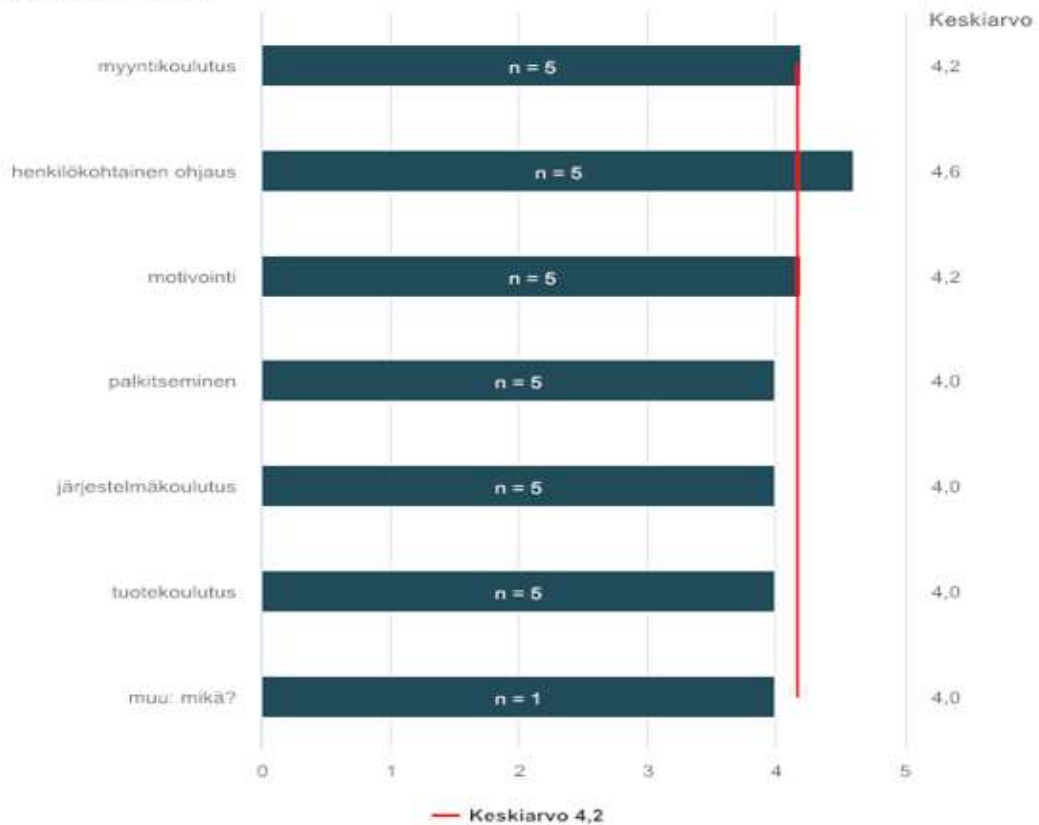
Vastausvaihtoehdot	Teksti
muu: mikä?	Yhtiön näkyvyys

Kuvio 16. Tärkeimmät apukeinot edustajien menestymiselle (edustajat)

Kun esimiehiltä kysyttiin samaa asiaa eli millaista apua he pitivät edustajien menestymisen kannalta tärkeimpänä edustajille, nousi henkilökohtainen ohjaus selvästi tärkeimmäksi asiaksi: (Kuvio 17). Henkilökohtaisen ohjauksen jälkeen seuraavaksi tärkeimpiä keinoja olivat esimiesten mielestä myyntikoulutus sekä motivointi, joiden jälkeen palkitsemista, järjestelmäkoulutusta sekä tuotekoulutusta pidettiin samanarvoisina apukeinoina. Ainoassa avoimessa vastauksessa mainittiin toimivan tukiorganisaation tärkeys edustajien menestymisen kannalta.

**Millaista apua pidät tärkeimpänä edustajan menestymisen kannalta?  
(1= ei kovin tärkeää, 5= erittäin tärkeää)**

Vastaajien määrä: 5



	1	2	3	4	5	Keskiarvo	Mediaani
myyntikoulutus	0%	0%	0%	80%	20%	4,2	4
henkilökohtainen ohjaus	0%	0%	0%	40%	60%	4,6	5
motivointi	0%	0%	20%	40%	40%	4,2	4
palkitseminen	0%	0%	20%	60%	20%	4	4
järjestelmäkoulutus	0%	0%	20%	60%	20%	4	4
tuotekoulutus	0%	0%	20%	60%	20%	4	4
muu: mikä?	0%	0%	0%	100%	0%	4	4

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

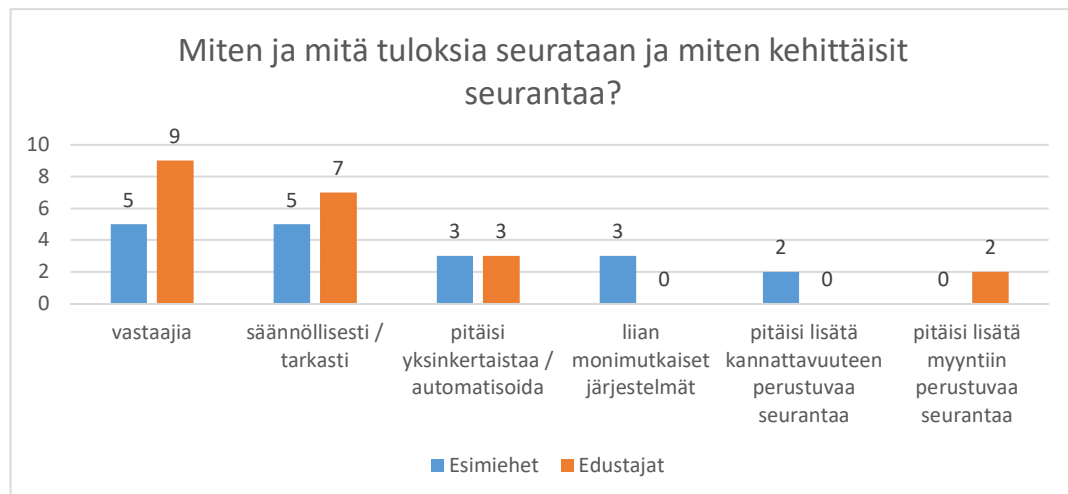
Vastausvaihtoehdot	Teksti
muu: mikä?	toimiva tukiorganisaatio

Kuvio 17. Tärkeimmät apukeinot edustajien menestymiselle (esimiehet)

Edustajat painottivat vastauksissaan palkitsemista heille tärkeimpänä asiana ja esimiehet henkilökohtaista ohjausta. Edustajien mielestä henkilökohtainen ohjaus heidän menestymisensä kannalta oli vasta neljänneksi tärkein, joka taas esimiehillä nousi tärkeimmäksi asiaksi listauksen asioiden huomioiden. Esimiehet pitivät kuitenkin jokaista apukeinoa vähintäänkin kohtalaisen tärkeänä toisin kuin taas

edustajilla ”ei kovinkaan tärkeää” puolelle kääntyviä vastauksia tuli jokaiseen tu-  
kitoimet kohtaan vähintään yhden kerran.

Tuloseurannasta kysyttäessä oli valtaosa kaikista vastaajista sitä mieltä, että  
tuloksia seurataan kohtalaisen tarkasti ja säännöllisesti: (Kuvio 18). Kaikki esi-  
miehet olivat sitä mieltä, että seuranta on tarkkaa ja kohtalaisen hyvällä tasolla,  
mutta suurin osa piti seurantajärjestelmiä huonoina, monimutkaisina tai hitaina  
käyttää. Muun muassa ”automaatiota tarvitaan lisää”, ”seurantoja on tällä hetkellä  
yhtä monta, kuin seuraajiakin” ja ”esimiesnäkökulmasta talon seurantajärjestel-  
missä on paljon kehitettävää” tulivat esimiesten vastauksissa sanotuiksi. Kaksi  
esimiestä painotti, että tuloksenteon taustoja sekä kannattavuutta pitäisi parem-  
min seurata ja yhdessä mainittiin, että hyvän tekemisen tason vuoksi seuranta  
on tehtävä. Moni edustaja oli kuitenkin tyytyväinen tämän hetkiseen seurantaan  
ja seurantamalliin. Kahdessa vastauksista kyseenalaistettiin seurannan tarve ko-  
konaan, koska koettiin, että seurannalla ei ole merkitystä tekemisen, edustajan  
tai edes yhtiön kannalta. Myös seurannan repaleisuudesta mainittiin muutamissa  
vastauksissa ja peräänkuulutettiin pelkästään tärkeiden asioiden seuranta.

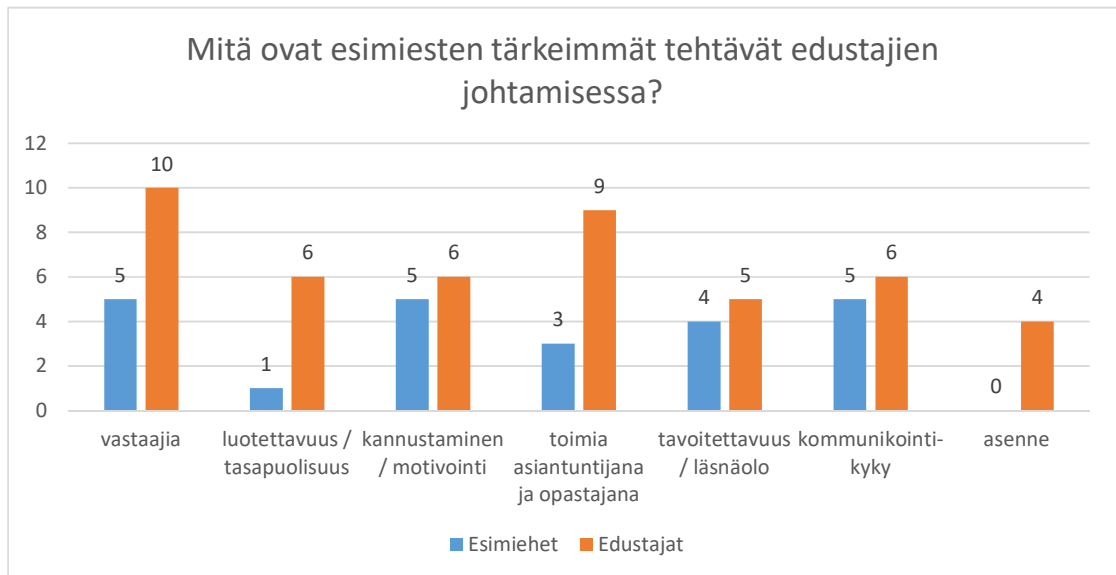


Kuvio 18. Tuloseurannan kehittäminen

Kun kysyttiin vastaajaryhmiltä kolmesta viiteen tärkeintä asiaa, mitä esimiehenä  
toimimisessa täytyy tehdä ja mitä esimieheltä odotetaan, oli vastauksissa paljon  
yhteneväisyyksiä: (Kuvio 19). Edustajat pitivät esimiesten tärkeimpinä toimina  
heitä johtaessaan toimimista asiantuntijana ja opastajana työntekemisen haas-



teissa, joka oli lähes kaikissa vastauksissa. Tämän jälkeen luotettavuus ja tasapuolisuus sekä kannustaminen ja motivointi nousivat kommunikointikyvyn kanssa seuraavaksi tärkeimmiksi yksittäisiksi asioiksi esimiesten toiminnassa. Luotettavuus ja tasapuolisuus mainittiin yli puolessa vastauksista, mutta näitä asioita ei sen suuremmin kommentoitu erikseen. Esimiehet pitivät myös kommunikointikykyä sekä kannustamista ja motivointia erittäin tärkeänä, koska kaikki vastaajat mainitsivat nämä asiat. Seuraavaksi tärkeimmäksi asiaksi esimiehet nostivat tavoitettavuuden ja läsnäolon, jonka mainitsi myös lähes puolet edustajista. Lähes puolet edustajista otti esille myös esimiehen asenteen olevan tärkeä asia heidän johtamisessaan ja muutamissa vastauksissa peräänkuulutettiin asenteen nostamista esimiehiltä, esimerkiksi ”aito halu kaupankäynnin edistämiseen” ja ”positiivista asennetta” vaadittiin kommentoissa.



Kuvio 19. Esimiesten tärkeimmät tehtävät edustajien johtamisessa

Edustajien mielestä kommunikointi ja tiedottaminen toimivat tällä hetkellä hyvin ja asiallisesti tai jopa erittäin hyvin: (Kuvio 20). Kaikki olivat sitä mieltä, että näissä asioissa kehitettävää on hyvin vähän tai ei ollenkaan. Yksi edustaja kommentoi kysymykseen: ”Tällä hetkellä esimies hoitaa merkillisen hyvin suurimman osan asioista.”. Kuitenkin tiedottamisen yksinkertaistamista haluttiin muutamissa vastauksissa ja mainittiin muun muassa: ”ottaisin mieluummin sähköpostin luettavaksi, kuin videopalaverin ” ja ”monet kokouskutsut voisivat olla vapaaehtoisia”. Suurimman osan esimiehistä mielestä nämä asiat olivat myös kohtuullisen hy-

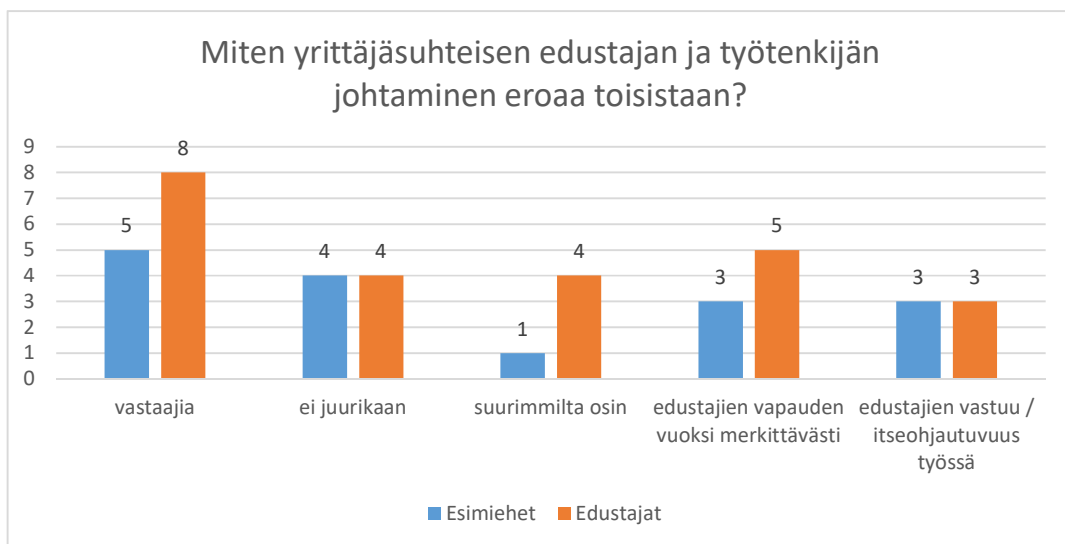
vällä tasolla, mutta silti yhtä lukuun ottamatta kaikki olivat sitä mieltä, että edustajien kanssa kanssakäymiselle jää liian vähän aikaa ja tähän eivät esimiehet olleet kovinkaan tyytyväisiä, sillä he halusivat käyttää asiaan enemmän aikaa itsekin. Yksittäiseksi syyksi tähän mainittiin muun muassa se, että tiedotettavaa on niin paljon. Kaksi esimiestä oli sitä mieltä, että edustajien pitäisi ottaa keskimäärin myös selvästi enemmän vastuuta tiedon hakemisesta ja muutoksista yleisesti työhönsä liittyen muun muassa järjestelmissä ja tuotteissa. Tiedottamisen kerrottiin myös olevan vaikeahkoa, koska edustajat ovat niin erilaisia ja haluaisivat asioiden hoidettavan monella eri tyylillä sekä lisäksi edustajat työskentelevät laajalla alueella eikä ”face-to-face –palaverien” pitäminen ole montaa kertaa vuodessa mahdollista koko tiimin kanssa.



Kuvio 20. Tiedottaminen ja kommunikointi edustajien ja esimiesten välillä

Tutkimuskysymyksenä oli myös: miten edustajat ja esimiehet erottavat yrittäjäsuhteisen edustajan johtamisen ja palkkasuhteisen työntekijän johtamisesta. Edustajista puolet vastasi, että johtamisessa ei ole juurikaan eroa ja toinen puoli oli sitä mieltä, että johtaminen eroaa suurelta osin. Esimiehistä vain yksi oli sitä mieltä, että johtaminen näiden työskentelysuhteiden välillä eroaa toisistaan: (Kuvio 21). Eroavaisuuksien perusteluina molemmilla vastaajaryhmillä oli pääosin se, että edustajien työ on vapaampaa, itseohjautuvampaa ja vastuullisempaa yrittäjäsuhteisuuden vuoksi. Edustaja vastasi: ”Eroaahan se. Toinen on kulu, joka täytyy saada tuottamaan ja toinen tuottaa aina, jos haluaa itse pysyä elossa.” ja toinen edustaja kertoi kokeneensa työsuhteisena jopa enemmän painetta kuin

edustajasuhteisena. Vapautta ja vastuuta kuitenkin korostettiin edustajien vastuuksissa siten, että vapaus ei kuitenkaan tuo elantoa vaan juurikin se vastuu muun muassa omasta tekemisestään ja myynnin onnistumisista. Esimiehillä vastuuksissa oli myös hyvin yhteneviä piirteitä edustajien kanssa, ja niissä painotettiin edustajan omaa vapautta ja myös vastuuta työn tekemisestä ja tuloksista. Useampi esimies vastasi muun muassa, että peruslainalaisuudet ovat samat molempien työskentelysuhteiden johtamisessa. Direktio-oikeuden puuttumista ja sitä, että edustajaa ei voi velvoittaa täysin tekemään tiettyjä asioita oli yksi tärkeimmistä eroista näiden johtamisessa.

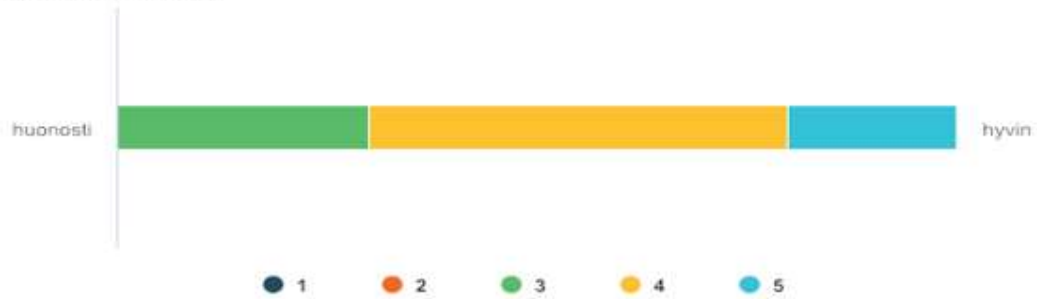


Kuvio 21. Yrittäjäsuhteisen edustajan ja työsuhteisen työntekijän johtamisen eroavaisuudet

Tutkimuskysymyksenä oli myös kysymys siitä, että miten hyvin esimiehet ja edustajat ovat tietoisia edustajasopimuksen säännöistä ja ehdoista, jotka liittyvät edustajan johtamiseen ja ohjaamiseen. Edustajista vain kaksi oli sitä mieltä, että he tuntevat edustajasopimuksensa hyvin, mutta kuitenkin kukaan ei kokenut tuntevansa omaa sopimustaan kovin huonosti: (Kuvio 22).

**Kuinka hyvin olet tietoinen edustajasopimukseesi liittyvistä oikeuksistasi, velvoitteistasi ja ehdoista?**

Vastaajien määrä: 10



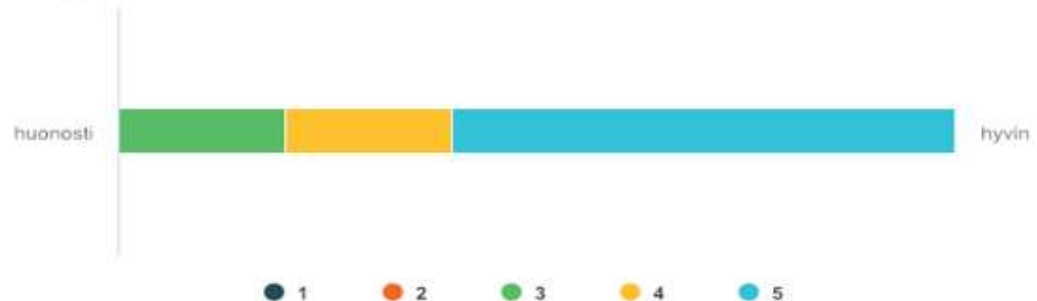
	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
huonosti	0	0	3	5	2	hyvin	10	3,9	4
	0%	0%	30%	50%	20%				
Yhteensä	0	0	3	5	2		10	3,9	4

Kuvio 22. Edustajasopimuksen tunteminen (edustajat)

Yli puolet esimiehistä kertoi tuntevansa edustajasopimuksen sekä edustajien johtamisen perusteet hyvin, mutta kaksi esimiestäkin oli sitä mieltä, että eivät näitä sopimuksia tunne täysin: (Kuvio 23).

**Kuinka hyvin olet tietoinen edustajasopimuksen liittyvistä ehdoista ja säännöistä, jotka liittyvät edustajan johtamiseen ja ohjaamiseen?**

Vastaajien määrä: 5

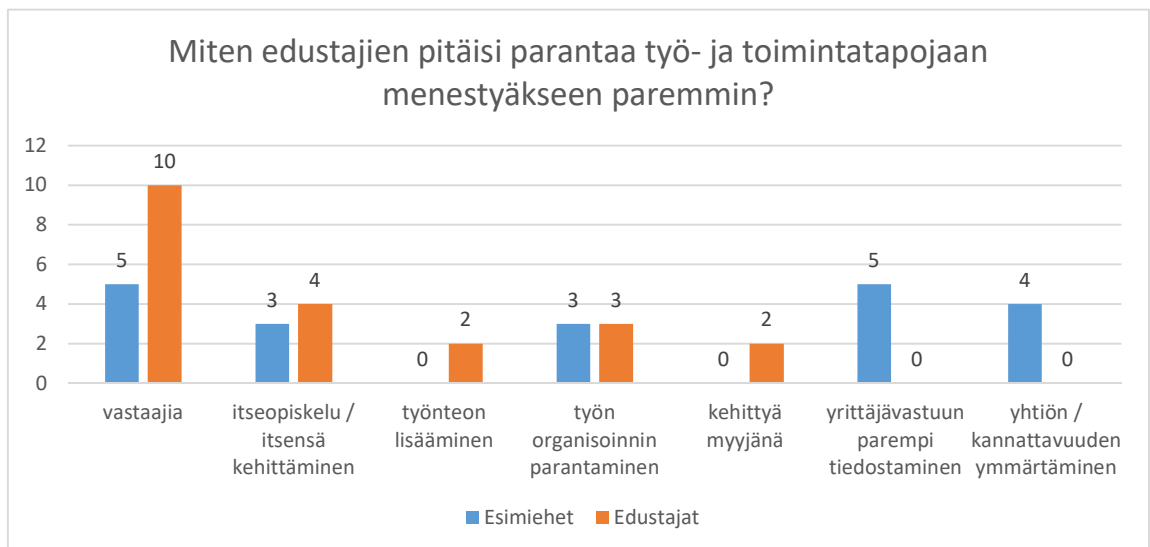


	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo	Mediaani
huonosti	0	0	1	1	3	hyvin	5	4,4	5
	0%	0%	20%	20%	60%				
Yhteensä	0	0	1	1	3		5	4,4	5

Kuvio 23. Edustajasopimuksen tunteminen (esimiehet)

Edustajat olivat sitä mieltä, että menestyäkseen paremmin heidän pitäisi kehittää enemmän itseään opiskelemalla, lisäämällä työntekoa, organisoida työtään paremmin tai kehittyä myyntityössä: (Kuvio 24). Myyjänä kehittymiseen vastattiin:

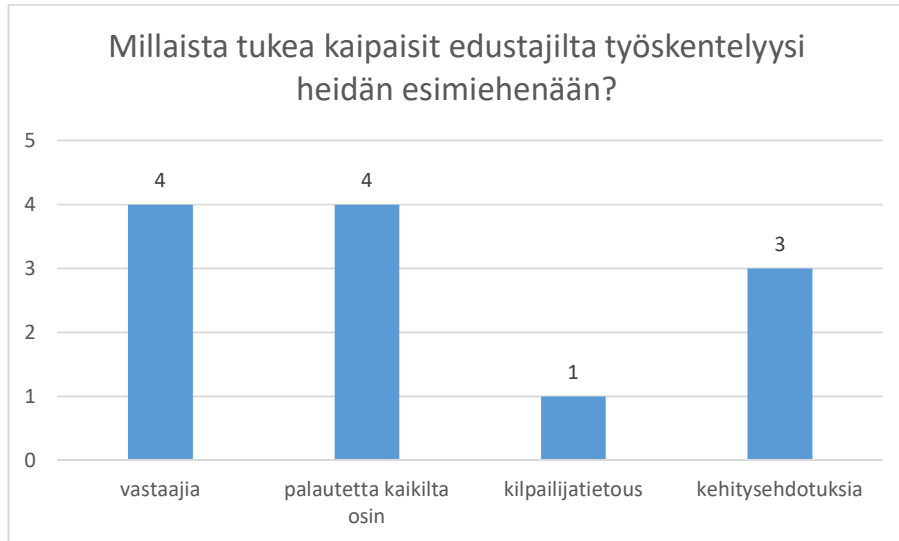
”pitäisi olla röyhkeämpi” ja ”pitäisi vaatia asiakkaalta päätöstä kovemmin”. Omassa työn organisoinnissa ja asiakashankinnassa nähtiin puutteita monen vastaajan mielestä. Moni vastaaja myös kommentoi, että vakuutusala on muutunut tai muuttuu niin kovalla vauhdilla, että heidän pitäisi enemmän käyttää aikaa itsensä kehittämiseen opiskelemalla muun muassa tuotetietoutta ja järjestelmien käyttötaitoja. Yksi vastaaja kysyi: ”Onko palkkiotaso välttämättä ainoa mittari menestymiselle, jos on tyytyväinen muuten työhön ja elämäänsä?” Eräs kommentoi, että hänen tulisi tehdä vähemmän töitä, koska oli sillä hetkellä periaatteessa töissä ympäri vuoden. Jokainen esimies peräänkuulutti, että edustajien pitäisi paremmin tunnistaa toimivansa yrittäjäsuhteisina ja monet kommentoivat, että tämän vuoksi heillä ei voi olla samanlaiset työsuhde-edut kuin työsuhteisilla työntekijöillä. Omaa vastuuta omasta tekemisestä, oppimisesta ja ansainnasta myös haluttiin esimiesten puolelta korostaa. Yhtä lukuun ottamatta kaikki esimiehet haluaisivat myös, että edustajat oppisivat ymmärtämään kannattavuusasioita paremmin yhtiön kannalta, ja näin ollen he myös ymmärtäisivät paremmin, miksi yhtiö toimii tietyissä tilanteissa tietyllä tavalla. Useassa vastauksessa mainittiin, että yrittäjäsuhteisen edustajan vastuu oman työn tekemisestä ja organisoinnista ei ole työnantajayhtiön vastuulla vaan edustajan omalla vastuullaan.



Kuvio 24. Edustajien kehityskohteet parempaan työssä menestymiseen

Esimiehiltä kysyttiin vielä kyselyn lopuksi, millaista tukea he kaipaisivat edustajilta työskentelyynsä heidän esimiehensä. Yksi kysymykseen vastaaja ei vastannut suoraan kysymykseen, mutta hän kirjoitti: ”Alueyhtiön näkökulmasta edustajien

työ on erittäin tärkeää. Tämä viesti ja ajatus pitäisi mennä läpi organisaation.” Kaikki neljä kysymykseen vastannutta esimiestä haluaisivat edustajilta palautetta kaikilta osin: (Kuvio 25).



Kuvio 25. Edustajien tuki esimiehille

Palautteen saamisessa mainittiin, että esimiehet haluaisivat arvioita muun muassa omista tuotteista, toiveita ja palautetta asioiden kehittämiseksi, palautetta tehdyn työn vaikutuksista ja yleisesti ottaen kaikesta, mitä edustajien mielestä voisi parantaa. Yksi vastaaja haluaisi edustajilta enemmän kilpailijatietoutta, jota voitaisiin käyttää laajemmin hyödyksi jokaisessa myyntikanavassa.

## 6 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Arvioitua huonomman vastausprosentin vuoksi tutkimussuunnitelmaa tehdessä ajateltu sukupuoli-, koulutustaso- tai kokemusvuosivertailu jätettiin tekemättä kokonaan ja analysoitiin kyselyn tuloksia vain kokonaisuuksina edustajien ja esimiesten vastausten mukaan. Yrittäjäsuhteisia edustajia on LähiTapiola Lapissa laajalti eri taustoista ja ikäryhmistä. Vastausten vähäisyyden vuoksi oli mahdollonta vertailla vastausmateriaaleja ikäryhmittäin, koulutustasoittain tai kokemusvuosittain tutkimukselle merkityksellisesti. Kyselytutkimuksen vastauksia litteroitaessa myös huomioitiin, että näillä tekijöillä ei kuitenkaan ole suuresti merkitystä vastausten tuloksiin, joten tällaisen vertailun pois jättäminen oli tutkimuksenkin kannalta oikea päätös.

### 6.1 Johtopäätökset

Organisaatorakennetta tulisi selkeyttää ja riskivalintaprosessia sekä tukipalveluiden toimintaa kehittää ja nopeuttaa. Organisaatorakenteen tulisi olla mahdollisimman suoraviivainen ja selkeä edustajien työskentelyn kannalta ja heidän työnsä helpottamiseksi. Tällä hetkellä kaikki edustajat eivät esimerkiksi tiedä, että mitä kenenkin esimiehen vastuualueisiin kuuluu. Lisäksi riskivalintaprosessi nähtiin liian hitaana ja monimutkaisena, joten sen nopeuttamiseksi tulisi miettiä keinoja. Esimiesten vastuualueet pitäisi miettiä ja rajata paremmin sekä käydä edustajien kanssa lävitse, jotta johtamiseen ja päätöstilanteisiin saataisiin suoraviivaisuutta. Olisiko mahdollista, että yrityksiä ja kotitalouksia tekevät henkilöt olisivat kokonaan omissa linjaorganisaatioissaan? Tällainen malli voisi osaltaan nopeuttaa riskivalintaprosessia ja keventää myös esimiesten työtaakkaa raportoinnin ja taustatyön osalta. Riskivalinnan päätöksiä hoitavien työntekijöiden määrää voisi myös lisätä, mikä nopeuttaisi riskivalintaprosessia selvästi ja parantaisi myös koko LähiTapiola Lapin toimintavarmuutta esimerkiksi poissaolotilanteissa.

Esimiehet kokevat, että myynnin raportointi- ja seurantatyökalut ovat tällä hetkellä huonot ja aikaa vievät. Kyselyssä mainittiin esimiesten toimesta, että raportointipalvelut ovat kehittymässä ja uusia työkaluja on tulossa ja niiden pitäisi olla enemmän automatisoituja. Monet edustajat myös kokevat, että turhanpäiväisiä asioita seurataan ja yleisesti seurantaa tehdään kaikkienensa liikaa. Raportoinnin

ja muun taustatyön nopeuttaminen tai vähentäminen antaisi lisää aikaa esimiehille keskittyä henkilöiden johtamiseen, minkä edustajat kokevat tärkeäksi työnsä kannalta. Seurattavia asioita kannattaisi myös supistaa ja järkevöittää, jotta aikaa ei tuhlaantuisi epäolennaisien raporttien ja seurantojen tekemiseen. Voisiko monipuolisemman seurannan ja raportoinnin tehdä kerran kvartaalissa ja muuten vain seurata myyntiä ja myynnin tavoitteita?

Esimiesten mielestä suoralle edustajien johtamiselle ja myynnin johtamiselle on tällä hetkellä liian vähän aikaa, johtuen suuresta määrästä taustatyötä. Tällä hetkellä osa edustajista kokee johtamisen olevan liian tiukkaa, kontrolloitua sekä autoritääristä ja jopa pelossa elämistä, mikä on erittäin huolestuttavaa ja tämä pitää ottaa erittäin vakavasti. Esimiehet ovat lisäksi kuitenkin monella tapaa vastuussa siitä, että edustajat tekevät työtä sääntöjen mukaan, joka aiheuttaa selvästi ristiriitaisia ajatuksia edustajakentässä. Lisäksi tietynlainen tunne siitä, että toiminta ei ole tasapuolista kaikille on huolestuttavaa. Läsnäolon puutetta myös painottivat useat edustajat. Johtamisen pitäisi painottua enemmän myynnin johtamiseen, joka on kuitenkin edustajien selkeästi tärkein tehtävä. Kommunikointiin ja viestintää pitäisi kiinnittää enemmän huomiota, jotta muun muassa pelon tunteita ja puolueellisuutta johtamisessa, ei työyhteisössä koettaisi. Kuten Aarnikoivu (2013) mainitsi, esimiehen tehtävänä on luottaa työntekijöihin, tukea heidän pääsyään tavoitteisiinsa ja tarvittaessa sanoa myös ei. Puolueellisuuden tunteita voisi vähentää myös muun muassa siten, että asetettuja rajoja, muun muassa alennusoikeuksien kontrollointia ja lakisääteisiä merkitsemisiä esimiesten toimesta, tarkasteltaisiin paremmin ja väärinkäytöksiin puututtaisiin jämerämmin ja varmasti tasapuolisesti.

Uusien lakisääteisten asioiden merkintä- ja selonottovelvollisuuksien täyttäminen on ollut edustajille raskasta ja tämä on aiheuttanut paljon eripuraa. Kuten Rubanovicitsch ja Aalto (2007) kirjoittivat, ulkoisiin tekijöihin täytyy tutustua kunnolla, mutta niiden ei saa alkaa rajoittaa työntekoa liikaa, vaan on mietittävä, miten näiden rajoitteiden vaikutus myyntiin saataisiin mahdollisimman pieneksi. Esimiesten pitäisi pyrkiä olemaan myös enemmän läsnä edustajien arjessa esimerkiksi vain pienimuotoisilla puheluilla ja kysymyksillä, että onko kaikki hyvin. Valtosen (2020) mukaan myös etänä työskentelyssä on tärkeää toteuttaa niin sanottuja vapaita kahvipöytäkeskusteluja, jotka usein unohtuvat.



Esimiehet kokevat, että edustajien tulisi tunnistaa oma työskentelysuhteensa paremmin ja ottaa suurempi vastuu omasta tekemisestään. Tämä mainittiin esimiesten toimesta useasti ja sanoja säästelemättä. Edustajat tiedostavat kyllä oman sopimuksensa periaatteet ja varsinkin edut, mutta silti haluaisivat paljon vastaantuloa LähiTapiola Lapin puolelta, mikä ei esimiesten mukaan kuulu edustajasuhteisten toimintamalliin. Edustajien vastuu omasta toiminnastaan sopimusehtojen perusteella ei täyty kunnolla jokapäiväisessä työssä esimiesten mielestä keskimäärin. Edustajien keskuudessa ei tunneta oman edustajasopimuksen velvoitteita kunnolla. Yhdessä esimiesten vastauksessa sanottiin, että edustajat ”nauttivat avokätisistä palkkioista”, mikä viittaa siihen, että edustajien palkkioiden määrää pidetään joiltain osin liian suurena.

Edustajasopimuksen periaatteita voisikin esimiesten puolelta käydä edustajille läpi vuosittain kunnolla, jotta nämä asiat pysyisivät paremmin edustajienkin mielessä. Kuten Aarnikoivu (2013) mainitsi, organisaation pitää tuoda mahdollisimman selvästi esille liiketoiminnan suuntaviivat ja tavoitteet, joten edustajasopimuksen periaatteiden muistuttaminen tasaisin väliajoin olisi myös tärkeää. Edustajien myynnillinen menestys on myös etu LähiTapiola Lapille, joten tästä ei pitäisi työnantajayrityksen tai esimiesten olla kateellisia. Enemmän myyntiä edustajalla tarkoittaa enemmän vakuutusmaksuja myös LähiTapiola Lapille. LähiTapiola Lapin velvollisuus ei ole edesauttaa edustajien myyntiä, mutta tämä auttaisi myös LähiTapiola Lappia huomattavasti vakuutuskannan kasvattamisessa. Tietenkin edustajien täytyy myös ymmärtää kannattavan vakuutuskaupan periaatteet ja näiden periaatteiden selventäminen edustajille tasaisin väliajoin auttaisi edustajia ymmärtämään muun muassa riskivalinnan rajoituksia.

Edustajien tarvitsemia tukitoimia on erittäin laaja-alaisesti ja se tekee esimiesten työstä haastavaa. Yksi edustajista ei tarvitse järjestelmätukea, mutta toinen tarvitsee ja kolmas tarvitsee apua myynnissä ja neljäs asiakashankinnassa. Käytännön apu jokapäiväisessä työskentelyssä ja järjestelmäosaaminen olivat asiat, joihin edustajat tarvitsivat eniten tukea. Kuitenkin, kun kysyttiin erikseen tärkeimpiä apu- ja motivointikeinoja, mitä työhön tarvitaan, tuli järjestelmäkoulutus viimeiseksi tärkeysjärjestyksessä. Järjestelmäkoulutusta tärkeämmäksi katsottiin muun muassa myyntikoulutus, henkilökohtainen ohjaus ja tuotekoulutus. Järjestelmäkoulutustarpeita kannattaisi selvittää laajemmin sekä koulutusta toteuttaa

mahdollisesti pienryhmissä näitä tarvitseville. Esimiehet voisivat mahdollisesti myös pyytää edustajia, joilla on järjestelmien käytössä usein ongelmia erillisiin koulutuksiin. Järjestelmäosaaminen on tärkeässä osassa edustajan työtä, koska joillakin kaupan loppuunsaattaminen voi jäädä kiinni pelkästään siitä, että ei osata käyttää myyntijärjestelmää.

Yksi esimies mainitsi, että edustajatyö on niin sanotusti tilaustyötä. LähiTapiola Lappi tilaa työn edustajalta, joka toimittaa tilatun työn eli myynnin määrän. Useilla edustajilla on kuitenkin itse asetetut myynti- tai palkkiotavoitteensa, eivätkä yhtiön tavoitteet niihin juurikaan vaikuta. Osalla edustajista tavoitteena on tehdä vähemmän töitä, jotta oma hyvinvointi kasvaisi tai vähintään säilyisi. Edustajien oman työn organisointikyky sekä osaaminen ovat eritasoisia. Voisiko tavoitteita asettaa lyhyemmälle aikavälille ja painottaa edustajille enemmän niin sanottua minimitekemisen rajaa? Henkilökohtainen tavoiteseuranta säännöllisin väliajoin ja tekemisen kehittäminen auttaisi myös edustajia hahmottamaan LähiTapiola Lapin näkökulmaa paremmin ja tämä voisi myös toimia motivoivana asiana edustajan oman tekemisen suunnittelussa ja analysoinnissa.

Rantamäki, Kauhanen ja Kolari (2006) kirjoittivat, että sanat strategia, tavoitteet ja arvot eivät kiinnosta työntekijöitä vaan palkitseminen herättää mielenkiinnon ja se myös ohjaa toimintaa, ei pelkästään tavoitteet. Voisiko edustajien henkilökohtaista tavoiteseurantaa muuttaa palkkioihin perustuvaksi? Tarkoittaen, että seurattaisiin edustajien kanssa enemmän heidän omia palkkioitaan ja pyrittäisiin siihen, että palkkiot kehittyisivät positiiviseen suuntaan, eikä seurattaisi pelkästään myynnin määriä ja eri vakuutuslajien tavoitteita. Tällainen toiminta voisi olla edustajan näkökulmasta tavoitteellisempaa kuin niin sanottujen LähiTapiola Lapin ja edustajan yhteisten myyntitavoitteiden seuraaminen.

Yksi esimiehistä mainitsi, että edustajatyö ei ole pelkästään myyntityötä vaan myös suurelta osin asiantuntijatyötä. Vakuutusalan, sen valvonnan ja LähiTapiolan muutokset viime aikoina ovat työllistäneet työntekijöitä sekä edustajia aiempaa selvästi enemmän. Muuttuvan ympäristön aiheuttama paine on myös kovaa ja vakuutusalan työntekijöiden pitäisi pystyä pysymään muutoksessa mukana ja opiskelemaan jatkuvasti. Edustajat ja esimiehet ovat painottaneet henkilökohtai-

sen ohjauksen tärkeyttä ja esimiehet myös edustajien omaa vastuunottoa opiskeluasioista. Tällä hetkellä tähän ei vain ole suuremmin ollut aikaa edustajien suorilla esimiehillä. Esimiehen tavoittamisessa on myös ollut puutteita edustajien mielestä. Henkilökohtaiseen kommunikointiin, ohjaukseen, neuvontaan ja koulutukseen pitäisi löytyä enemmän aikaa esimiehille. Nämä asiat ovat erittäin tärkeitä sekä edustajan, että LähiTapiolankin kannalta. Toki osa edustajista tarvitsee näitä enemmän kuin toiset, mutta mikäli henkilökohtaisen ohjauksen asiat saataisiin toimimaan edustajien kannalta hyvällä tavalla, näkyisi tämä myös todennäköisesti myynnin kasvuna.

Voisiko nykyistä suorien esimiesten työtaakkaa vähentää esimerkiksi raportoinnin tai muun taustatyön osalta, jotta esimiehet pystyisivät keskittymään paremmin myynnin johtamiseen ja edustajien ohjaamiseen? Edustajien myös pitäisi ottaa enemmän vastuuta omasta tietotaidostaan. Tähän voisi toimia henkilökohtainen koulutus ja opiskelusuunnitelma, jollaista käytetään muun muassa ammattikorkeakoulussa. Tällaisella suunnitelmalla edustajalle saataisiin räätälöityä koulutussuunnitelma, joka täyttäisi edustajan omia puutteita. Yleinen kaikille tehty suunnitelma ei ole kovin järkevä, koska edustajien tietotaito on hyvin eritasoista. Rubanovitsch ja Aalto (2007) mainitsivat, että hyvä työntekijä myös tiedostaa, mitä ei hallitse ja osaa ja yrittää parhaansa mukaan itse opetella tarvittavat tiedot ja taidot, mutta onko kaikilla valmiuksia yksin kokonaisvaltaisen oppimiseen ja oppimissuunnitelman tekemiseen?

Edustajia motivoi myyntipalkkiot eli raha ja tyytyväiset asiakkaat selvästi eniten. Esimiesten mielestä parhaat keinot motivoida ovat kannustaminen, menestyksen ja onnistumisten tunnustaminen ja huomioiminen. Tutkimuksista selviää, että palkkiotasoon ollaan pääpiirteittäin tyytyväisiä ja myyntipalkkiot ovat edustajille yksi tärkeimmistä motivointiin liittyvistä asioista. Palkkiotasojen nosto ei ole tällä hetkellä realistista esimiesten mukaan ja vaikka palkkiotasoon ollaan tällä hetkellä pääasiassa tyytyväisiä, kannattaisi myynninedistämiseen kokeilla eri keinoja. Muutamia erilaisia ja aikajaksoisia myyntikilpailuja voisi pitää ja kerätä näistä tulostietoa, että ovatko ne myynnillisesti kannattavia vai vaikuttavatko ne alkuunkaan myyntituloksiin. Mikäli mahdollista, monessa vastauksessa esiin tulleita palkintomatkoja voisi käyttää keinona myynnin edistämiseen. Lisäksi kan-

nattaisi miettiä motivointia myös edustajan kannalta ja LähiTapiola Lapin pitkäjänteiseen toimintaan perustuen. Kuten Hakonen ja Nylander (2015) kirjoittivat, täytyy palkitsemisen olla tarpeeksi houkuttelevia. Edustajia tuskin motivoi 20 euron lahjakortti 20:stä erillisestä tapahtumasta, mutta edustajaa voisi motivoida 5–10 euron lahjakortti pienestä asiasta, joka tukisi myös LähiTapiola Lapin toimintaa, kuten paperiton palvelu ja esimerkiksi 100 euron lahjakortti onnistuneesta kvartaalista tai kuukaudesta. Laineen (2008) mukaan erillinen palkitseminen ja palkitsemalla motivointi on kuitenkin vaikea asia, koska työntekijät suhtautuvat motivointiin ja palkitsemiseen eri tavalla.

Niin esimiehet kuin edustajatkin kokevat myyntiprosessin olevan jokseenkin hidas, monimutkainen tai kankea. Järjestelmäasioihin ei LähiTapiola Lappi pysty juurikaan vaikuttamaan, koska järjestelmät ovat koko LähiTapiola-ryhmän sovelluksia. Kuitenkin sisäistä prosessia pitäisi yrittää kehittää, jotta työn tekemisestä tulisi mahdollisimman sujuvaa. Olisiko mahdollista pitää yritystoiminnot kokonaan erillään kotitaloustoiminnoista? Tämä voisi tuoda molemmille etua nopeuteen ja sujuvuuteen. Nykyisellään myös riskivalinnan päätöshenkilöllä on erittäin paljon töitä, mikä aiheuttaa hitautta riskivalintaprosessissa. Olisiko riskivalintaan mahdollista saada lisää resursseja, se parantaisi myös mahdollisten sairauspoissaolojen ja loma-aikojen tilannetta huomattavasti.

Edustajien itsensä kehittämisen peruslähtökohta on tuntee oma edustajasopimus, siihen liittyvät velvoitteet ja vapaudet. Vastuun ottaminen ja -kantaminen on edustajatyön peruspiirteitä. Edustaja on kuitenkin lopulta vastuussa omasta ansainnastaan ja hyvinvoinnistaan, vaikka LähiTapiola Lappi voikin näissä asioissa auttaa. Edustajien tulisi myös antaa esimiesten työstä, kilpailijoista ja kaikesta palautetta joko avoimesti tai nimettömästi. Kuten Silvennoinen ja Kauppinen (2007) mainitsivat, on palautteen antaminen esimiehille erittäin tärkeää, jotta esimieskin saa tukea toimintaansa ja pystyisi paremmin puuttumaan epäkohtiin ja saisi paremmat edellytykset johtamiseensa sekä toimintamalleihin. Tärkeintä on, että epäkohdista ja kehitysasioista keskustellaan rakentavasti ja avoimesti. Laineen (2008) mukaan myyjän velvollisuutena on kuitenkin täyttää yhdessä työnantajan kanssa asetetut tavoitteet parhaalla mahdollisella tavalla, mikä on jokaisen edustajankin hyvä muistaa.

## 6.2 Pohdinta

Tämä tutkimus koski LähiTapiola Lapin eri työntekijäsuhteiden selventämistä sekä yrittäjäsuhteisen vakuutusedustajan johtamisen kehittämistä. Opinnäytetyön kirjallisuuskatsaus on hyödyllinen työkalu esimiehille ja kaikille työntekijöille käytettäväksi itsensä kehittämisessä. Kirjallisuuskatsauksesta esimiehet saavat myös vinkkejä johtamisen suunnitteluun ja omaan kehittymiseensä. Työntekijäsuhteiden ja sopimusten supistaminen yhteen tiiviiseen tuotokseen on käytettävissä koko LähiTapiola Lapin nykyiselle henkilöstölle ja lisäksi hyvä apu myös uusia työntekijöitä kouluttaessa.

Kyselytutkimusten tulokset olivat jokseenkin ennalta-arvattavia, mutta tuloksia analysoidessa ilmeni monia uusia näkökulmia ja ideoita myynnin ja myyntijohtamisen kehittämiseen. Esimiehille nämä tulokset ja kehitysehdotukset antavat ainakin mietittävää, mutta toivottavasti myös käytäntöön otettavia asioita. Luonnollisestikin aihe on vaikea kehittämisen kannalta, koska asiat, jotka ovat esimerkiksi edustajien mielestä pielessä voivat olla mahdottomia LähiTapiola Lapin kannalta muuttaa. Monet ehdotukset vaatisivat rahallisia panostuksia ja resurssien lisäyksiä tai organisaationaalisia muutoksia, jotka voivat olla vaikeita toteuttaa. Tuloksista voi päätellä, että edustajilla on LähiTapiola Lapissa asiat kohtalaisen hyvin. Pienilläkin korjauksilla ja uudelleenjärjestelyillä edustajien työtä voitaisiin helpottaa ja näin saada LähiTapiola Lapista entistä parempi paikka työskennellä.

Vaikka tutkimukseen osallistuminen edustajien osalta oli hieman arvioitua heikompaa, on tutkimus reliaabeli, koska kaikki kyselytutkimuksen aineisto on LähiTapiola Lapin työsuhteisilta tai edustajasuhteisilta kerättyä tietoa. Tutkimukset tulokset ovat näiltä osin siis luotettavia LähiTapiola Lapin käyttöön. Tutkimus oli tapaustutkimus, joka toteutettiin LähiTapiola Lapissa, joten se on validi kohdeorganisaatiolle. Tutkimus voi joiltain osin sopia myös jollekin muulle samankaltaiselle yritykselle soveltuvaan käyttöön.

Tämän opinnäytetyön tekeminen oli haastava ja pitkä prosessi. Tutkimussuunnitelma ja visio opinnäytetyön tekemisestä oli valmiina jo 2016 keväällä, mutta irtisanoutumiseni edellisestä työpaikasta teki tämän suunnitelman toteuttamisen mahdottomaksi. Yrittäjäsuhteiseksi vakuutusedustajaksi alkaminen kesällä 2016, opinnäytetyön tekemisen ja perhe-elämän yhdistäminen on ollut vaikeaa. Covid-

19-pandemian tulo Suomeen vähensi töitäni huomattavasti ja antoi uuden piristysruiskeen tehdä opinnäytetyö valmiiksi.

Opinnäytetyön aloittaminen luonnollisesti oli erittäin haastavaa. Kun sain aiheen toimeksiantajalta kesällä 2019 ja hieman sisällysluetteloja sekä hahmotelmaa työn mallista valmiiksi keskeytyi opinnäytetyön tekeminen lähes vuodeksi. Kesällä 2020 alkoi tutkimuksen tekeminen toden teolla. Opinnäytetyön johdanto-osio valmistui todella nopeasti ja tämän jälkeen aloitettu kirjallisuuskatsauksen tekeminenkin luonnistui yllättävänkin helposti. Työskentelysopimusten teoriaosuus oli erittäin aikaa vievää. Suurimmat haasteet koin kyselyn rakentamisessa ja sen litteroinnissa. Jälkikäteen ajateltuna kyselyn olisi pitänyt olla huomattavasti lyhempi ja se olisi pitänyt rajata paremmin, vaikka kyselyn täyttämistä testattiinkin. Olen saanut palautetta, että kysely oli vaikea täyttää, vaati paljon ajatustyötä ja vei liikaa aikaa.

Toteutetussa tutkimuksessa tutkittiin työsuhteiden muotoja ja yrittäjäsuhteisen vakuutusedustajan johtamista ja sen kehittämistä. Jatkokehityksenä työsuhteista voisi tehdä oppaan LähiTapiola Lapin työskentelysuhteiden sopimusten eroavaisuuksista. Tämä opas olisi työkalu kaikille LähiTapiola Lapin esimiehille ja työntekijöille. Se auttaisi hahmottamaan sopimusten välisiä eroja ja näin saamaan paremman kuvan edustajien sopimusmallin mukaisista säännöistä, velvoitteista ja tavoitteista. Oppaan myötä koko organisaatio saisi tiivistetyn dokumentin, jonka myötä olisi helpompi ymmärtää toisilla sopimuksilla työskentelevien toimintaa ja työnkuvaa. Ymmärryksen lisääntymisen tavoitteena on ehkäistä mahdollisia ristiriitoja ja negatiivisia ajatuksia toisella sopimuksella työskentelevän työtaivoista. Kyselytutkimuksen pohjalta olisi myös mahdollista lähteä tekemään kehityssuunnitelmaa ja uutta organisaatiomallia. Jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö ja uusi organisaatiomalli vaatisi suunnitelmallista kehitystyötä, jotta siitä tulisi kokonaisuuden kannalta entistä parempi.

Nopeasti muuttuvan vakuutusalan ja sen valvonnan vuoksi joutuvat esimiehet, työsuhteiset sekä yrittäjäsuhteiset työntekijät jatkuvasti kehittämään tietotaitoansa ja opiskelemaan järjestelmiä sekä uusia tuotteita. LähiTapiola Lapin koko henkilökunnan kehittämissuunnitelman sekä opintosuunnitelman työstäminen

olisi hyvä osa-alue jatkokehittämiseen ja tutkimiseen. Tällä saataisiin mahdollisesti myös osaamisen eroja supistettua, koska tällä hetkellä eri henkilöiden osaamisissa on suuria eroavaisuuksia. Edustajien ja työntekijöiden kehittämiseen olisi tärkeä olla kunnollinen suunnitelma ja malli, jota olisi mahdollisimman helppo toteuttaa jokapäiväisessä tekemisessä.

## LÄHTEET

- Aalto, P. & Kurttila, M. 2015. Pomon parhaat ratkaisut. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Aarnikoivu, H. 2013. Keskity olennaiseen esimies. Helsinki: Talentum Media.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Armstrong, M. 2008. How to Manage People. London & Philadelphia: Kogan Page Limited.
- Aveyard, H. 2010. Doing Literature Review in Health and Social Care. 2. painos. Berkshire: McGraw-Hill Education.
- Cook, P. 2013. The New Rules of Management. Queensland: John Wiley & Sons Australia, Ltd.
- Elkki, J. 2020. Palvelupistesopimus. Sähköposti jukka.elkki@lahitapiola.fi 11.8.2020. Tulostettu 11.8.2020.
- Ellimäki, P., Kähärä, E., Lehtoranta, T., Savinko, L. & Rauramo, P. 2018. Remote Management and Virtual Interaction in the Work Community. Viitattu 6.10.2020.  
[https://ttk.fi/oppaat\\_ja\\_ohjeet/digijulkaisut/remote\\_management\\_and\\_virtual\\_interaction\\_in\\_the\\_work\\_community](https://ttk.fi/oppaat_ja_ohjeet/digijulkaisut/remote_management_and_virtual_interaction_in_the_work_community).
- Friedman, C. & Yorio, K. 2006. Hyvä pomo vai hankala akka. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Helle, M. 2004. Etätyö. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Hirsjärvi, S., Remes P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen. Porvoo: Edita Publishing Oy.
- Juuti, P. 2016. Johtamisen kehittäminen. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Kurtén, S. 2001. Uraputkesta itsensä johtamiseen. Juva: Dialogia Oy.
- Laine, P. 2008. Myynnin anatomia. Helsinki: Talentum Media.
- Laki vakuutusten tarjoamisesta 20.4.2018/234.



- Laki yhteistoiminnasta suomalaisissa ja yhteisönlaajuisissa yritysryhmissä 30.3.2007/335.
- Lead with information s.a. Webropol. Viitattu 9.10.2020  
<https://www.webropol.co.uk/>.
- Leskelä, J. 2001. Motivaatiojohtaminen. Saarijärvi: Hämeen ammattikorkeakoulu.
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta. Vammala: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- LähiTapiola s.a.a. Asiamiehiessopimus, Ammatin- ja elinkeinonharjoittajat, yhtiöt.
- LähiTapiola s.a.b. Asiamiestoiminnan harjoittaminen LähiTapiolan toimitiloissa.
- LähiTapiola s.a.c. Salassapitosopimus.
- LähiTapiola s.a.d. Palvelupistesopimus.
- LähiTapiola s.a.e. Palvelupiste2sopimus.
- Maslow, A.H., 1943. A Theory of Human Motivation. Psychological Review. Vol. 50 No 4, 370–96.
- McLeod, S. 2019. What's the Difference Between Qualitative and Quantitative Research? Viitattu 7.10.2020  
<https://www.simplypsychology.org/simplypsychology.org-QualitativevsQuantitative.pdf>.
- Milloin YEL-vakuutus on pakollinen? s.a. Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo. Viitattu 22.6.2020  
<https://www.elo.fi/yrittaja/tietoa-yel-vakuutuksesta/milloin-yel-vakuutus-pitaa-hankkia>.
- Muñoz-Pascual, L. & Galende, J. 2017. The Impact of Knowledge and Motivation Management on Creativity: Employees of Innovative Spanish Companies. Employee Relations Vol. 39. No 5. 732–752. Viitattu 23.9.2020  
<https://search-proquest-com.ez.lapinamk.fi/docview/1929851921/fulltextPDF/FCCA86143E014CBFPQ/1?accountid=27297>.
- Määttä, T. 2015. Myyntijohtamisen perusteet, osa 1. Viitattu 20.5.2020  
<https://kasvujohtaminen.com/2015/05/10/myyntijohtamisen-perusteet-1/#more-79>.
- Määttä, T. s.a. Kasvujohtaminen: Käytännöllisiä malleja yritysten kasvuun ja johtamiseen. Viitattu 20.5.2020  
<https://kasvujohtaminen.com/tag/myyntijohtaminen/>.
- Nurminen, H. 2020a. LähiTapiola Lappi Keskinäinen Vakuutusyhtiö. Henkilöstöpäällikön haastattelu 15.5.2020.

- Nurminen, H. 2020b. LähiTapiola Lappi Keskinäinen Vakuutusyhtiö. Henkilöstöpäällikön haastattelu 3.9.2020.
- Olshin, S. 2018. Yrittäjä vs. työntekijä. Viitattu 17.8.2020  
<https://www.mitesbisnekset.fi/yrittaja-vs-tyontekija/>.
- Paikallisvoimaa omasta yhtiöstä s.a. LähiTapiola Lappi. Viitattu 5.8.2019  
[http://www.esitteemme.fi/lahitapiola\\_lappi/WebView/](http://www.esitteemme.fi/lahitapiola_lappi/WebView/).
- Puusa, A. & Juuti, P. 2020 Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Reittiohjeet 2020a. Google Maps. Viitattu 28.10.2020  
<https://www.google.fi/maps/dir/Nuorgam/Kemi/@67.8501178,21.2881328,6z/data=!3m1!4b1!4m14!4m13!1m5!1m1!1s0x45cb940afeccf80b:0x260146d7261ef472!2m2!1d27.871775!2d70.08209!1m5!1m1!1s0x442ab2b34f9628f7:0x40146d63c75b0f0!2m2!1d24.5657426!2d65.7355679!3e0>.
- Reittiohjeet 2020b. Google Maps. Viitattu 28.10.2020  
<https://www.google.fi/maps/dir/Oulu/Helsinki/@64.0711882,24.1808239,5.75z/data=!4m14!4m13!1m5!1m1!1s0x468032a8c02185c1:0x8bb02d322b12e97d!2m2!1d25.4650772!2d65.0120888!1m5!1m1!1s0x46920bc796210691:0xcd4ebd843be2f763!2m2!1d24.9383791!2d60.1698557!3e0>.
- Rope, T. 2003. Onnistu myynnissä. Helsinki: WSOY.
- Rubanovitsch, M. & Aalto, E. 2007. Haasteena myynnin johtaminen. 1. painos. Helsinki: Libris Oy.
- Ružić, E., Benazić, D. & Tezzele, R.B. 2017. The Influence of Sales Management Control, Sales Management Support and Satisfaction with Manager on Salespeople's Job Satisfaction. Ekonomski Vjesnik Vol. 26. No 1, 111–123. Viitattu 23.9.2020 <https://search-proquest-com.ez.lapinamk.fi/docview/2066611565/fulltextPDF/9142ACB4B24F4D57PQ/1?accountid=27297>.
- Rytkönen, A. 2018. Lakineuvoja vastaa: Sovitun työntekopaikan muuttaminen. Viitattu 27.5.2018  
<https://www.yrittajat.fi/uutiset/595729-lakineuvoja-vastaa-t-yontekopaikan-muuttaminen#a47ea136>.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka A. 2006a. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 8.10.2020  
<https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/index.html>.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka A. 2006b. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 28.10.2020  
[https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5\\_5.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html).

- Salminen, A. 2011. Mikä kirjallisuuskatsaus? Vaasan yliopiston julkaisuja. Opetusjulkaisuja 62.
- Sarja, J. 2020. Not All Numerical Data Leads to Quantitative Research: Introduction to (Qualitative) Quantification Analysis. International Journal of Quantitative and Qualitative Research Methods Vol. 8 No 2, 11–16.
- Self-management and Time Management s.a. Aalto University. Viitattu 15.8.2020  
<https://into.aalto.fi/display/enopisk/Self-management+and+time+management/>.
- Siitonen, M. s.a. Työnantajan direktio-oikeus. Viitattu 27.5.2020  
[https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/tyojohdon\\_direkstiooikeus\\_laineco.pdf](https://www.yrittajat.fi/sites/default/files/tyojohdon_direkstiooikeus_laineco.pdf).
- Silvennoinen, M. & Kauppinen, R. 2007. Onnistu alaisena. 1.–3. painos. Jyväskylä: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Suomen pinta-ala kunnittain 2020. Maanmittauslaitos. Viitattu 28.10.2020  
[https://www.maanmittauslaitos.fi/sites/maanmittauslaitos.fi/files/attachments/2020/01/Vuoden\\_2020\\_pinta-alatilasto\\_kunnat\\_maakunnat.pdf](https://www.maanmittauslaitos.fi/sites/maanmittauslaitos.fi/files/attachments/2020/01/Vuoden_2020_pinta-alatilasto_kunnat_maakunnat.pdf)
- Sydänmaanlakka, P. 2006. Älykäs itsensä johtaminen. Jyväskylä: Talentum Media Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2012. Älykäs johtaminen 7.0. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Tietoa LähiTapiola Lapista 2019. LähiTapiola. Viitattu 5.8.2019  
<https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/yhtiot/lappi/>.
- Tietoa LähiTapiolasta 2019. LähiTapiola. Viitattu 5.8.2019  
<https://www.lahitapiola.fi/tietoa-lahitapiolasta/>.
- Työsopimuslaki 26.1.2001/55.
- Työtulo kannattaa mitoittaa oikein. 2020. Eläketurvakeskus. Viitattu 22.6.2020  
<https://www.tyoelake.fi/yrittajan-elaketurva/tyotulo-kannattaa-mitoittaa-oikein/#title>.
- Vakuutusedustajat 2018. Finanssivalvonta. Viitattu 23.9.2020  
<https://www.finanssivalvonta.fi/kuluttajansuoja/kysymyksia-ja-vastauksia/vakuutukset/vakuutusedustajat/>.
- Vakuutusväen Liitto VvL ry. 2020. Vakuutusalan työehto- ja palkkasopimukset 2.3.2020–31.1.2022. 2020. Viitattu 17.6.2020  
[https://vvl.fi/wp-content/uploads/2020/04/Vakuutusala-tes-2020-2022\\_NET\\_VvL.pdf](https://vvl.fi/wp-content/uploads/2020/04/Vakuutusala-tes-2020-2022_NET_VvL.pdf).
- Valli, R. 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.

Valtonen, S-R. 2020. Ihana, kamala etätyö - Johtajan uudet haasteet. Viitattu 30.9.2020

<https://etajohtaminen.fi/ihana-kamala-etatyo-johtajan-uudet-haasteet/>.

Vilkman, U. 2019. Miltä näyttää etätyön tulevaisuus? Viitattu 30.9.2020

<https://etajohtaminen.fi/milta-nayttaa-etatyon-tulevaisuus/>.

Vuorio, P. 2008. Myyntitaidon käsikirja. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

YEL ja yrittäjän eläkevakuutus. 2020. Eläketurvakeskus. Viitattu 22.6.2020

<https://www.tyoelake.fi/yrittajan-elaketurva/#title>.

YEL-laskuri. s.a. Keskinäinen työeläkevakuutusyhtiö Elo. Viitattu 17.8.2020

[https://yel-laskuri.elo.fi/?sc\\_camp=1135B9CD91A145A8B9E4E66E9E6B6F36](https://yel-laskuri.elo.fi/?sc_camp=1135B9CD91A145A8B9E4E66E9E6B6F36).

Yhteistoimintaneuvottelut työvoiman vähentämistilanteessa. s.a. Työ- ja elinkeinoministeriö. Viitattu 19.6.2020

<https://tem.fi/yt-neuvottelut-tyovoiman-kayttoa-vahennettaessa>.

Yrittäjän eläkevakuutus eli YEL-vakuutus. s.a. Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo. Viitattu 22.6.2020

<https://www.elo.fi/yrittaja/tietoa-yel-vakuutuksesta>.

Yrittäjän sosiaaliturva perustuu YEL-työtuloon. 2020. Eläketurvakeskus. Viitattu 22.6.2020

<https://www.tyoelake.fi/yrittajan-elaketurva/yrittajan-sosiaaliturva-perustuu-yel-tyotuloon/#title>.

## LIITTEET

Liite 1. Edustajakysely

Liite 2. Esimieskysely

## Liite 1.

**EDUSTAJAKYSELY - YRITTÄJÄSUHTEISEN EDUSTAJAN JOHTAMISEN  
KEHITTÄMINEN**

Tällä kyselylomakkeella selvitetään yrittäjäsuhteisten edustajien johtamisen kehittämistä, edustajana toimivien henkilöiden näkökulmasta Timo Järvelin ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tutkimukseen.

Vastauksesi on anonyymijä, eikä lopputuotoksesta näe, kuka on tietyn vastauksen takana.

Perustelethan myös vastauksesi kyselyssä.

|

**PERUSTIEDOT:****1. Sukupuoli**

- nainen
- mies

**2. Ikä**

- 20-29
- 30-39
- 40-49
- 50-59
- 60-69

**3. Koulutustausta**

- peruskoulu
- ammattikoulu
- lukio
- ammattikorkeakoulu
- ylempi ammattikorkeakoulu

- yliopisto  
 muu: mikä?

4. Edustajatyypin työkokemus

- alle vuosi  
 1-5 vuotta  
 6-10 vuotta  
 11-15 vuotta  
 16-20 vuotta  
 yli 20 vuotta

5. Kokemus työsuhteisena olevista myyntitehtävistä? (kaikki työsuhteinen myyntityö)

- ei kokemusta  
 alle vuosi  
 1-5 vuotta  
 6-10 vuotta  
 11-15 vuotta  
 16-20 vuotta  
 yli 20 vuotta

TUTKIMUSKYSELY

6. Millainen organisaatorakenne tukisi mahdollisimman hyvin työtäsi edustajana? (johtamisen ja myynnin onnistumisen näkökulmista)?



7. Millaiset johtamisen keinot ja työkalut ovat sinusta työsi johtamiseen olennaisia edustajana toimimisen kannalta?


|

8. Millaista on tämän hetkinen edustajan johtaminen?


9. Millaista tulisi olla mielestäsi edustajien työn johtaminen?





10. Mitä ovat mielestäsi esimiehen tärkeimmät tehtävät työsi tukemiseksi?


11. Millaista tukea tai apua kaipaisit työsi avuksi?


12. Mitkä asiat motivoivat sinua työssäsi onnistumiseen?










## Liite 2.

## ESIMIESKYSELY - YRITTÄJÄSUHTEISEN EDUSTAJAN JOHTAMISEN KEHITTÄMINEN

Tällä kyselylomakkeella selvitetään yrittäjäsuhteisten edustajien johtamisen kehittämistä, johtavien henkilöiden näkökulmista Timo Tjäderhanen ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tutkimukseen.

Vastauksesi on anonyymejä, eikä lopputuotoksesta näe, kuka on tietyn vastauksen takana.

Perustelethan myös vastauksesi kyselyssä.

## PERUSTIEDOT:

## 1. Sukupuoli

- nainen  
 mies

## 2. Ikä

- 20-29  
 30-39  
 40-49  
 50-59  
 60-69

## 3. Koulutustausta

- peruskoulu  
 ammattikoulu  
 lukio  
 ammattikorkeakoulu  
 ylempi ammattikorkeakoulu

yliopisto

muu: mikä?

4. Edustajatyypinen työkokemus

ei kokemusta

alle vuosi

1-5 vuotta

6-10 vuotta

11-15 vuotta

16-20 vuotta

yli 20 vuotta

5. Kokemus työsuhteisena olevista myyntitehtävistä? (kaikki työsuhteinen myyntityö)

ei kokemusta

alle vuosi

1-5 vuotta

6-10 vuotta

11-15 vuotta

16-20 vuotta

yli 20 vuotta

6. Kokemus esimiestehtävistä?

alle vuosi

1-5 vuotta

6-10 vuotta

11-15 vuotta

- 16-20 vuotta
- yli 20 vuotta

## TUTKIMUSKYSELY

7. Millainen organisaatorakenne tukisi mahdollisimman hyvin edustajien työtä (johtamisen ja myynnin johtamisen näkökulmista)?


8. Millaiset keinot ja työkalut sinulla on käytettävissä edustajien johtamista ajatellen ja ovatko nämä riittäviä?


9. Millaista on tämän hetkinen edustajien johtamisesi?





10. Miten muuttaisit edustajien työn johtamista?


11. Mitä ovat mielestäsi esimiehen tärkeimmät tehtävät edustajan työn tukemiseksi?


12. Miten tuet johtajana edustajia myynnillisiin onnistumisiin?



13. Miten motivoit edustajia heidän työssä onnistumisessa?


14. Millaisia palkitsemis-, tuki ja motivointikeinoja käytät edustajien johtamisessa ja mitä käyttäisit, mikäli olisi mahdollista?


15. Kuinka tärkeäksi koet seuraavat keinot edustajan motivoinnissa?






21. Miten työsuhteisen ja edustajasuhteiden johtaminen eroaa toisistaan?


22. Kuinka hyvin olet mielestäsi tietoinen edustajasopimuksen liittyvistä ehdoista ja säännöistä, jotka liittyvät edustajan johtamiseen ja ohjaamiseen?

	1	2	3	4	5	
huonosti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	hyvin

23. Miten edustajien pitäisi parantaa työ ja toimintatapojaan, jotta menestyisimme paremmin yhtiönä?


24. Millaista tukea kaipaisit edustajilta työskentelyysi heidän esimiehenään?

