

Palkitsemisen merkitys työmotivaation ylläpitämiseen myyntityössä

Case: Yritys X:n myyntitiimi

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ja matkailun ala
Liiketalouden koulutus
Palveluliiketoiminta
Opinnäytetyö
Syksy 2017
Tiina Halonen

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalous

HALONEN, TIINA:

Palkitsemisen merkitys
työmotivaation ylläpitämiseen
myyntityössä
Case: Yritys X:n myyntitiimi

Palveluliiketoiminnan opinnäytetyö, 63 sivua, 4 liitesivua

Syksy 2017

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee työmotivaatiota ja palkitsemista henkilöstön näkökulmasta myyntitiimissä. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää työmotivaation vaikuttavia tekijöitä Yritys X:n myyntitiimissä sekä antaa kehitysehdotuksia palkitsemiseen ja työssä viihtymiseen. Tutkimuksen avulla annetaan tietoa henkilöstön työmotivaation nykytilasta ja siitä, mitkä palkitsemiskeinot motivaatioon eniten vaikuttavat. Toimeksiantajan toiveesta case on anonyymi ja yritysesittely on jätetty julkaisematta.

Työn teoriaosuus pohjautuu motivaatioon yleisesti sekä erityisesti työmotivaatioon ja sen määritelmään ja merkitykseen. Lisäksi teoriaosuudessa käsitellään palkitsemista, sen kokonaisuutta sekä aineellisia ja aineettomia palkitsemistapoja sekä lisäksi oikeudenmukaisuutta palkitsemisissa.

Tutkimusmenetelmänä opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Sähköinen tutkimuskysely lähetettiin kaikille tiimin jäsenille ja vastaukset annettiin täysin nimettömästi. Tutkimuskyselyssä oli erilaisia väittämiä työhön itseensä ja työmotivaatioon liittyen sekä palkitsemiseen ja palautteeseen liittyen. Kyselyssä oli lueteltuna myös eri työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä, joita vastaajien piti arvioida. Lopuksi kyselylomakkeessa oli vielä mahdollisuus antaa avoimesti kehitysehdotuksia palkitsemiseen ja työmotivaatioon liittyen.

Tutkimuskysely lähetettiin 55 henkilölle ja vastauksia saatiin 36 kappaletta. Tuloksista voidaan päätellä, että kannustepalkka ja koulutusmahdollisuudet työssä kehittymiseen vaikuttavat eniten Yritys X:n myyntitiimissä työmotivaatioon. Kehitettäviä seikkoja palkitsemisessa olisi kiitoksen ja tunnustuksen antamisen lisääminen sekä työn vaihtelevuuden ja monipuolisuuden kasvattaminen.

Avainsanat: Työmotivaatio, palkitseminen, kvantitatiivinen tutkimus

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

HALONEN, TIINA:

The importance of rewarding in
maintaining a work motivation in
sales business
Case: Company X, sales team

Bachelor's Thesis in Service Management 63 pages, 4 pages of
appendices

Autumn 2017

ABSTRACT

This thesis concentrates on work motivation and rewarding from the perspective of personnel in a sales team. The aim of the thesis was to find out the factors affecting work motivation in the Company X sales team and provide development suggestions regarding employee rewarding and job satisfaction. The study provides information on the current state of the work motivation, and tells the most affecting rewarding factors on motivation. The company presentation was left unpublished and case was left anonymous from the wish of employer.

The theoretical part of the work is based on motivation generally and in particular on work motivation and its definition and meaning. In addition, the theoretical part deals with the concept of employee rewarding, and both material and non-material rewarding ways and also fairness in rewarding.

Quantitative research method was used in this thesis. An electronic research questionnaire was sent to all members of the team and the responses were given completely anonymously. There were different statements about work itself and work motivation and also about rewarding and feedback. The questionnaire also included factors affecting work motivation which the respondents had to evaluate. Finally, in the questionnaire there was a place for open feedback about rewarding and work motivation.

The questionnaire was sent to 55 people and 36 responses were received. From the results of the study it can be concluded that incentive bonus in addition to the basic salary and training opportunities affect the most on work motivation in Company X sales team. The issues to be developed in rewarding would be to increase praise and recognition and to increase the variety and versatility of work.

Keywords: Work motivation, rewarding, quantitative research

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn tavoitteet ja tutkimusmenetelmä	1
2	TYÖMOTIVAATIO MYYNTITIIMISSÄ	4
2.1	Motivaation käsite	4
2.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio työssä	5
2.3	Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät	9
2.4	Työmotivaation merkitys	11
3	PALKITSEMINEEN MYYNTITIIMISSÄ	13
3.1	Palkitsemisen käsite	13
3.2	Palkitsemisen toimivuus ja oikeudenmukaisuus	15
3.3	Aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat	18
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	22
4.1	Aineiston keruu	22
4.2	Vastaajat ja työmotivaatio	24
4.3	Palkitseminen ja palaute	39
4.4	Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät	44
4.5	Avoimet vastaukset	51
4.6	Tulosten yhteenveto	52
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	54
5.1	Johtopäätökset	54
5.2	Kehittämissuhteet Yritys X:n myyntitiimiin	55
5.3	Kehittämissuhteet tutkimuksen toteutukseen	57
6	TYÖN LUOTETTAVUUSTARKASTELU JA OMA ARVIOINTI	59
	LÄHTEET	62
	LIITTEET	64

1 JOHDANTO

1.1 Työn tavoitteet ja tutkimusmenetelmä

Motivaatiota tarvitaan kaikkeen toimintaamme. Tarvitsemme kykyä innostua asiasta ja kiinnostua tekemisestä. Asetettuihin tavoitteisiin pääsemme motivaation avulla. Työyhteisöissä organisaation toiminnan kannalta keskeinen tekijä on työmotivaatio, sillä niin toimivuus, tuottavuus kuin kustannustehokkuuskin ovat tuloksena siitä, kuinka motivoituneita työntekijät ovat. Työmotivaatiolla on suuri vaikutus myös työyhteisön hyvinvointiin. (Sinokki 2016, 7). Palkitsemisella pyritään motivoimaan työntekijöitä hyviin työsuorituksiin ja pyritään pitämään henkilöstö talossa. Jokainen organisaation jäsen on palkitsemisen kohteena. (Hakonen ym. 2005, 13-19).

Repo kirjoittaa artikkelissaan (Helsingin Sanomat 2016), kuinka puuduttavuus työssä on yhä yleisempää, ja yhdysvaltaisen tutkimuksen mukaan vain joka kolmas työssä käyvistä on innostunut ja kokee työnsä mielenkiintoiseksi. Tuomolin taas kirjoittaa blogissaan (Talouselämä 2015) viidestä varmastakin keinosta tappaa työmotivaatio. Jos esimies antaa epäselviä tavoitteita ja mahdottomia deadlineja, on epäreilu ja epä johdonmukainen, ei kuuntele alaisiaan, epäilee henkilöstön kykyjä ja jättää kiitokset sanomatta, saa näillä keinoin varmasti työmotivaation katoamaan.

Työmotivaatio ja siihen vaikuttaminen palkitsemisen avulla on erittäin tärkeä aihe missä tahansa työyhteisössä. Aihe kiinnostaa itseäni paljon, joten halusin tutkia sitä opinnäytetyössäni. Tutkimukseni kohdeorganisaatioksi valitsin nykyisen työyhteisöni, Yritys X:n myyntitiimin, sillä haluan tutkia tiimimme sisäistä työmotivaatiota sekä palkitsemisen vaikutusta siihen. Tarkoitukseni on kehittää mahdollisia keinoja työmotivaation kohottamiseen, mikäli se ei ole parhaalla mahdollisella tasolla.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä sekä selvittää palkitsemisen vaikutusta työmotivaatioon. Lisäksi

on tarkoitus kehittää keinoja työmotivaation parantamiseen Yritys X:n myyntitiimissä. Tutkimuksessa selvitetään, miten eri tekijät vaikuttavat työssä viihtymiseen ja työmotivaatioon, sekä kuinka käytössä olevat palkitsemiskeinot kannustavat työntekijöitä parhaaseen suoritukseen ja tulokseen.

Jokaisen omalla asenteella ja kokemuksella työn mielekkyyteen on suuri vaikutus työmotivaatioon ja innostukseen tulla töihin. Kun tutkimuksen kohteena on koko tiimi, on jokaisen mielipide ja kokemukset työstä yhtä tärkeitä ja arvokkaita. Tutkimus toteutetaan määrällisellä tutkimuksella kyselylomakkeella, johon jokainen tiimin jäsen voi vastata anonyymisti. Tutkimuksen vastausten perusteella saadaan selvillä, miten työntekijät kokevat työnsä mielekkyyden tällä hetkellä, kuinka eri asiat vaikuttavat heidän työmotivaatioonsa ja mitä kehitysideoita voidaan nostaa tulevaisuutta varten.

Jotta tutkimuksesta saadaan mahdollisimman onnistunut, vaatii se tarkan kohderyhmän lisäksi sopivan tutkimusmenetelmän valinnan. Tämän ratkaisee tutkimuksen tavoitteen lisäksi oleellisesti tutkimusongelma, eli se kysymys tai ne kysymykset, joihin tutkimuksen avulla pyritään saamaan vastaus. (Heikkilä 2014, 12).

Tutkimusongelmiksi tässä työssä nousevat kysymykset:

1. Miten eri tekijät vaikuttavat työssä viihtymiseen ja työmotivaatioon?
2. Kuinka palkitseminen koetaan?
3. Millä tavoin työmotivaatiota voidaan parantaa?

Tieteellisellä tutkimuksella ratkaistaan ongelmaa ja pyritään selvittämään tutkimuskohteen toimintoja. Tämän opinnäytetyön tutkimusosa tehtiin empiirisenä, eli havainnoivana tutkimuksena, jossa kootun teorian pohjalta luotiin tutkimus. (Heikkilä 2014, 12).

Tutkimuksen empiria toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena sähköisellä kyselylomakkeella. Määrällisellä tutkimuksella saadaan selville lukumääriin ja prosentteihin liittyviä kysymyksiä, mikä

edellyttää tutkimukselle riittävän suurta ja edustavaa otantaa. Aineiston keräämistä varten hyödynnetään yleensä standardoituja kyselylomakkeita valmiiden vastausvaihtoehtojen kanssa. Tutkimuksessa esitetään eri väittämiä tai tekijöitä numeeristen suureiden avulla ja tuloksia voidaan havainnollistaa erilaisilla taulukoilla ja kuvioilla. (Heikkilä 2014, 15).

Kvantitatiiviseen tutkimukseen liittyy oleellisena osana koottu teoriatieto, käsitteiden määrittely sekä määrällisen havaintoaineiston keruun suunnittelu ja tutkittavien henkilöiden valinta. Lisäksi määrällisessä tutkimuksessa on keskeistä aineiston kokoaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon ja päätelmien teko tutkimusaineiston tilastolliseen analysointiin pohjautuen. (Hirsjärvi ym. 2007, 136). Kvantitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin mikä?, missä?, paljonko? ja kuinka usein?. (Heikkilä 2014, 15).

Määrällinen tutkimusmenetelmä sopi tähän tutkimukseen parhaiten, kun haluttiin mahdollisimman suuri ja edustava otanta työntekijöiden kokemuksista työmotivaatioon sekä palkitsemiseen. Kyselyyn pystyttiin myös vastaamaan täysin anonymisti ja näin ollen rehellisesti, eikä kysely vienyt liikaa aikaa. Niin kuin Heikkilä (2014, 17-19) kirjoittaa, kyselylomakkeen vastaukset ovat yksiselitteisesti luokiteltavissa ja laskettavissa, ja suunnitelmallinen kyselytutkimus on tehokas tapa kerätä tietoa silloin, kun tutkittavia on paljon.

Tutkimus rajattiin kattamaan Yritys X:n myyntitiimiä, sillä jokaisella tiimillä on omat palkitsemisen kannustemallinsa, joten on hyvä keskittyä vain tiettyyn tiimiin. Tiimin koko on tutkimusta varten suuri, 55 henkilöä, jolloin vastaajia on riittävästi, niitä on eri ikäryhmistä sekä tasaisesti molempia sukupuolia. Tämän kokoiselle tutkittavalle joukolle määrällinen tutkimus sopii parhaiten.

2 TYÖMOTIVAATIO MYYNTITIIMISSÄ

2.1 Motivaation käsite

Motiivi on syy tehdä jotakin. Motivaatio kertoo tekemisemme suunnasta, panostuksesta ja sitkeydestä. Sitä motivoituneempia me olemme, mitä vahvemmin haluamme tehdä tiettyjä asioita, kuinka paljon me niihin panostamme sekä kuinka sitkeästi haluamme ja jaksamme yrittää. (Armstrong, 2009, 317). Kun haluamme tietää, miksi ihminen toimii ja käyttäytyy juuri sillä tavoin kun hän tekee, koetamme selvittää hänen toimintansa motiiveja. Nämä erilaiset motiivit, eli syyt toimia, muodostavat ihmisen motivaation. Kysessä on siis voima, joka saa ihmisen toimimaan. Motivaatiota voikin kuvata psyykkisenä tilana, joka määrittää, mitä asioita, millä vireydellä ja kuinka kauan ihminen kulloinkin tekee. (Hakonen & Nylander 2015, 135-136).

Motivaatiolla on monia määritelmiä. Toisaalta motivaatio on yksilöllinen ilmiö, joka liittyy siihen voimaan, joka saa yksilön toimimaan. Kuitenkin motivaatio voidaan määritellä myös motiivien verkostoksi tai motiivien aikaansaamaksi tilaksi, jossa motiivit ovat erilaisia sisäisiä ylläkkeitä sekä palkkioita tai rangaistuksia, eli tekijöitä, jotka aktivoivat ja ylläpitävät yleistä käyttäytymisen suuntaa. (Sinokki 2016, 61).

Motivaatiota kuvaa tavoitteellinen käyttäytyminen. Ihmiset ovat motivoituneita tekemään jotakin, jos se tuottaa heille jonkunlaista arvoa. (Armstrong 2014, 118). Mitä enemmän ihminen kokee hyötyvänsä jonkin asian saavuttamisesta, sitä motivoituneempi hän on. Vahva motivaatio koostuukin viidestä tekijästä: Henkilö kokee asetetun tavoitteen omakseen; henkilö näkee, että tavoitteen saavuttamisesta on hyötyä sekä itselle että muille; henkilö uskoo, että pystyy saavuttamaan tavoitteensa; Henkilö kokee edistyvänsä ja onnistuvansa; Henkilö on varautunut takaiskuihin ja osaa suhtautua niihin. Motivaation kannalta on tärkeää ajatella itsensä lisäksi sitä, miten tavoitteen saavuttaminen hyödyntää omaa tiimiä tai läheisiä. (Furman ym. 2014, 159-161).

2.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio työssä

Motivaation määritelmään sisältyy käsitys sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Sisäisen ja ulkoisen motivaation suhde ei ole kuitenkaan yksinkertainen. Motivaatiotekijöiden vaikutus yksilön kokonaismotivaatioon ymmärretään monimutkaisena ja yksilökohtaisena ilmiönä. Samat tekijät saattavat edistää niin sisäistä kuin ulkoistakin motivaatiota, joten nämä eivät ole toisistaan täysin riippumattomia eivätkä toisiaan poissulkevia. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio nähdään enemmänkin toisiaan täydentävinä. Motivaatio on ikään kuin jatkumo, jonka toisessa päässä ovat läheisesti sisäiseen motivaatioon liittyvät motivaatiotekijät ja toisessa päässä läheisesti ulkoiseen motivaatioon liittyvät tekijät. Näiden jatkumon ääripäiden välimaastossa sijaitsevat erilaiset sisäisen ja ulkoisen motivaation välimuodot. (Luoma ym. 2004, 21).

Sisäinen motivaatio syntyy henkilön itsensä tuottamista tekijöistä, jotka vaikuttavat tämän käyttäytymiseen. Sitä ei luoda ulkopuolisilla kannustimilla. Sisäinen motivaation lähde voi olla työ itsessään, kun yksilö tuntee, että hänen työnsä on tärkeä, mielenkiintoinen ja haastava, ja kun se tarjoaa yksilölle kohtuullisen itsenäisyyden työn tekemiseen, mahdollisuuden saavuttaa ja edetä sekä mahdollisuuden käyttää ja kehittää omia kykyjä. Sisäinen motivaatio perustuu henkilön tarpeisiin olla pätevä ja itsenäinen. (Armstrong 2009, 318). Sisäinen motivaatio viittaa siis siihen, että henkilö tekee jotain, koska tehtävä itsessään on kiinnostava ja sen tekeminen saa aikaan tyytyväisyyttä. (Hakonen & Nylander 2015, 148).

Ulkoinen motivaatio syntyy, kun asioita tehdään toisille ihmisille heitä motivoimaan. Tällaisia motivaatiotekijöitä ovat muun muassa palkkiot, kuten kannustimet, palkankorotus, kehu ja ylennys tai vastaavasti rangaistukset kuten kurinpidolliset toimenpiteet tai kritiikki. (Armstrong 2009, 318). Ulkoinen motivaatio siis tarkoittaa, että toiminnalla on välineellinen tavoite, kuten palkkio, kiitos tai rangaistuksen välttäminen. Tällöin tyytyväisyys tulee toiminnan tai tehtävän ulkoisista seurauksista. (Hakonen & Nylander 2015, 148).

Luoman ym. (2004, 21) mukaan sisäisesti motivoitunut käyttäytyminen palkitsee jo itsessään, sillä kun henkilöllä on sisäistä motivaatiota, toimii tämä juuri toiminnan itsensä vuoksi. Ulkoisesti motivoitunut käyttäytyminen tapahtuu toiminnan seurausten takia. Ulkoisilla palkkioilla voidaan myös painottaa ja korostaa tiettyjen tavoitteiden merkitystä ja näin suunnata yksilöiden ja ryhmien toimintaa. Ulkoinen palkkio korostaa joitain asioita ja nostaa niitä muita tärkeämmiksi, kiireellisemmiksi tai enemmän keskittymistä vaativiksi.

Motivaatiotekijät saattavat olla hankalia ja monimutkaisia työelämässä, jossa on eri elämän vaiheessa olevia, eri ikäisiä henkilöitä. Sillä on merkitystä onko työntekijä nuori ja kokematon vai vanhempi ja kokeneempi, jolloin henkilöitä todennäköisesti motivoi eri asiat. (Luoma ym. 2004, 23). Ulkoisilla motivaatiotekijöillä voi olla välittömiä ja voimakkaita vaikutuksia, mutta ne eivät välttämättä kestä kovin pitkään. Sisäisillä motivaatiotekijöillä sen sijaan on todennäköisesti syvempiä ja pitkäaikaisempia vaikutuksia, sillä ne ovat luonnostaan osa yksilöä ja heidän työtään, eivätkä ne tule ulkopuolelta. (Armstrong 2009, 318).

Rahallista palkitsemista on usein kritisoitu, koska sillä ajatellaan olevan heikentäviä vaikutuksia sisäistä motivaatiota kohtaan. Sisäisen motivaation tukemiseen kannattaa panostaa, sillä ihmiset ovat sisäisesti motivoituneina hyvinvoivia ja tyytyväisempiä, sitoutuneempia, luovempia ja tehokkaampia kuin ulkoisesti motivoituneina. Kun ihmiselle annetaan vapaus tehdä henkilökohtaisia ratkaisuja, se voimaannuttaa, luo itsenäisyyden tunnetta ja näin lisää kiinnostusta tehtävään. Tämän seurauksena henkilö panostaa enemmän tehtävän suorittamiseen ja ottaa siitä enemmän vastuuta. Ulkoisilla motivaattoreilla voidaan kuitenkin tukea työn merkityksellisyyttä ja kokemusta vapaaehtoisuudesta. Esimerkiksi tulospalkkiolla voidaan viestiä henkilölle palautetta onnistumisesta eli tukea tunnetta osaamisesta. Lisäksi ryhmän hyvästä tuloksesta maksettavat palkkiot voivat kasvattaa ryhmähenkeä ja yhteenkuuluvuuden tarvetta. (Hakonen & Nylander 2015, 150-151).

Konkreettisten palkkioiden lisäksi ulkoisia motivaatiotekijöitä työssä on myös rangaistuksen pelko. Tällaisia rangaistuksia voivat olla esimerkiksi esimiehen tai työkavereiden negatiivinen palaute tai vaikka asiakastyymättömyys. Yleensä kuitenkin jokainen haluaa tehdä työnsä hyvin ja näin pyrkii toiminnallaan myös välttämään kriittistä palautetta. (Sinokki 2016, 225-226).

Jokainen motivoituu eri syistä ja omalla tavallaan erilaisista palkkioista. Rahapalkka tyydyttää fysiologisia tarpeita, kuten nälkää ja janoa ja sitä kautta tukee perusturvaa ja turvallisuuden tarpeita. Sosiaalisena tarpeena palkka voidaan arvioida esimerkiksi suhteessa muihin työntekijöihin tai muihin ihmisiin, kuten vaikka ystäviin tai naapureihin. Palkka voidaan ajatella olevan myös eräänlainen saavutusten mittari, jolloin se toimii oman arvon mittana. (Sinokki 2016, 225-226).

Sisäinen motivaatio vaikuttaa työssä niin, että työhön ryhdytään pelkästä työnilosta ja nautinnosta. Tämä onkin suoraan yhteydessä positiivisiin tunteisiin, ajatuksiin ja käyttäytymiseen. Sisäisessä motivaatiossa pitää ottaa huomioon vapaaehtoisuus, kyvykkyys sekä yhteenkuuluvuus. Vapaaehtoisuudella tarkoitetaan itseohjautuvuuden kokemusta ja mahdollisuutta vaikuttaa oman työn toteuttamisen yksityiskohtiin. Kyvykkyydellä tarkoitetaan pystyvyyttä sekä aikaansaamista ja se antaa mahdollisuuden kehittää entisestään omaa osaamista. Pätevyys kasvaa työtä tekemällä. Yhteenkuuluvuudella taas tarkoitetaan myönteisiä sosiaalisia kontakteja. Se käsittää vastavuoroisuuden, jolloin työyhteisö huolehtii tärkeästä jäsenestään ja tämän hyvinvoinnista. Useimmalla ihmisistä on myös tarve olla osaa yhteisöä ja saada muiden hyväksyntä. Sisäiseen motivaation kehittämisessä tärkeää on myös ihmisen perustarve tehdä hyvää. Hyväntekeminen ja kutsumus omaan työhön lisäävät motivaatiota ja hyvinvointia. (Sinokki 2016, 226-227).

Yritys X:n myyntitiimissä sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon on monia vaikuttavia tekijöitä. Työ itsessään on myyntityötä, eli työtä tehdään omaan tahtiin ja melko itsenäisesti. Jokainen työntekijä on omanlaisensa myyjä ja jokainen saa vapaasti tehdä työtään omalla tyylillään. Osa saattaa tehdä

suuria määriä asiakaskontakteja päivässä ja saavuttaa näin tulosta, kun taas osa saattaa saada enemmän myyntiä aikaan vähemmillä asiakaskontakteilla. Jokaisen panostus on kuitenkin tärkeää, jotta tiimin yhteinen tulos pysyy hyvänä.

Yritys X:n myyntitiimille on asetettu oma tiimikohtainen myyntitavoite, jota kohti jokainen työntekijä tekee tulosta. Myyntitavoitetta ja sen saavuttamista seurataan tiimissä tarkasti koko ajan, ja esimerkiksi kuukausittaisissa tiimipalavereissa käydään saavutettuja tuloksia läpi sekä jäljellä olevia tavoitteita. Työn tärkeys jo itsessään korostuu yhteiseen tavoitteeseen pääsemisessä ja jokaisella on vastuu tehdä parhaansa, jotta yhteinen päämäärä saavutetaan. Tavoitteen saavuttaminen luo myös oman paineensa, sillä päämäärän saavuttamisella varmistetaan työn laatu ja seuraavien tavoitteiden asettaminen ja tehtävien jatkuminen. Myyntityö vaatii jokaiselta myyntiasennetta.

Yritys X:n myyntitiimissä on käytössä yrityksen yleinen asiakastyytyväisyysmittari, eli NPS-kysely (Net Promoter Score), joka mittaa asiakkaan tyytyväisyyttä. NPS-kysely lähetetään sattumanvaraisesti joka viidennelle kontaktoidulle asiakkaalle. NPS-lukemat jaetaan säännöllisesti myyntitiimille näkyviin, jotta jokainen myyjä näkee oman tuloksensa ja voi verrata sitä muihin. Kiitettävistä NPS-vastauksista esimies lähettää vielä erikseen tiedon myyjälle erittäin hyvästä palautteesta, jolloin työstään saa suoran positiivisen palautteen niin esimieheltä kuin asiakkaaltakin. Myös myyntitulokset jaetaan tiimille säännöllisesti. Näin tulosten avoin jakaminen luo kilpailuhenkeä myyjien välille ja motivoi mahdollisesti entistä parempaan tulokseen ja laatuun, mutta saattaa toki luoda myös painetta.

Hyvästä tuloksesta myyntivalmentajat antavat välillä myös sanallista palautetta ja kiitosta niin tiimikohtaisesti kuin hyvin suorituneelle myyjälle henkilökohtaisestikin, jolloin sanallisella palautteella pyritään pitämään motivaatiota yllä. Niin ikään välillä kannustetaan myös ahkerampaan työntekoon, mikäli tekeminen ei ole tarpeeksi reipasta.

Tuloksettomuuteenkin puututaan ja järjestetään säännöllisin väliajoin

myyntikoulutuksia, jotta osaaminen ja rohkeus kasvaisi ja sitä kautta myös tulos paranisi.

Myyntityön rinnalla myös asiakaspalvelu ja halu auttaa korostuu päivittäisessä tekemisessä. Jos asiakkaalla on ongelma, jota ei saada heti ratkaistua, asia selvitetään ja hoidetaan kuntoon. Tällöin oman työn merkitys korostuu ja saa sen tuntumaan tärkeältä myyntituloksen rinnalla.

2.3 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Motivaatioomme työssä vaikuttavat kolme tyypillistä osatekijää. Ensinnäkin asian tärkeys itselle, mutta se ei yksin riitä motivaation herättämiseksi ja ylläpitämiseksi. Sen rinnalle tarvitaan onnistumisen todennäköisyys. Vaikka jokin asia tuntuisikin tärkeältä juuri itselle, into sen tekemiseen saattaa hiipua, jos asia koetaan liian epävarmaksi. Tavoiteltava asia saattaa vaikuttaa liian vaikealta tai mahdottomalta saavuttaa. Kolmantena tekijänä tarvitaan vielä tekemisen ilo, eli tilannetekijät, jotka vaikuttavat motivaatioon niin, että se vahvistuu. Näiden osatekijöiden painoarvo riippuu paljon henkilöstä, asiasta ja tilanteesta. Tärkeää on kuitenkin se, että mikäli jokin kolmesta osatekijästä puuttuu kokonaan, koko motivaatio katoaa. (Kupias ym. 2011, 174).

Työmotivaatiota voidaan kuvata vireystilana, joka saa aikaan työhön liittyvää toimintaa sekä määrittää sen muodon, suunnan, voimakkuuden ja keston. Työmotivaatioon vaikuttavat sekä henkilön sisäiset voimat että ulkoiset tekijät, kuten palkitseminen. (Hakonen & Nylander 2015, 136). Työmotivaatio on kokonaistila, joka synnyttää, energisoi, suuntaa ja ylläpitää yksilön työtoimintaa. Työmotivaatio koostuu ihmisen ylpeydestä ja velvollisuudesta eli tunnepohjaisesta sitoutumisesta työtehtävään. Eri ihmisillä vaikuttavat eri asiat työhön motivoitumiseen. Osa työntekijöistä haluaa tehdä yksinkertaista ja helppoa työtä, kun taas osa arvostaa ja tarvitsee monipuolisen ja haastavan työn. Jokaisen käsitys työstä on henkilökohtainen. Sama työ voi toiselle tuntua haastavalta ja mielenkiintoiselta, kun taas toinen voi ajatella samasta työstä päinvastoin. Työkaverit voivat myös manipuloida toisten motivaatiota ja

työtyytyväisyyttä omilla mielipiteillään. Mikäli työ vastaa henkilön sisäisiä kiinnostuksenkohteita ja sopii sekä hänen arvoihin että persoonallisuuteen, on yksilön helppo motivoitua ja sitoutua työhön. (Sinokki 2016, 81-87).

Temperamentti, minäkäsitys ja itsetunto vaikuttavat henkilön toimintaan työssä, mutta tärkeänä tekijänä siinä on myös se, mitä työstä ajatellaan, miten siihen asennoidutaan ja kuinka siihen motivoidutaan. Motivaatio vaikuttaa merkittävästi työhön sitoutumiseen ja energian suuntaamiseen eri työtehtäviin. Palaute ja palkitseminen on parhaimmillaan tavoitteisiin motivoivaa. (Kupias ym. 2011, 173).

Palaute on työssä erittäin tärkeää. Mikäli työntekijä ei saa työstään minkäänlaista palautetta, saattaa hän kokea, ettei hänen työllään ole edes merkitystä. Positiivinen palaute motivoi ja kannustaa eteenpäin sekä parantaa työntekijän sitoutumista työhönsä. Negatiivinen palaute saattaa osaltaan kasvattaa näyttämisen tarvetta ja antaa ärsykeitä parempaan suoritukseen, mutta saattaa myös saada aikaan negatiivisen kierteen ja lamaannuttaa työntekijän. (Sinokki 2016, 90).

Työyhteisöissä pyritään motivoimaan henkilöstöä palkitsemisen avulla tehokkaampaan ja tuloksekkaampaan tekemiseen sekä saamaan työntekijät keskittymään toivottuihin asioihin. Motivaatioon vaikuttavat tekijät on tärkeää ymmärtää, jotta toimivia palkitsemistapoja saadaan kehitettyä. (Hakonen & Nylander 2015, 135).

Työmotivaatioon vaikuttaa suhde aikaan ja työtehtävän laajuuteen. On todennäköisempää motivoitua omasta työstään, mikäli henkilö kokee olevansa oikealla alalla. Eri työtehtävät, projektit ja vaikeiden ongelmien ratkaiseminen innostavat ja motivoivat joitakin ja työyhteisön yhteinen tavoite ja visio tulevaisuudesta innostaa usein työntekijöitä panostamaan työtään enemmän yhteisen asian eteen. (Sinokki 2016, 12-15).

Ihmisen tahtoon toimia voidaan vaikuttaa myönteisesti hyvällä esimiestyöllä, avoimella organisaatiokulttuurilla ja vuorovaikutuksella, sekä työn hyvällä organisoinnilla ja riittävällä haasteellisuudella. (Luoma ym.

2004, 20). Johtamisella on suuri merkitys, ja paras tulos saadaan suoritusta korostavassa ja työntekijöitä arvostavassa ilmapiirissä. Työilmapiiri vaikuttaa motivaation lisäksi myös työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin, luovuuteen, tuottavuuteen sekä työn ja asiakaspalvelun laatuun. (Sinokki 2016, 91).

Fyysisillä puitteilla on merkitystä työmotivaatioon ja siten myös tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Jos työolosuhteet ovat kunnossa, vaikuttaa se todennäköisesti työmotivaatioon ja työn tekemisen mielekkyyteen positiivisesti. Työolosuhteiksi voidaan laskea kuuluvaksi esimerkiksi työtilat, laitteet, ilmastointi, työpöydät ja –tuolit sekä työturvallisuus. (Sinokki 2016, 91).

2.4 Työmotivaation merkitys

Työhönsä hyvin motivoitunut työntekijä tekee työnsä yhteisten tavoitteiden saavuttamisen eteen ja on halukas käyttämään sekä fyysisiä että psyykkisiä voimavaroja työssään. Työmotivaatiolla on suora vaikutus työntekijän ahkeruuteen ja työtehokkuuteen. (Sinokki 2016, 82-83). Työmotivaation merkitys työyhteisössä korostuu siksi, että motivaatio vaikuttaa työn tulosten ja laadun lisäksi myös työntekijöiden energiatasoon ja hyvinvointiin. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio vaikuttavat yhdessä yksilön kokonaismotivaatioon, joka taas on monimuotoinen ja yksilökohtainen ilmiö. Ne asiat, jotka edistävät sisäistä motivaatiota, voivat edistää myös ulkoista motivaatiota ja toisin päin. Siksi ne täydentävätkin toisiaan ja ovat yhtä tärkeitä. Motivaatio voidaan nähdä jatkumona, jossa sisäiseen motivaatioon liittyvät tekijät ovat janan toisessa päässä ja toisessa ulkoiseen motivaatioon liittyvät tekijät. Näiden välissä sijaitsevat sisäisen ja ulkoisen motivaation välimuodot. (Luoma ym. 2004, 20-21).

Työhyvinvoinnilla on vaikutusta työn mielekkyyteen ja motivaatioon. Jos työssä voi hyvin, vähentää se esimerkiksi poissaoloja ja työtapaturmia, mikä taas vaikuttaa yrityksen taloudelliseen tulokseen. Henkilöstön hyvinvoinnilla ja työmotivaatiolla on vaikutusta myös yrityksen imagoon ja henkilöstön pysyvyyteen. Kun henkilöstö on motivoitunutta ja hyvinvoivaa,

on se suuri voimavara koko organisaatiolle. Myös itse työyhteisö vaikuttaa henkilön hyvinvointiin ja sitä kautta työmotivaatioon, jaksamiseen ja suoriutumiseen. Monet viettävät työpaikallaan enemmän aikaa joka päivä työkavereiden kanssa kuin kotona, joten hyvä työyhteisö on tärkeässä roolissa viihtyvyyden kannalta. (Sinokki 2016, 84).

Motivaatiota voi yrittää löytää, kun miettii, miksi oma työtehtävä on tärkeä. Mikäli jokin tehtävistä tuntuu ikäviltä, saattaa motivaatiota edistää, kun työn suoritukseen liittyy jonkin positiivisen palkinnon itselleen. Ylipäätään jokaisen oma persoonallisuus vaikuttaa siihen, mistä ja miten kukin motivoituu. Toisille ideointi on tärkeämpää, kun toisille itse toteutuksella on suurempi merkitys. Joku saattaa olla päämääräkeskeinen, kun toinen sen sijaan spontaani ja lyhytjänteinen. Tärkeää motivaation kohottamisessa ylipäätään on kuitenkin kehittää omia kykyjä ja sovittaa omia taipumuksia yhteen työtehtävien kanssa. (Sinokki 2016, 224-225).

3 PALKITSEMINEN MYYNTITIIMISSÄ

3.1 Palkitsemisen käsite

Yrityksen tulos syntyy työntekijöiden aikaansaamana, joten on oikein myös palkita henkilöstöä (Halonen 2001, 189). Palkitsemalla tavoitellaan halutunlaista henkilöstä, yhteistyötä, rehellisyyttä, tuottavuutta, kannattavaa investointia, työelämän laatua ja toiminnan kehittymistä. Sillä innostetaan, sitoutetaan, pyritään saamaan hyviä työsuorituksia ja kehitetään tarvittavaa osaamista. (Hakonen ym. 2014, 15).

Missä tahansa työpaikassa palkitseminen on välttämätöntä, koska työstä maksetaan palkkaa. Lisäksi se on myös tärkeä työelämätaito, kun palkitsemisvastuu on muuttunut olennaiseksi osaksi esimiestyötä. Palkitsemisen avulla pyritään yleensä kannustamaan, eli sillä halutaan motivoida henkilöstöä tehokkaampaan ja halutun suuntaiseen työskentelyyn. Sen avulla voidaan myös esimerkiksi edistää työhyvinvointia, houkutellessa uusia työntekijöitä ja pitää nykyisistä kiinni. Palkitsemisen tavoitteet voivat olla moninaisia ja vaihdella työyhteisöstä riippuen. (Hakonen & Nylader 2015, 11). Organisaatio viestii palkitsemisen avulla työntekijälle, kuinka tämä on työssään suoriutunut. Palkitseminen on kokonaisuus siitä, mitä yksilö saa työpanoksestaan, motivoituneesta toiminnastaan ja osaamisensa antamisesta organisaation käyttöön. (Luoma ym. 2004, 34).

Palkalla on keskeisin rooli organisaatioiden palkitsemisjärjestelmässä. Palkalla on myös lukuisia symbolisia merkityksiä, sillä sen avulla voidaan esimerkiksi viestiä työtehtävän vaativuutta, vastuuta ja työntekijän suoriutumisen tasoa. Palkka muodostuu usein tehtävän vaativuuteen perustuvasta peruspalkasta ja sen lisäksi maksettavista palkan osista, joita ovat muun muassa tulospalkkiot, henkilökohtaiset lisät, osakeoptiot sekä erilaiset taitolisät. Palkitsemisjärjestelmään sisältyy kuitenkin usein paljon muutakin kuin varsinainen palkka. Yritykset voivat esimerkiksi antaa monia rahanarvoisia etuja, muun muassa vaadittavaa kattavampia terveyspalveluja työterveyshuollon lisäksi, vapaa-ajan ja muita

lisävakuutuksia, henkilöstöalennuksia, täydennyskoulutusmahdollisuuksia, käyttöoikeuksia lomamökkeihin ja kustannettua vapaa-ajan toimintaa kuten liikuntapaikkojen käyttöön oikeuttavia lippuja. (Viitala & Jylhä 2010, 234).

Palkitsemista voidaan kuvata johtamisevälineenä, jolla organisaation johto tukee yrityksen menestystä ja kannustaa työntekijöitään. Palkitsemisen avulla myös kannustetaan toimimaan yrityksen strategian, arvojen sekä tavoitteiden mukaisesti ja se tukee organisaation menestymistä, jos palkitsemisperusteet ovat oikein valitut. Lisäksi palkitseminen voidaan nähdä panostuksena, jonka avulla saadaan aikaan tuotos ja kehitetään toimintaa, jolloin myös ylläpidetään ja kehitetään kilpailukykyä.

Palkitseminen tulisikin kytkeä tekijöihin, joiden avulla parannetaan tuottavuutta tässä hetkessä sekä pitkällä aikavälillä. (Kauhanen 2012, 96).

Palkitseminen voidaan kuvata kaksisuuntaisena prosessina organisaation ja sen jäsenten välillä. Tässä prosessissa molemmat osapuolet hyötyvät, eli se on eräänlainen vaihtosuhde tai kokonaisuus erilaisia tapoja, joilla työnantaja kompensoi työntekijälle hänen työaikansa, osaamisensa ja panoksensa, jotka työnantaja puolestaan saa käyttöönsä. Palkitseminen on myös eräänlainen johtamisen väline, jolla viestitään halutusta toiminnasta, autetaan organisaation strategian toteutumista sekä tavoitteiden saavuttamista. Organisaatiossa jokaisella on kuitenkin omat toiveensa ja arvostuksensa, joten kaikkia on vaikea miellyttää. (Hakonen & Nylander 2015, 11).

Jokainen organisaation jäsen on palkitsemisen kohteena. Työkokemuksen myötä jokainen muodostaa oman käsityksensä siitä, vastaako hänen työsuorituksensa odotuksia, mikä on hänen asemansa työyhteisössä ja mitä asioita kyseisessä työpaikassa arvostetaan. Henkilöstötyössä palkitseminen on tehokkain työväline, mutta johtamisen välineenä se on kriittinen. Ihmisillä on yleensä taipumus tehdä palkitseviksi kokemiaan asioita, joten sillä on suuri merkitys, miten palkitsemiseen liittyvät järjestelmät ja valta organisaatiossa käytetään. Palkitseminen vaikuttaakin

organisaation toimintaan ja tuloksiin yllättävän paljon. (Hakonen ym. 2014, 14).

Palkitsemisen kokonaisuus koostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemisen muodoista. Yhdessä nämä muodot vaikuttavat henkilöstön työmotivaatioon ja sitoutumiseen ja siksi aineelliset ja aineettomat palkitsemismuodot luovatkin yhtenäisen kokonaisuuden. (Hakonen & Nylander 2015, 21). Kokonaispalkitseminen koostuu siis taloudellisten hyötyjen lisäksi sellaisista hyödyistä, joita on vaikea määritellä tai selittää yksiselitteisesti, eikä niitä voi mitata rahassa. (Viitala & Jylhä 2010, 235).

Palkitseminen ja sen sisältö riippuu paljon yrityksestä. Eri organisaatioissa on yleensä määritelty aineelliset palkitsemisen muodot, joita käytetään. Aineettomat palkitsemisen muodot tulevat taas esiin esimerkiksi työilmapiirimittauksissa ja kehityskeskusteluissa. Palkitsemismuotojen esiintymisestä täytyy olla riittävän laaja yhteinen näkemys, ennen kuin voidaan puhua yleisellä tasolla palkitsemisen kokonaisuudesta. Esimerkiksi rekrytointitilanteissa, joissa yritys esittelee työsuhteeseen liittyviä palkkioita ja etuja, peilautuu hyvin palkitsemisen kokonaisuus. Palkitsemisen saaminen toimivaksi ja näkyväksi kokonaisuudeksi vaatii tiedotusta, kehittämistä sekä yleisesti myönteisiä kokemuksia järjestelmien ja prosessien toimivuudesta. (Luoma ym. 2004, 44).

3.2 Palkitsemisen toimivuus ja oikeudenmukaisuus

Jotta yrityksellä voi olla toimivat palkitsemistavat käytössään, pitää johdolla olla ymmäryks organisaation ulkoisesta toimintaympäristöstä. Sen hetkiselällä taloustilanteella ja johtamisen eetosella on vaikutusta siihen, millaisia palkitsemistapoja halutaan ja kannattaa käyttää. Niillä on myös merkitystä sen suhteen, mitä henkilöstö odottaa palkitsemiselta. Toki palkitsemiskäytäntöön vaikuttavat myös työehtosopimukset ja voimassa oleva lainsäädäntö. (Hakonen & Nylander 2015, 14).

Jokaisella palkitsemisjärjestelmällä tulee olla perusteet, jotta palkitseminen todella toimii. Tiedossa on siis oltava syy kyseisen järjestelmän käyttöön

sekä sen tavoite. Yleensä jollakin tietyllä toimialalla syntyy käsitys siitä, mitkä palkitsemistavat kannattavat ja mitä tapoja kuuluu käyttää. Tällöin on kyse ”parhaista käytännöistä”. Toimiva palkitseminen on myös yhteensopiva organisaation tavoitteiden ja strategian tai työntekijöiden odotusten ja arvojen kanssa. (Hakonen & Nylander 2015, 14).

Toimivalla palkitsemisjärjestelmällä on rakenne huolellisesti merkitty ja kirjattu ja se on organisaation palkitsemisen kokonaisuuteen sopiva. Käytännössä tämä rakenne on siis yrityksen yksittäisten palkitsemistapojen sekä palkitsemisen kokonaisuuden kuvaus ja sen tulee olla tarpeeksi yksinkertainen. Tällöin se jää parhaiten mieleen ja ohjaa hyvin toimintaa. (Hakonen & Nylander 2015, 14).

Esimiesten tapa käyttää sovittua palkitsemisjärjestelmää, työn kehittäminen ja johtamistavat voidaan kuvata prosesseina. Nämä prosessit ovat tärkeitä vaikutusten synnyssä. Johdon päätöksien teossa voi olla monia tekijöitä. Toimivaan palkitsemiseen vaikuttavat esimerkiksi tarkkaan tietoon pohjautuvat johdonmukaiset päätökset sekä niistä tiedottaminen jokaiselle osapuolelle. Lisäksi palkitsemisen jatkuvalla kehittämisellä ja ylläpidolla on suuri merkitys sen toimivuuteen. Lopulta kuitenkin palkitsemisjärjestelmän vaikutukset syntyvät henkilöstön toimesta. Työntekijöiden kokemus palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta ja kannustavuudesta kertoo sen, millaisia vaikutuksia palkitsemisella todella on. Kun ymmärretään palkitsemisen perusteet, on sillä vaikutus motivaatioon ja tavoitteiden mukaiseen toimimiseen. (Hakonen & Nylander 2015, 14).

Lopulta se, miten palkitsemisjärjestelmä vaikuttaa, riippuu kaikista palkitsemisen toimivuusmallin osista: tarkoituksesta, rakenteesta, soveltamisen tavoista sekä yksilöllisestä tulkinnasta. Yleensä palkitsemisen ajatellaan siis vaikuttavat henkilöstön tyytyväisyyteen ja toimintaan. Palkitseminen on onnistunut, mikäli sillä saavutetaan toivottuja vaikutuksia. (Hakonen & Nylander 2015, 14).

Oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan yksilön kokemusta päätöksen tai päätöksentekoprosessin ja siihen liittyvän kohtelun reiluudesta. Oikeudenmukaisuuden kokemus on yhteydessä merkittäviin tekijöihin niin yksilön kuin koko yrityksenkin näkökulmasta. Henkilöstön kokemukset työpaikan reiluudesta liittyvät olennaisesti organisaation sitoutumiseen, työsuoritukseen, tyytyväisyyteen ja esimiehiin kohdistuvaan luottamukseen. Palkitsemiseen liittyen henkilöstön kokemus oikeudenmukaisuudesta vaikuttaa muun muassa siihen, miten palkkapäätökset hyväksytään, miten suoritusarviointitulokseen suhtaudutaan ja kuinka toimivaksi palkkausjärjestelmä koetaan. Henkilöstön kokemus palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta määritteleeekin paljon niitä vaikutuksia, joita palkitsemisella on. (Hakonen & Nylander 2015, 124). Oikeudenmukaisuus on tärkeä osa palkitsemista. Oikeudenmukaisuuteen liittyy muun muassa palkkioiden tasajako ja palkitsemisperusteiden yhteneväisyys. Oikeudenmukainen palkitseminen on johdonmukaista, puolueetonta, avointa, tarkkaa, tarvittaessa oikaistavaa sekä eettistä. (Helsilä 2009, 75-76).

Oikeudenmukaisuutta voidaan katsoa olevan kolmenlaista: jaon, menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuutta. Jaon oikeudenmukaisuudella tarkoitetaan arviota siitä, tuleeko palkituksi oikeudenmukaisessa suhteessa omiin panoksiin tai suhteessa muihin. Oikeudenmukaisilla menettelytavoilla taas tarkoitetaan kokemusta siitä, miten kukin tulee kohdelluksi päätöksenteossa ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudella sitä, että palkitsemisesta kerrotaan avoimesti ja kunnioittavasti ja kuulijoille annetaan riittävät perustelut päätöksille. (Hakonen ym. 2014, 29-32). Epäoikeudenmukaiseksi koettu ja huonosti toteutettu palkitseminen saattaa hiertää työyhteisössä ja heikentää innostusta (Tiililä 2016, 111).

Tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus eivät ole sama asia, eikä niitä tule sekoittaa palkitsemisesta puhuttaessa. Strateginen palkitseminen tavoitteellisessa työssä liittyy siihen, että tuloksia arvioidaan ja niistä palkitaan eri tulosten mukaan eri tavalla ryhmien ja yksilöiden välillä. (Luoma ym. 2004, 53).

Palkitsemisen kokonaisuuden suunnittelussa on tärkeää huomioida eri motivaatiotekijät (Luoma ym. 2004, 31). Suurelle osalle meistä työssäoppimisella, riittäväillä haasteilla ja alalla kehittyemisellä on merkitystä. Arvostuksen ja palautteen antaminen ovat yhä tärkeämmässä roolissa sekä se, että itsellä on mahdollista vaikuttaa työtä ja työyhteisöä koskeviin asioihin. Palkitsemisesta tuleekin rakentaa kokonaisuus, jossa huomioidaan yrityksen visio, tavoite, strategiat ja arvot. Moni myös haluaa, että tiedoista, taidoista ja osaamisesta palkitaan. (Helsilä 2009, 63-64). On tärkeää varmistaa, että töillä on selkeät tavoitteet ja päämäärät, ja työntekijöillä kaikki tarvittavat työkalut näiden saavuttamiseksi (Hakonen ym. 2014, 60).

Onnistumisesta työsuorituksesta kannattaa palkita heti työsuorituksen jälkeen. Tällöin työntekijä oppii huomaamaan, millainen työsuoritus on toivottua. Lisäksi palkitsemisen perusteiden tulee olla kaikkien tiedossa, jotta palkitseminen todella motivoi. Jokaisen tulee tietää, millaisista suorituksista palkitaan ja miten. Palkkioiden tuleekin olla riittävän houkuttelevia ja palkitsemiseen johtavien tavoitteiden saavuttaminen tulee olla mahdollista. Palkitsemisen tulee myös olla oikeudenmukaista, jotta se motivoi parhaaseen suoritukseen. (Hakonen & Nylander 2015, 152-153).

3.3 Aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat

Aineellinen palkitseminen on rahallista tai rahanarvoista palkitsemista (Hakonen & Nylander 2015, 21). Tällainen taloudellinen palkitseminen on työntekoon oleellisesti liittyvä osa. Työstä maksetaan palkkaa, joka on korvaus tehdystä työstä. Aineellisia palkitsemisen keinoja voivat olla esimerkiksi kiinteä rahapalkka, palkanlisät, palkankorotukset, luontoisedut, työhyvinvointi ja työkyvyn hallinta sekä muut taloudelliset edut. Näitä voivat olla esimerkiksi sairauskuluvakuutus, matkavakuutus, vapaa-ajanvakuutus tai lisäeläke. (Kauhanen 2015, 126-131).

Palkitseminen on yleensä liitetty juuri aineelliseen palkitsemiseen. Välillisesti aineelliseen palkitsemiseen liittyvät kaikki ne prosessit ja tarjotut konkreettiset palvelut, joiden voidaan ajatella suuntaavan toimintaa ja

jotka vaikuttavat yksilön motivaatioon. Välillisesti aineellinen palkitseminen ei sinänsä sisällä aineellisia palkkioita, mutta johtaa kiinteästi palkkioiden muodostumiseen tulevaisuudessa tai on vaatinut organisaatiolta laajoja resursseja. Määrittely siitä, kuuluuko jokin prosessi tai palvelu palkitsemisen piiriin, riippuu organisaation omasta määritelmästä sekä yksilön omasta tulkinnasta. Välillisesti aineellisia palkitsemisen muotoja voivat olla muun muassa työssä kehittymiseen liittyvät kurssit, valmennusohjelmat, organisaation kustantama tutkintoon johtava koulutus tai työssä oppiminen. (Luoma ym. 2004, 39-40).

Aineeton palkitseminen on työn sisältöön, kehittymismahdollisuuksiin ja muihin vastaaviin seikkoihin liittyvää palkitsemista (Hakonen & Nylander 2015, 21). Siihen kuuluu paljon toimintatapoja ja organisaation oman kulttuurin piirteitä, kuten se, miten yrityksessä osoitetaan arvostusta ei-materiaalisin keinoin. Tämä liittyykin vahvasti yksilön tunnekokemuksiin, jotka ovat enemmänkin seurausta aineellisesta ja välillisesti aineellisesta palkitsemisesta. Aineeton palkitseminen on selkeämmin yhteydessä merkittävästi vaikuttavaan sisäiseen motivaatioon. (Luoma ym. 2004, 43).

Aineeton palkitseminen voidaan jakaa urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkioihin katsotaan kuuluvan muun muassa työ itsessään, joustavat työajat sekä itsensä kehittäminen. Yleisesti ottaen yksilöt haluavat mielenkiintoisia sekä haasteellisia töitä, ja nämä koetaan jo itsessään palkitsevina. Työssä halutaan myös oppia uusia asioita eli kehittyä ammatillisesti ja ihmisenä. Sosiaalisiin palkkioihin liittyy ryhmään kuuluminen sekä arvostuksen ja palautteen saaminen niin kollegoilta, esimiehiltä kuin asiakkailtakin. Sosiaalisia palkitsemistapoja voivat olla myös arvoaseman nimikkeet eli statussymbolit, kuten toimennimike, työpisteen koko, sijanti ja varustelu tai vaikka työasusteet ja työaika. Kaiken kaikkiaan aineettoman palkitsemisen tavat ovat vaihtelevia ja yksilöt arvostavat eri palkitsemismuotoja eri tavalla, jolloin on esimiehen kannalta tärkeää tietää, mitä kukin arvostaa ja haluaa. (Kauhanen 2015, 119-126).

Yritys X:n myyntitiimissä jokaiselle maksetaan kuukausittain peruspalkka. Tämän lisäksi asetetaan usein kuukausittain muuttuva kannustemalli, jossa on kuvattuna kannustepalkkatasot peruspalkan lisänä.

Kannustepalkkatasot määräytyvät erilaisten tulosten mukaan ja mikäli eri myyntitavoitteisiin pääsee, saa sen mukaan myös kannustepalkkaa.

Myyntitiimissä järjestetään usein myös leikkimielisiä kilpailuja, joilla pyritään motivoimaan huipputuloksiin. Näissä kilpailuissa on usein pieniä palkintoja, kuten esimerkiksi kuohuviinipulloja tai suklaalevyjä, jotka kuitenkin ovat konkreettisia saavutuksia hyvistä myyntituloksista kilpailuissa, ja motivoivat mahdollisesti tekemään työtä vielä paremmin ja tehokkaammin.

Yritys X:n työntekijöille tarjotaan palkan lisäksi monia muita etuja. Yritys X tarjoaa esimerkiksi työntekijöilleen laajan terveysturvan ja kattavat työterveyspalvelut. Vapaa-ajan toimintaan työntekijät saavat 150 euroa kulttuuri- ja liikuntarahaa E-passi-sovellukseen ja jokainen työntekijä kerryttää työvuosinaan rahaa myös henkilöstörahastoon sen mukaan, kuinka hyviä tuloksia yhtiötasoisesti tehdään vuosittain. Yritys X:n työntekijät saavat 25% henkilökunta-alennusta yrityksen palveluista. Vapaa-ajan toimintaan erilaisia aktiviteettejä tarjoaa Yritys X:n sisäinen henkilöstöryhmä, jonka kanssa pääsee muun muassa erilaisiin tapahtumiin ja matkoille edullisin omakustannehinnoin.

Alati muuttuvaan ja kehittyvään Yritys X:n liiketoimintaan liittyy oleellisena osana myös koulutukset. Myyntitiimille järjestetään usein työhön liittyviä koulutuksia, joissa osaamistaan pääsee kehittämään ja laajentamaan. Myyntityössä tärkeitä ovat myös myyntivalmennukset, joissa erityisesti myyntitaitoa kasvatetaan. Myyntivalmennuksia järjestetään niin ikään säännöllisesti sekä henkilökohtaisesti että koko tiimin kesken.

Yritys X:n myyntitiimissä kaikilla on toistaiseksi voimassa oleva työsopimus, eli jokainen on omalla työllään ja panoksellaan ansainnut vakituisen työsuhteen. Tämä vaikuttaa osaltaan työntekoon ja motivoi jokaista tiimin jäsentä jo itsessään. Myyntityössä työaika on myös melko

joustava, kun työtä voi tehdä omaan tahtiin ja työaika on lähes aina säännöllinen toimistotyöaika, eikä esimerkiksi viikonlopputöitä ole koskaan ja iltavuorojakin hyvin harvoin. Näin työn ulkopuolista vapaa-aikaa voi suunnitella säännöllisen työajan ansioista, mikä antaa arvoa työlle.

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

4.1 Aineiston keruu

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena sähköisellä kyselylomakkeella Webropol-palvelualustaa apuna käyttäen. Kyselylomakkeen linkki lähetettiin jokaiselle Yritys X:n myyntitiimiläiselle heidän työ sähköpostiinsa. Kyselyyn oli aikaa vastata 5.-8.9.2017 ja muistutus sähköpostilla kyselyyn vastaamisesta lähetettiin vielä viimeisenä vastauspäivänä 8.9. Kyselyyn vastattiin täysin anonyymisti ja jokainen pystyi vastaamaan kyselyyn kerran.

Tutkimuksen kysymystyyppinä käytettiin Likertin asteikkoa (Heikkilä 2014, 51), joka on mielipideväittämissä käytetty järjestysasteikko, jossa 4-portaisessa asteikossa ääripäinä ovat *täysin samaa mieltä* ja *täysin eri mieltä* olevat portaavat. Vastaaja valitsee näistä parhaiten omaa mielipidettä vastaavan vaihtoehdon. Tutkimuskyselyssä esitettiin enimmäkseen mielipidekysymyksiä, joten Likertin asenneasteikko sopi tähän tutkimukseen parhaiten.

Kuten Heikkilä (2014, 51) kirjoittaa, vaihtoehto *en osaa sanoa* saattaa olla liian houkutteleva, joten se jätettiin tutkimuksessa asteikosta kokonaan pois, jolloin vastaajien oli pakko valita jokin mielipidettään vastaava vaihtoehto. Koska tutkimuskysely sisälsi paljon mielipidettä mittaavia kysymyksiä, on tuloksissa esitetty myös vastausten keskiarvot yleiskuvan antamiseen (Heikkilä 2014, 52).

Tutkimuskysely sisälsi taustatietokysymykset, joissa kysyttiin vastaajan sukupuoli ja sen jälkeen ikä. Ikä oli jaettu kyselylomakkeessa viiden vuoden haarukoihin. Taustakysymysten jälkeen lomake sisälsi työhön itseensä ja työmotivaatioon liittyviä mielipideväittämiä Likertin asteikon mukaisesti, joihin kuhunkin vastaaja sai arvioida, kuinka samaa mieltä hän on väittämien kanssa. Väittämät pohjautuivat opinnäytetyön teoriapohjaan ja käsittelivät työn kiinnostavuutta, mielekkyyttä, työn sopivuutta itselle, työpaikan tiloja ja laitteita sekä työhyvinvointia. Väittämien

mielipidevaihtoehdot oli jaettu neljään vaihtoehtoon: 4 täysin samaa mieltä, 3 osittain samaa mieltä, 2 osittain eri mieltä ja 1 täysin eri mieltä.

Työhön itseensä ja työmotivaatioon liittyvien väittämien jälkeen tutkimuskysely sisälsi väittämiä palkitsemiseen ja palautteeseen liittyen, jotka niin ikään pohjautuivat opinnäytetyön teoriaan ja olivat Likertin asenneasteikon mukaisia. Arviointiasteikkona olivat samat neljä vaihtoehtoa, joista vastaaja sai valita kuinka samaa mieltä hän oli väittämien kanssa.

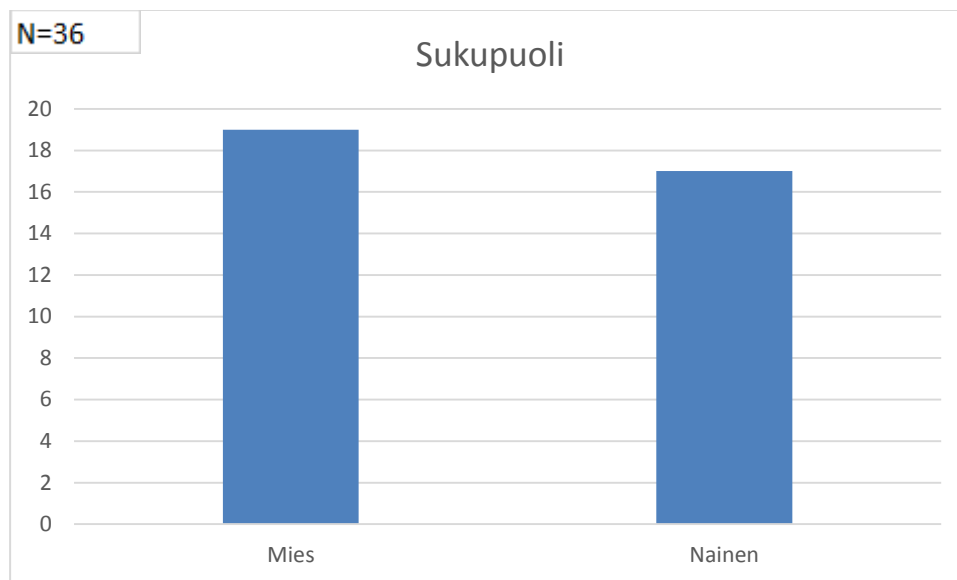
Väittämien jälkeen kyselylomakkeessa piti arvioida eri tekijöiden vaikutusta motivaatioon. Jokainen tekijä oli omana kysymyksenään, josta vastaaja sai arvioida asteikolla 1-5, kuinka paljon mikäkin tekijä häntä motivoi työssä. Arviointiasteikossa 5 tarkoitti erittäin paljon, 4 paljon, 3 kohtalaisesti, 2 vähän ja 1 ei ollenkaan. Arvioitavia tekijöitä olivat muun muassa, peruspalkka, kannustepalkka peruspalkan lisänä, palkinnot myyntikilpailuissa, työaika sekä työsuhteen pysyvyys.

Lopuksi tutkimuskyselyssä oli vielä tilaa avoimille palautteille. Vastaaja sai omin sanoin antaa kehittämissuhteita palkitsemiseen, ja kertoa, mikä juuri häntä motivoisi tekemään työnsä entistä paremmin ja tehokkaammin.

Tutkimuskysely lähetettiin kaikille Yritys X:n myyntitiimin työntekijälle. Kyselyitä lähetettiin 55 kappaletta, ja vastauksia tuli 36. Vastausprosentti oli näin ollen 65,5 %. Jokaiseen kysymykseen, paitsi avoimeen kysymykseen saatiin kaikilta 36 vastaajalta vastaus, sillä kyselylomakkeessa kysymykset oli laitettu pakollisiksi. Näin kyselyssä ei päässyt eteenpäin, ennen kuin jokaiseen pakolliseen kysymykseen oli vastattu. Ainoastaan avoin kysymys tutkimuskyselyn lopussa oli vapaaehtoinen vastata. Osa työntekijöistä oli vastausaikana lomalla tai sairaslomalla, jolloin jokainen vastaaja ei ollut kykeneväinen vastaamaan. Vastausprosentti kyselyyn on siis poissaolot huomioiden hyvä.

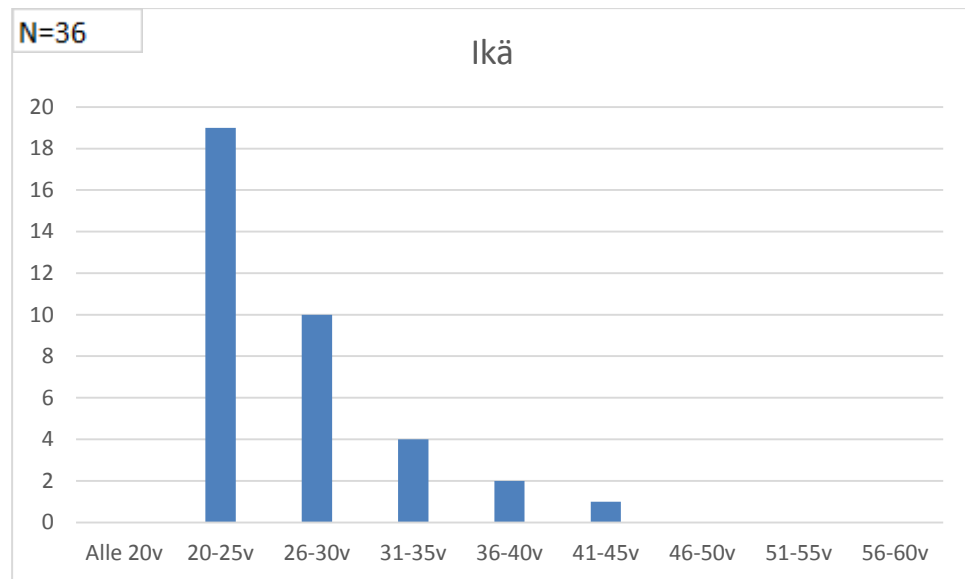
4.2 Vastaajat ja työmotivaatio

Tutkimuskyselyn taustakysymyksinä kysyttiin vastaajan sukupuolta ja ikää. Vastaajista 19 oli miehiä (52,8 %) ja 17 naisia (47,2 %), joten molempien sukupuolen edustajia oli erittäin tasajakoisesti (kuvio 1).



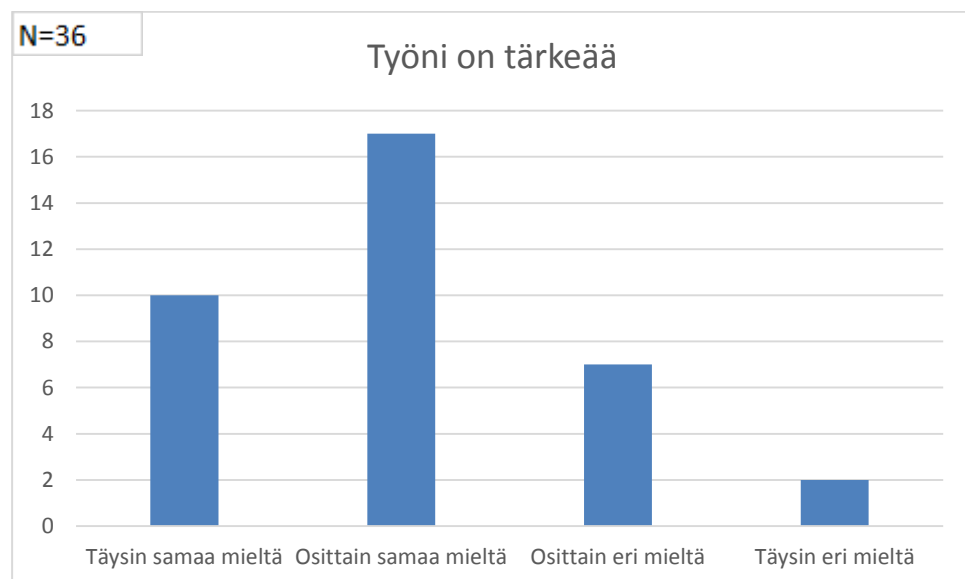
Kuvio 1. Vastaajien sukupuoli.

Vastausvaihtoehdot ikään liittyen oli jaettu haarukoihin: alle 20v, 20-25v, 26-30v, 31-35v, 36-40v, 41-45v, 46-50v, 51-55v ja 56-60v. Ikäjakauma asettui 20–45 vuoden väliin, joten yksikään vastaajista ei ollut alle 20-vuotias eikä myöskään vanhempi kuin 45 vuotta (kuvio 2). 20–25-vuotiaita vastaajia oli selkeästi suurin osa, eli 19 vastaajaa (52,8 %), seuraavaksi eniten vastaajia, eli 10 henkilöä (27,8 %) kuului 26–30-vuotiaiden ikähaarukkaan. 31-35-vuotiaita vastaajia oli neljä henkilöä (11,1 %), 36-40-vuotiaita kaksi henkilöä (5,6 %) ja yksi vastaaja (2,8 %) kuului 41-45-vuotiaiden ikähaarukkaan. Tutkimuksen myyntitiimissä on hyvin paljon nuoria henkilöitä töissä, jotka eivät ole vielä ehtineet olla työelämässä kovin kauaa. Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä samaa, kun suurin osa vastaajista on alle 26-vuotiaita.



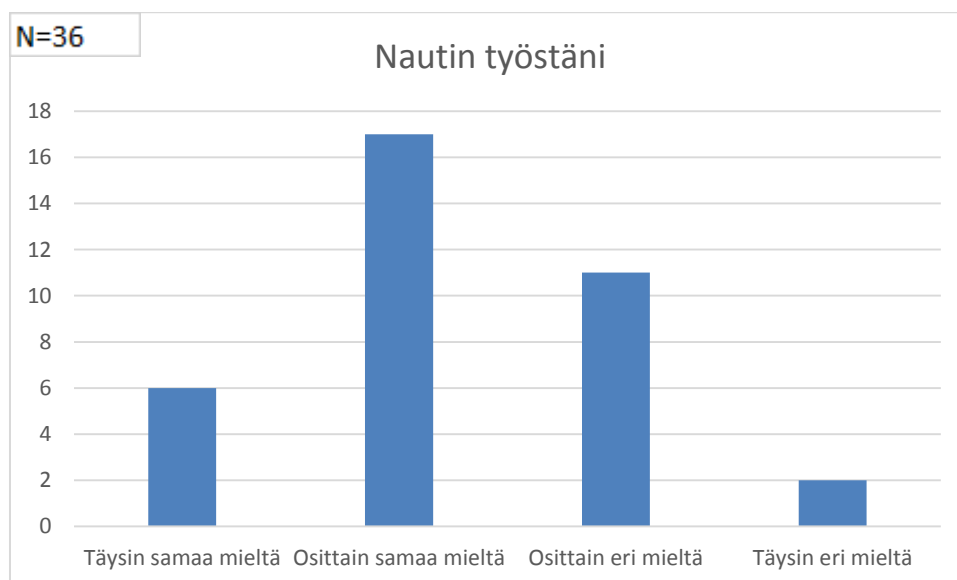
Kuvio 2. Vastaajien ikä.

Tutkimuskyselyssä esitettiin taustatietojen jälkeen väittämiä työhön itseensä sekä työmotivaatioon liittyen. Vastausvaihtoehdot oli jaettu neljään: 4. täysin samaa mieltä, 3. osittain samaa mieltä, 2. osittain eri mieltä ja 1. täysin eri mieltä. Kysyttäessä mielipidettä työn tärkeydestä sai se 10 täysin samaa mieltä olevia vastauksia (27,8 %), 17 osittain samaa mieltä (47,2 %) olevia vastauksia, seitsemän osittain eri mieltä (19,4 %) olevia vastauksia sekä kaksi täysin eri mieltä (5,6 %) olevia vastauksia (kuvio 3). Suurin osa vastaajista koki työnsä tärkeäksi ja oli täysin tai osittain samaa mieltä väittämän kanssa.



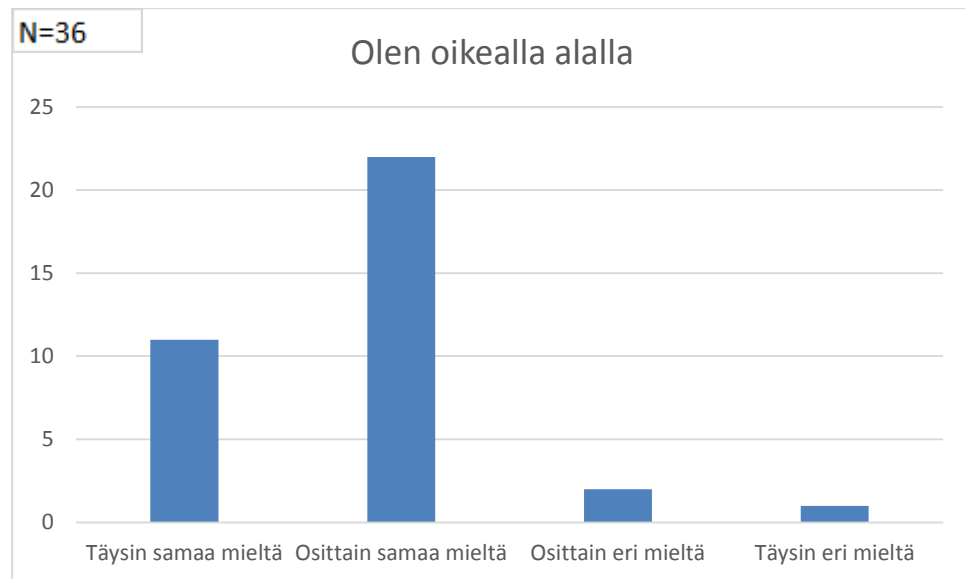
Kuvio 3. Vastaajien mielipide työn tärkeyteen.

Kun suurin osa vastaajista piti työtään tärkeänä, pienempi prosentti koki nauttivansa siitä. Vastaajista lähes puolet oli osittain samaa mieltä väittämästä, kun taas toiseksi suurin joukko koki olevansa osittain eri mieltä (kuvio 4). Kuusi henkilöä (16,7 %) vastasi olevansa täysin samaa mieltä, 17 oli osittain samaa mieltä (47,2 %), 11 vastaajaa (30,6 %) oli osittain eri mieltä ja kaksi vastaajaa (5,6 %) täysin eri mieltä väittämän kanssa.



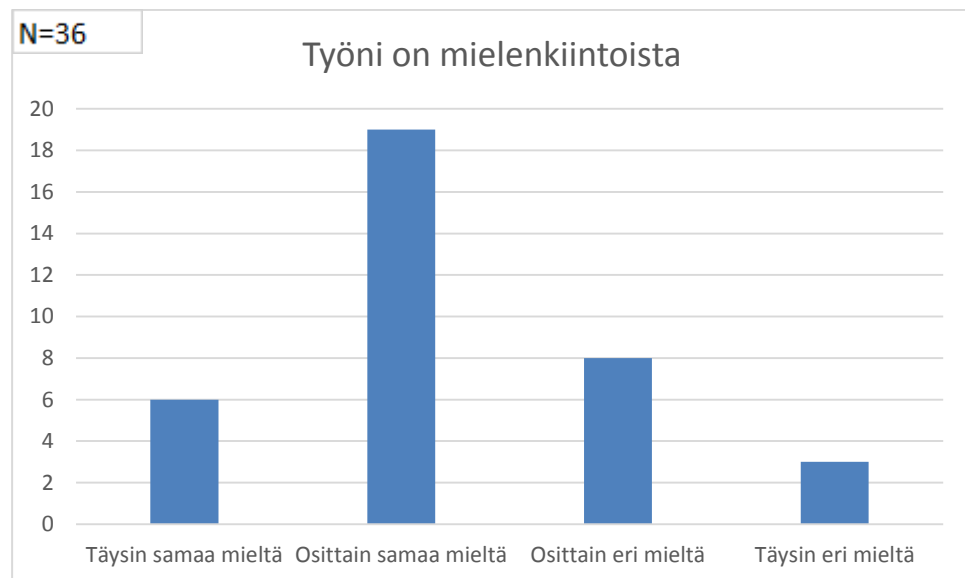
Kuvio 4. Vastaajien mielipide työstä nauttimiseen.

Tutkimuksen mukaan selkeästi suurin osa koki olevansa ainakin osittain oikealla alalla (kuvio 5). Täysin samaa mieltä vastaajista oli 11 henkilöä (30,6 %), osittain samaa mieltä oli 22 henkilöä (61,1 %), kaksi vastaajaa (5,6 %) oli osittain eri mieltä ja yksi (2,8 %) täysin eri mieltä.



Kuvio 5. Vastaajien mielipide oikealla alalla olemiseen.

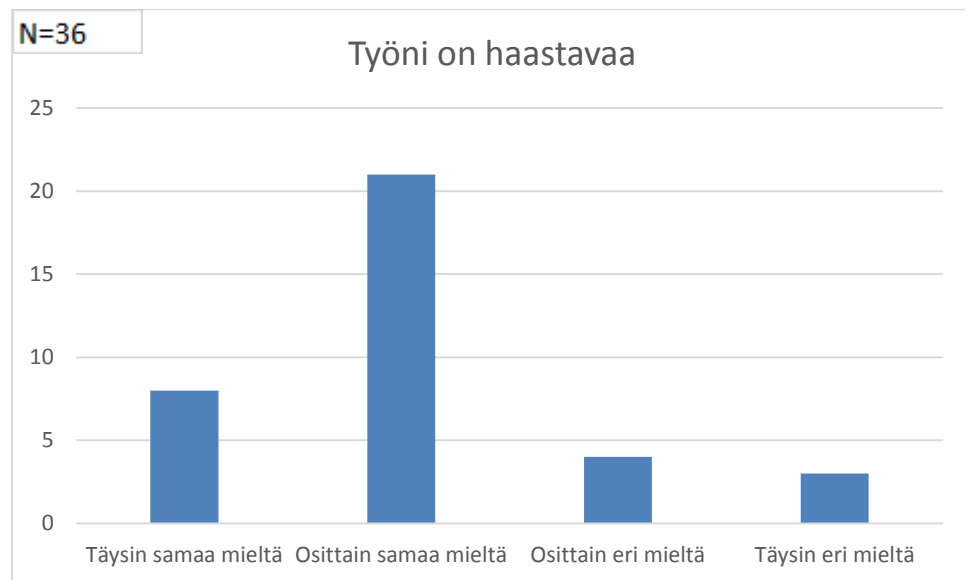
Väittämä työn mielenkiintoisuudesta sai suurimmaksi osaksi positiivisia vastauksia. Yli puolet vastaajista oli ainakin osittain samaa mieltä väittämästä (kuvio 6). Kuusi vastaajaa (16,7 %) oli täysin samaa mieltä, 19 vastaajaa (52,8 %) osittain samaa mieltä, 8 (22,2 %) kertoi olevansa osittain eri mieltä ja kolme (8,3 %) täysin eri mieltä.



Kuvio 6. Vastaajien mielipide työn mielenkiintoisuuteen.

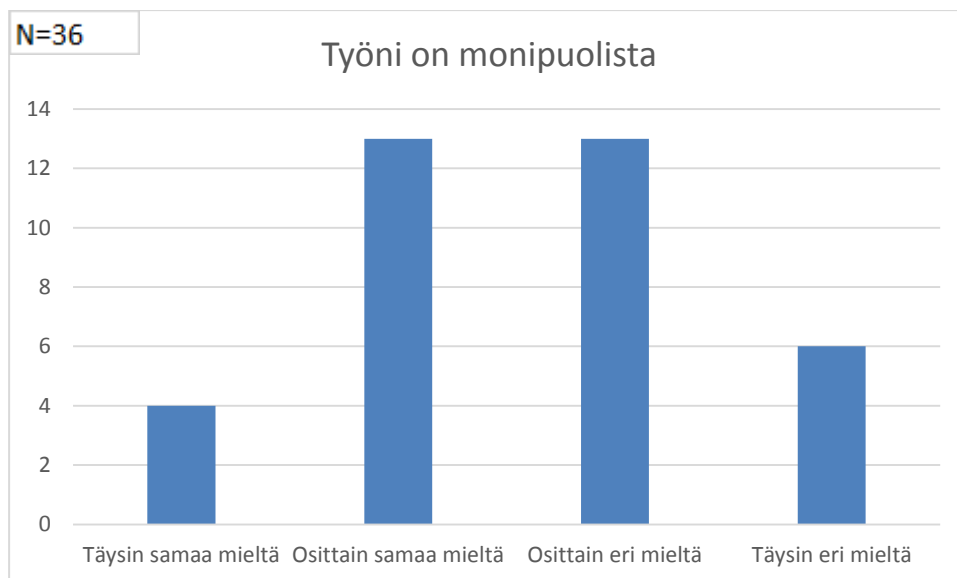
Tutkimuksen perusteella työ koettiin haastavana. Väittämä sai eniten osittain samaa mieltä ja toiseksi eniten täysin samaa mieltä olevia

vastauksia (kuvio 7). Kahdeksan vastaajaa (22,2 %) oli väittämstä samaa mieltä, kun taas 21 vastaajaa (58,3 %) oli osittain samaa mieltä. Neljä vastaajaa (11,1 %) oli väittämstä osittain eri mieltä ja kolme (8,3 %) täysin eri mieltä.



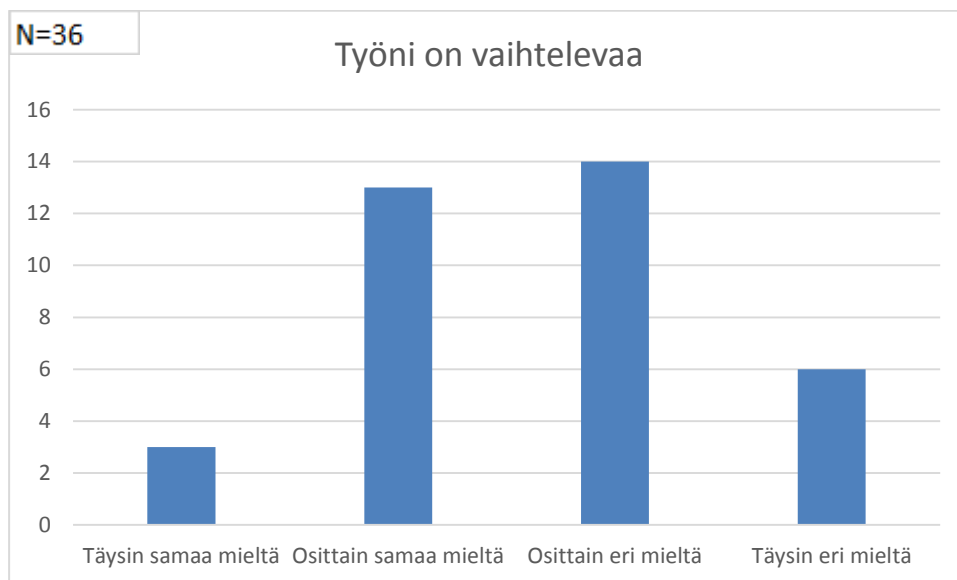
Kuvio 7. Vastaajien mielipide työn haastavuuteen.

Työtä ei haastellisuuden lisäksi pidetty kovin yksiselitteisesti monipuolisena. Väittämä jakoi vastaajien mielipiteitä (kuvio 8). Täysin samaa mieltä oli neljä vastaajaa (11,1 %), kun taas 13 vastaajaa sanoi olevansa osittain samaa mieltä (36,1 %) ja samoin 13 vastaajaa (36,1 %) osittain eri mieltä. Täysin eri mieltä oli kuusi vastaajaa (16,7 %).



Kuvio 8. Vastaajien mielipide työn monipuolisuuteen.

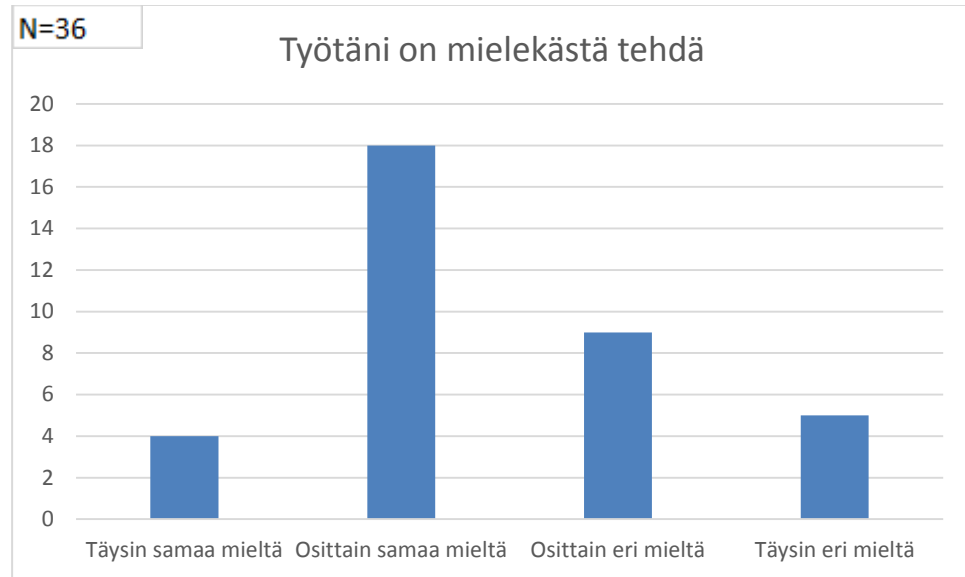
Väittämä työn vaihtelevuudesta jakoi niin ikään mielipiteitä. Suurin osa oli joko osittain samaa tai osittain eri mieltä (kuvio 9). Vastaajista kolme (8,3 %) oli täysin samaa mieltä, 13 (36,1 %) osittain samaa mieltä, 14 (38,9 %) osittain eri mieltä ja kuusi (16,7 %) täysin eri mieltä.



Kuvio 9. Vastaajien mielipide työn vaihtelevuuteen.

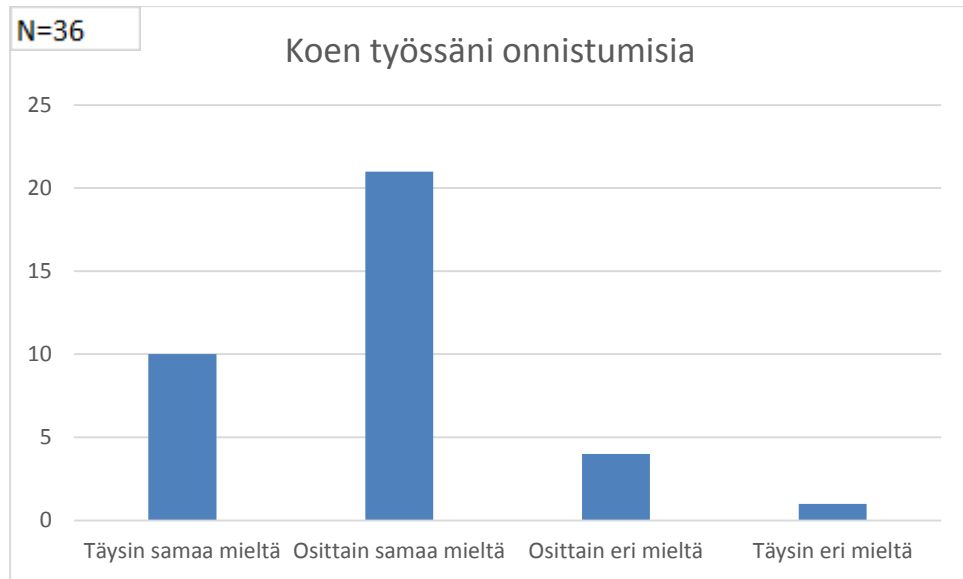
Vaikka työtä ei pidetty kovin monipuolisena ja vaihtelevana, pidettiin sitä kuitenkin melko mielekkäänä tehdä. Väittämä sai suurimmaksi osaksi positiivisia vastauksia. Neljä vastaajaa (11,1 %) oli väittämän kanssa

täysin samaa mieltä ja 18 (50 %) osittain samaa mieltä. Yhdeksän vastaajaa (25 %) oli osittain eri mieltä ja viisi (13,9 %) täysin eri mieltä (kuvio 10).



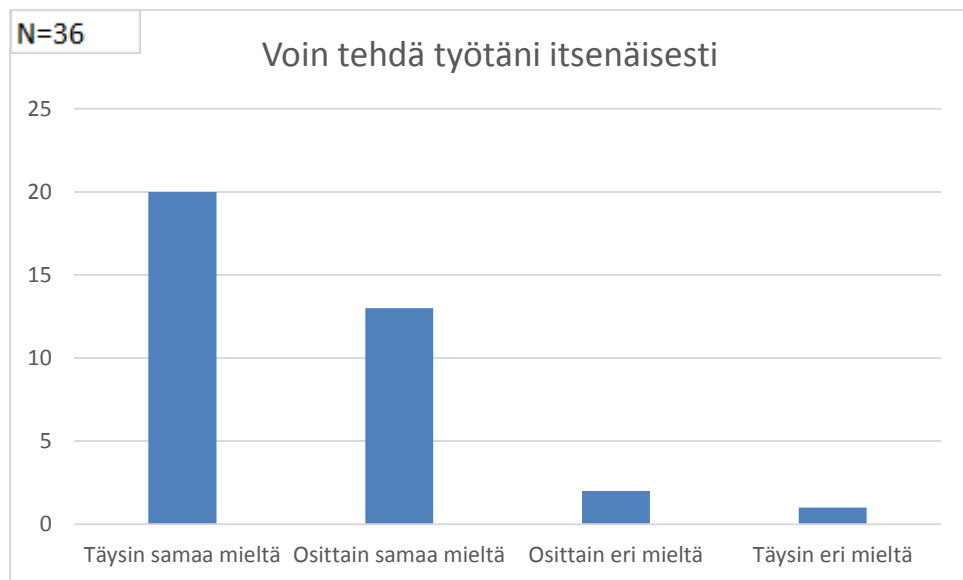
Kuvio 10. Vastaajien mielipide työn mielekkyyteen.

Selkeästi suurin osa koki työssään onnistumisia, kun lähes joka kolmas oli täysin samaa mieltä väittämästä ja yli puolet osittain samaa mieltä (kuvio 11). 10 vastaajaa (27,8 %) oli täysin samaa mieltä, 21 (58,3 %) osittain samaa mieltä, neljä (11,1 %) osittain eri mieltä ja yksi vastaajaa (2,8 %) täysin eri mieltä.



Kuvio 11. Vastaajien mielipide työssä onnistumisiin.

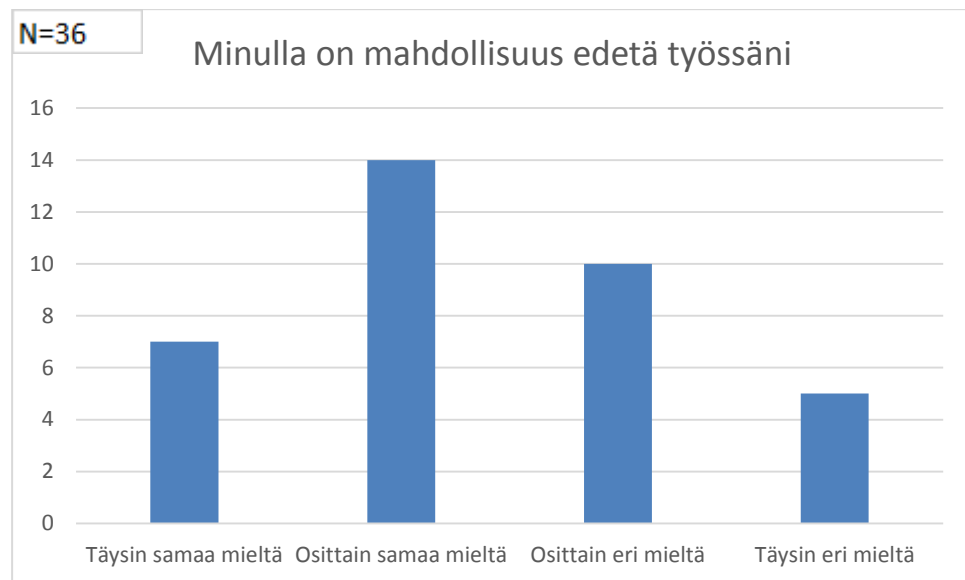
Työn itsenäisestä tekemisestä oltiin melko yhtämielisiä. Selkeästi eniten vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa (kuviot 11 ja 12). 20 vastaajaa (55,6 %) oli samaa mieltä ja 13 (36,1 %) osittain samaa mieltä. Kaksi vastaajaa (5,6 %) oli osittain eri mieltä ja yksi (2,8 %) täysin eri mieltä.



Kuvio 12. Vastaajien mielipide työn itsenäiseen tekemiseen.

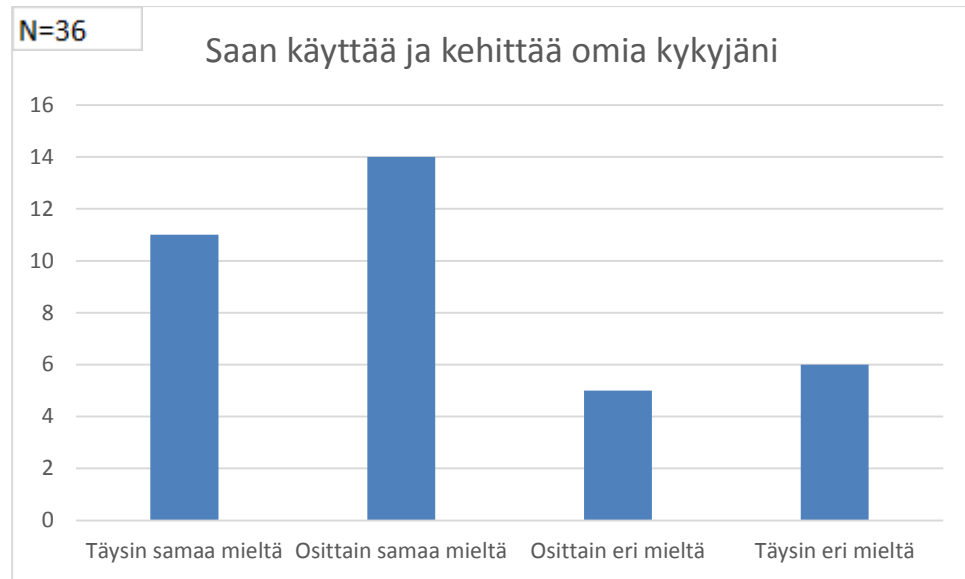
Kokemus mahdollisuudesta edetä työssään jakoi vastaajien mielipidettä. Väittämään oltiin eniten joko osittain samaa mieltä tai osittain eri mieltä, ja

molemmat ääri vaihtoehdot saivat myös vastauksia (kuvio 13). Seitsemän vastaajaa (19,4 %) oli väittämästä täysin samaa mieltä ja 14 (38,9 %) osittain samaa mieltä. 10 vastajaa (27,8 %) oli osittain eri mieltä ja viisi (13,9 %) täysin eri mieltä.



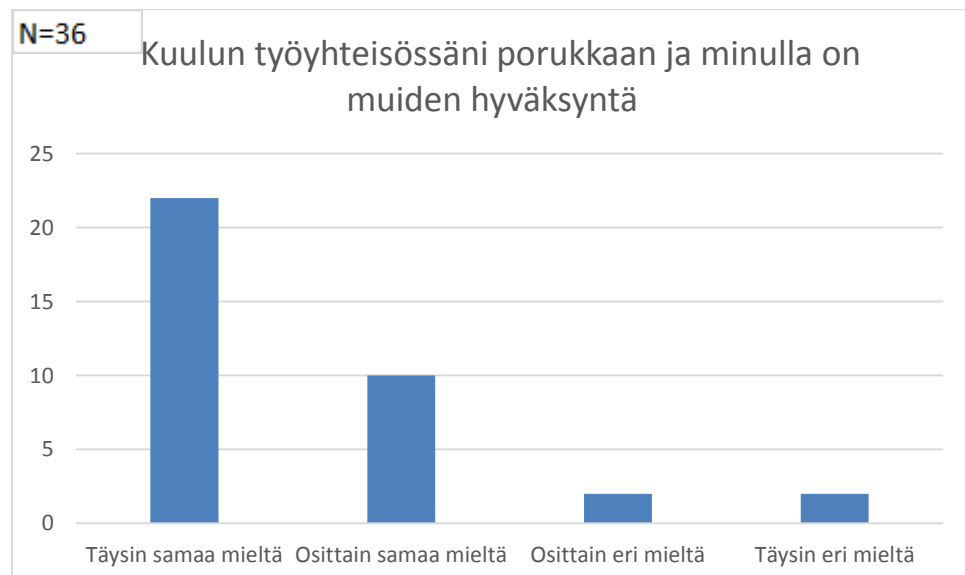
Kuvio 13. Vastaajien mielipide työssä etenemismahdollisuuksiin.

Vaikka työn etenemismahdollisuudet jakoivat mielipiteitä, tutkimuksen perusteella suurin osa koki saavansa käyttää ja kehittää omia kykyjään (kuvio 14). 11 vastajaa (30,6 %) oli väittämästä täysin samaa mieltä ja 14 (38,9 %) osittain samaa mieltä. Viisi vastaajaa (13,9 %) oli väittämästä osittain eri mieltä ja kuusi (16,7 %) täysin eri mieltä.



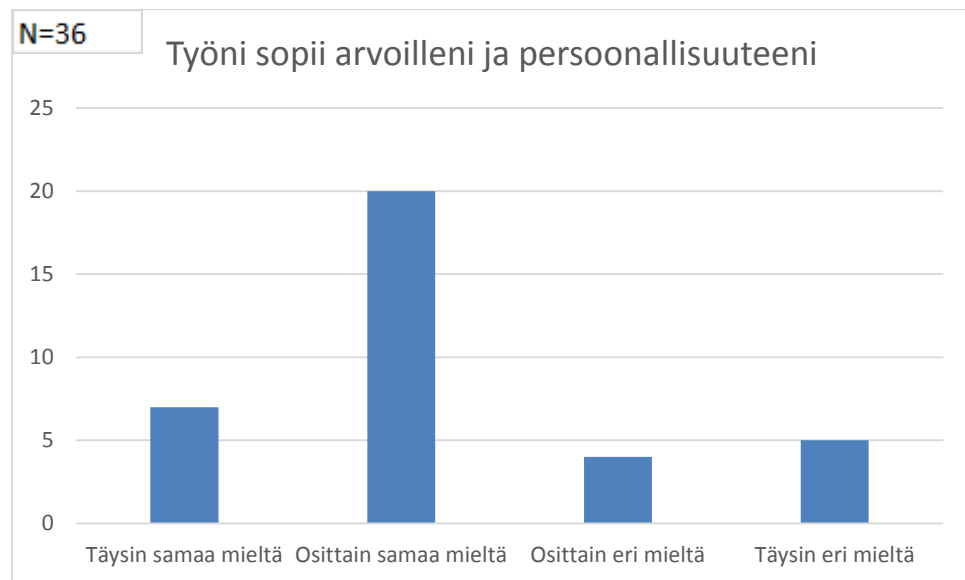
Kuvio 14. Vastaajien mielipide omien kykyjen käyttämiseen ja kehittämiseen.

Työyhteisössä koettiin hyvin kuuluvan porukkaan ja hyväksyntä muilta oli lähes kaikilla vastaajilla. 22 vastaajaa (61,1 %) kertoi olevansa täysin samaa mieltä, 10 (27,8 %) osittain samaa mieltä. Kaksi vastajaa (5,6 %) oli väittämästä osittain eri mieltä sekä kaksi vastajaa (5,6 %) täysin eri mieltä (kuvio 15).



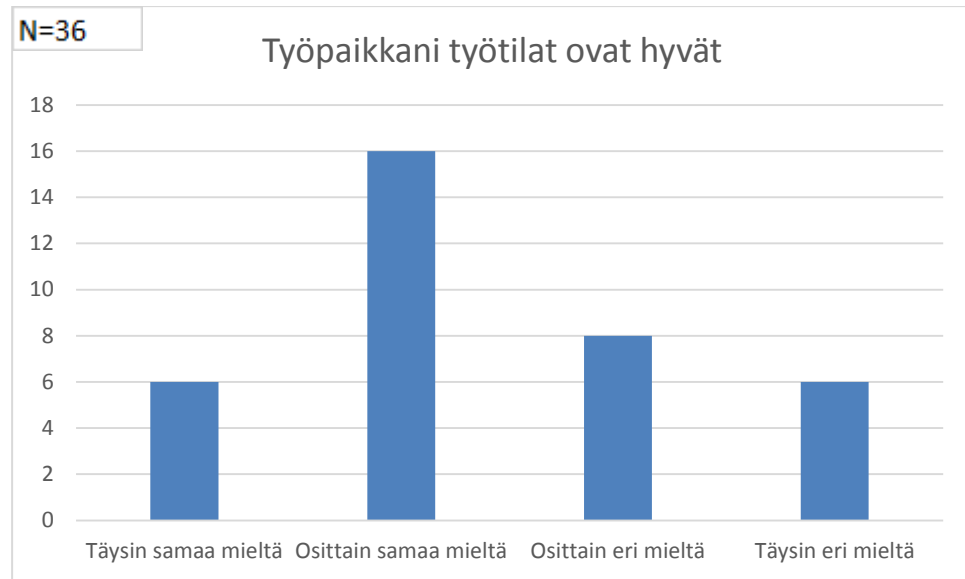
Kuvio 15. Vastaajien mielipide porukkaan kuulumisesta ja muiden hyväksynnästä.

Tutkimuksen perusteella suurin osa koki ainakin osittain työn sopivan heidän arvoille ja persoonallisuuteen (kuvio 16). Seitsemän vastaajaa (19,4 %) oli täysin samaa mieltä, 20 vastaajaa (55,6 %) osittain samaa mieltä, neljä (11,1 %) osittain eri mieltä ja viisi (13,9 %) täysin eri mieltä.



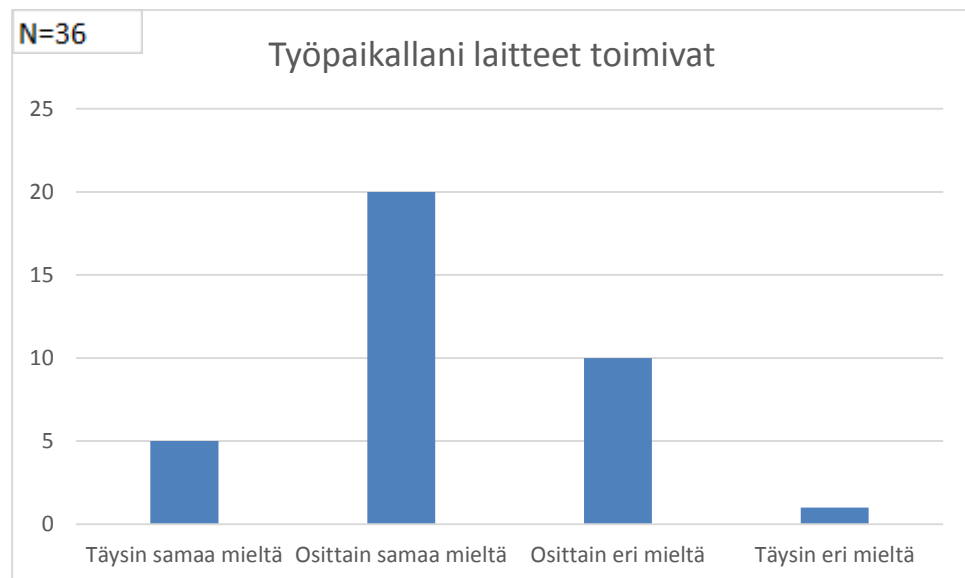
Kuvio 16. Vastaajien mielipide työn sopivuudesta omille arvoille ja persoonallisuuteen.

Mielipiteet työtiloista jakoutuivat vastaajien kesken. Suurin osa oli ainakin osittain sitä mieltä, että työtilat olivat hyvät, mutta väittämstä oltiin myös eri mieltä (kuvio 17). Kuusi vastaajaa (16,7 %) oli täysin samaa mieltä väittämstä, kun taas 16 (44,4 %) oli osittain samaa mieltä. Kahdeksan vastajaa (22,2 %) oli väittämstä osittain eri mieltä ja kuusi (16,7 %) täysin eri mieltä.



Kuvio 17. Vastaajien mielipide työtiloista.

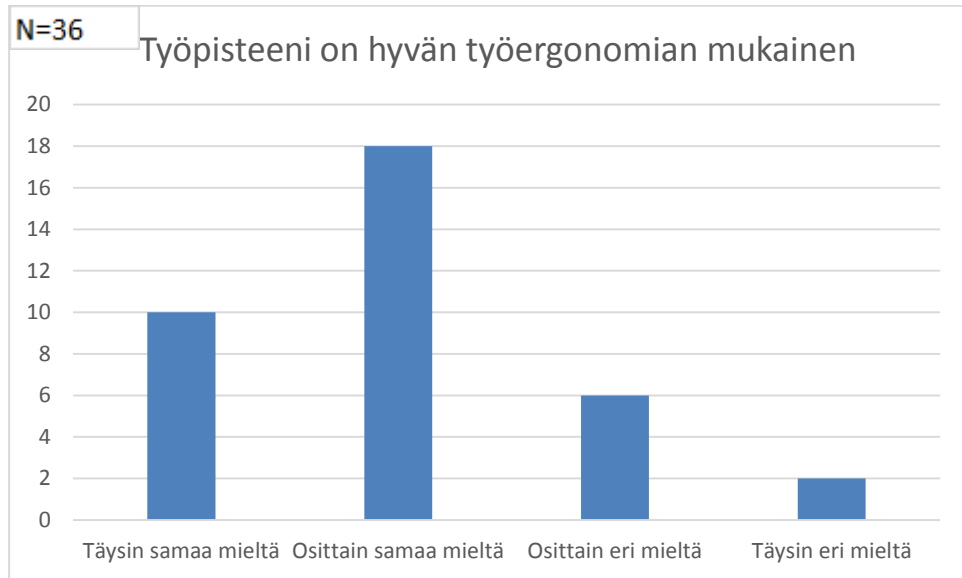
Työtilojen lisäksi mielipiteitä jakoivat laitteiden toimivuus. Suurin osa vastaajista oli ainakin osittain samaa mieltä väittämästä, mutta osa oli myös osittain eri mieltä (kuvio 18). Viisi vastaajaa (13,9 %) oli täysin samaa mieltä, 20 vastajaa (55,6 %) osittain samaa mieltä, 10 (27,8 %) osittain eri mieltä ja yksi vastaaja (2,8 %) täysin eri mieltä.



Kuvio 18. Vastaajien mielipide työpaikan laitteiden toimivuudesta.

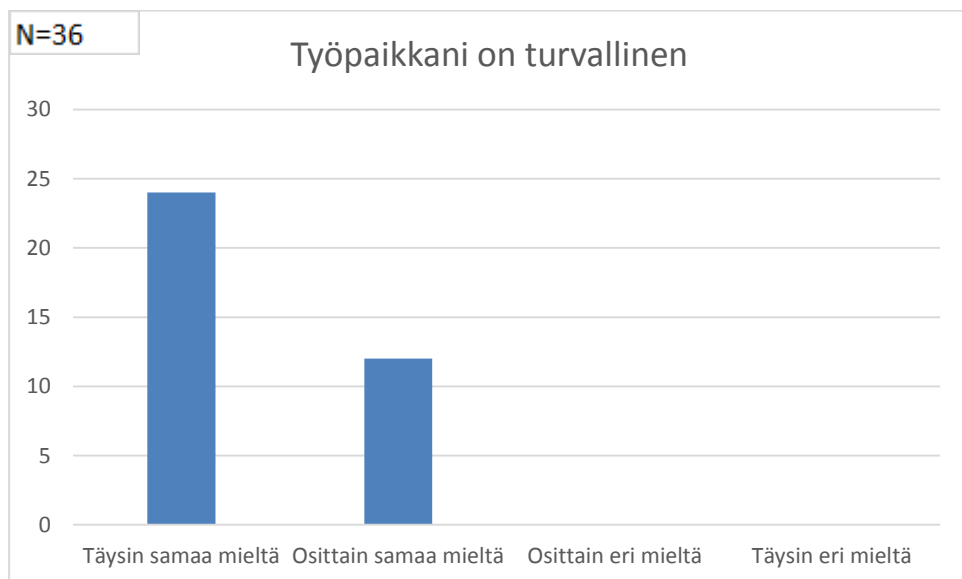
Työergonomiaan liittyvä väittämä sai enimmäkseen positiivisia vastauksia (kuvio 19). Suurin osa vastaajista koki työergonomian ainaki osittain

hyvänä. 10 vastajaa (27,8 %) oli täysin samaa mieltä väittämästä, 18 vastajaa (50 %) osittain samaa mieltä, kuusi (16,7 %) osittain eri mieltä ja kaksi (5,6 %) täysin eri mieltä.



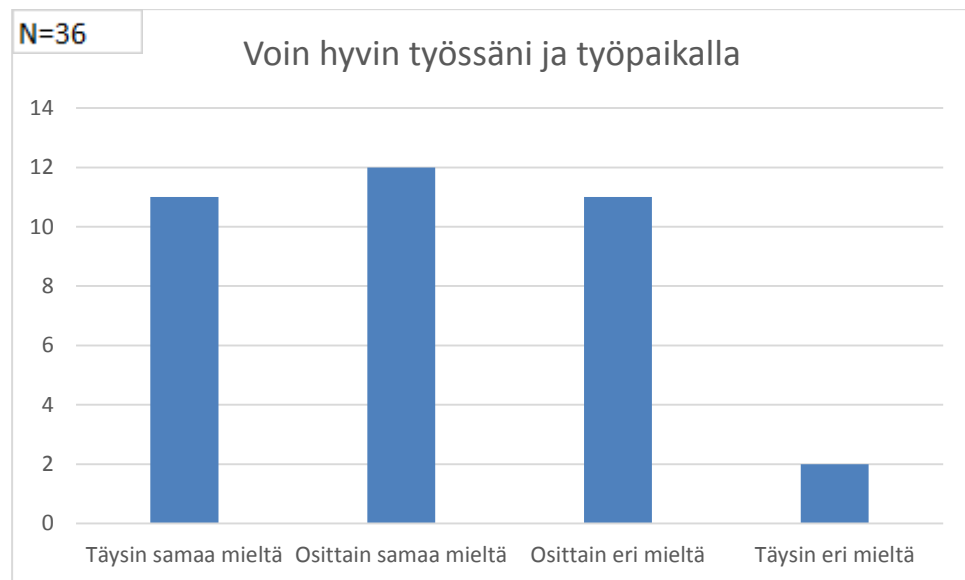
Kuvio 19. Vastaajien mielipide työpisteen työergonomiasta.

Tärkeänä kysymyksenä työpaikan turvallisuudesta, kaikki vastaajat kokivat työpaikan turvalliseksi. Kukaan vastaajista ei ollut eri mieltä väittämän kanssa, vaan kaikki olivat vähintäänkin osittain samaa mieltä (kuvio 20). 24 vastaajaa (66,7 %) oli täysin samaa mieltä ja 12 vastajaa (33,3 %) osittain samaa mieltä.



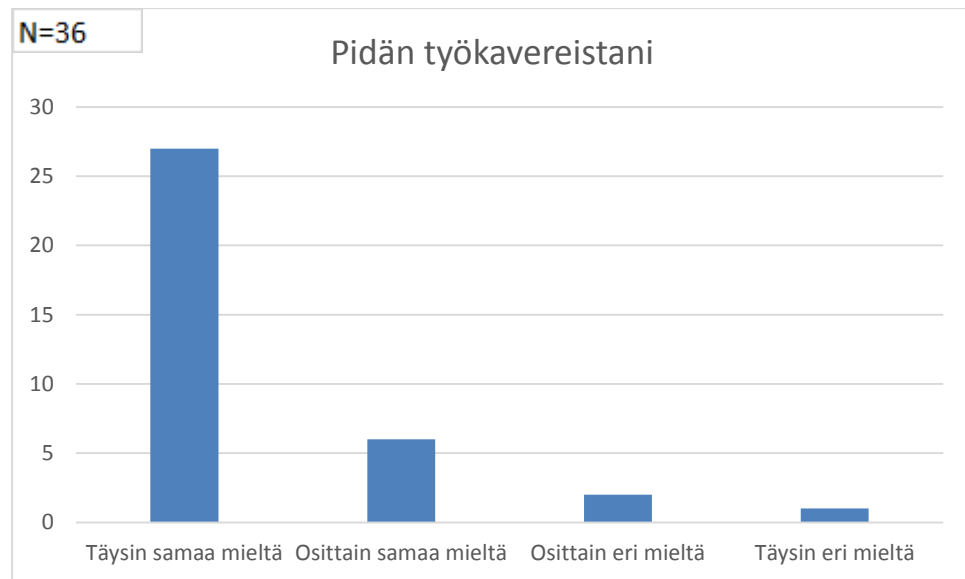
Kuvio 20. Vastaajien mielipide työpaikan turvallisuudesta.

Tutkimuksen perusteella väittämä hyvinvoinnista työssä ja työpaikalla jakoi paljon mielipiteitä (kuvio 21). 11 vastaajaa (30,6 %) oli väittämästä täysin samaa mieltä, 12 (33,3 %) osittain samaa mieltä, 11 (30,6 %) osittain eri mieltä ja kaksi vastaajaa (5,6 %) täysin eri mieltä.



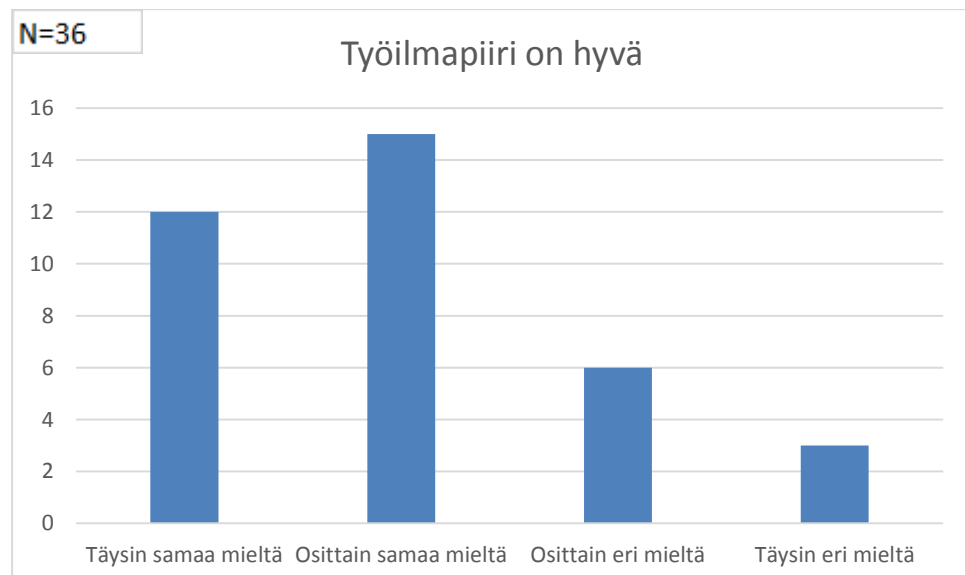
Kuvio 21. Vastaajien mielipide hyvinvoinnista töissä ja työpaikalla.

Hyvinvointiin työpaikalla liittyy oleellisesti myös työkaverit. Tutkimuksen perusteella työkavereista selkeästi pidettiin ja tämä lisää oleellisesti viihtyvyyttä työpaikalla. 27 vastaajaa (75 %) oli väittämästä täysin samaa mieltä. Kuusi vastaajaa (16,7 %) oli väittämästä osittain samaa mieltä, kaksi (5,6 %) osittain eri mieltä ja yksi (2,8 %) täysin eri mieltä (kuvio 22).



Kuvio 22. Vastajien mielipide työkavereista.

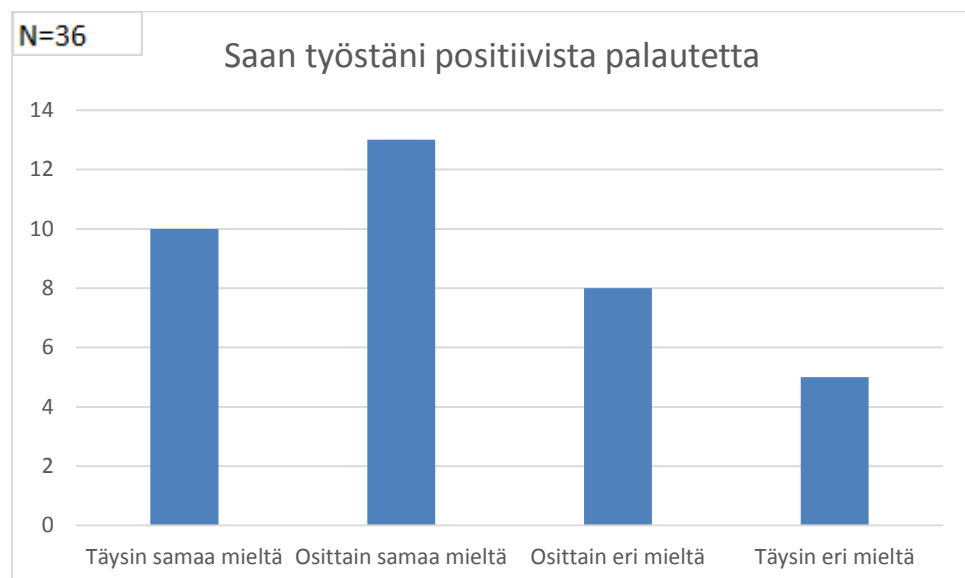
Vaikka työkavereista suuresti pidettiin, ei työilmapiiriä silti pidetty yhtä hyvänä. Väittämä jakoi vastaajien mielipiteitä, vaikka suurin osa olikin siitä ainakin osittain samaa mieltä (kuvio 23). 12 vastajaa (33,3 %) oli väittämästä täysin samaa mieltä ja osittain samaa mieltä oli 15 vastajaa (41,7 %). Kuusi vastaajaa (16,7 %) oli osittain eri mieltä ja kolme (8,3 %) täysin eri mieltä.



Kuvio 23. Vastajien mielipide työilmapiiristä.

4.3 Palkitseminen ja palaute

Työhön itseensä ja työmotivaatioon liittyvien väittämien jälkeen tutkimuskyselyssä esitettiin väittämiä palkitsemiseen ja palautteeseen liittyen. Vastausvaihtoehdot olivat samat kuin edellisissä väittämässä: 4. täysin samaa mieltä, 3. osittain samaa mieltä, 2. osittain eri mieltä ja 1. täysin eri mieltä. Kysyttäessä työstä saatavasta positiivisesta palautteesta, jakoi se vastaajien mielipiteitä melkon paljon (kuvio 24). 10 vastaajaa (27,8 %) oli väittämästä täysin samaa mieltä, 13 vastaajaa (36,1 %) oli osittain samaa mieltä, kahdeksan (22,2 %) osittain eri mieltä ja viisi (13,9 %) täysin eri mieltä.



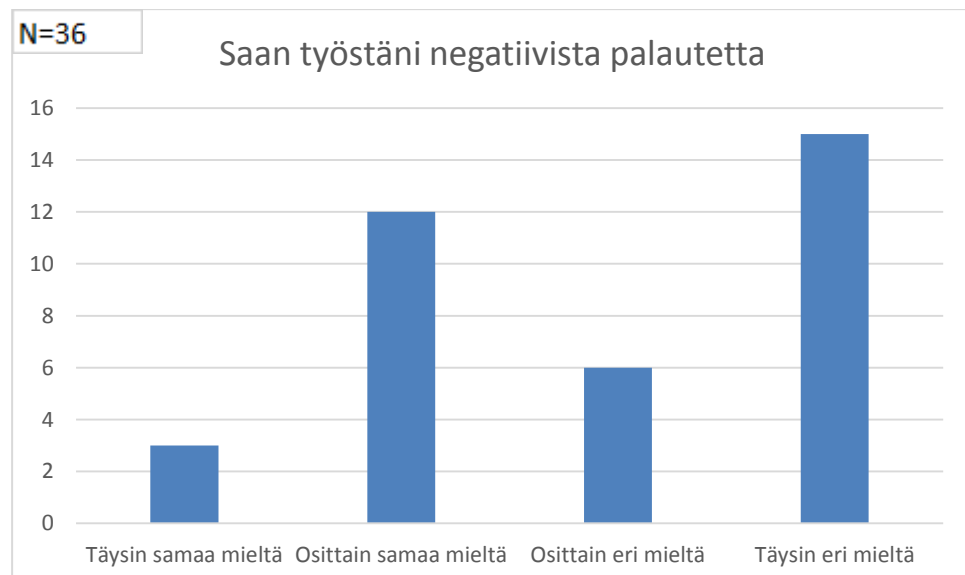
Kuvio 24. Vastaajien mielipide työstä saadusta positiivisesta palautteesta.

Niin ikään työstä saatava kiitos ja tunnustus jakoi selkeästi mielipiteitä. Enimmäkseen väittämästä oltiin joko osittain samaa mieltä tai osittain eri mieltä. Ääri vaihtoehdot saivat vain vähän vastauksia (kuvio 25). Neljä vastaajaa (11,1 %) oli väittämästä täysin samaa mieltä, 14 (38,9 %) osittain samaa mieltä, 15 (41,7 %) osittain eri mieltä ja kolme (8,3 %) täysin eri mieltä.



Kuvio 25. Vastaajien mielipide työstä saadusta kiitoksesta ja tunnustuksesta.

Jos työstä saatu positiivinen palaute jakoi vastaajien mielipiteitä, ei työstä kuitenkaan negatiivista palautetta koettu saavan. Suurin osa vastaajista oli väittämästä eri mieltä (kuvio 26). Kolme vastajaa (8,3 %) oli väittämästä täysin samaa mieltä, 12 (33,3 %) osittain samaa mieltä, kuusi (16,7 %) osittain eri mieltä ja 15 vastajaa (41,7 %) täysin eri mieltä.



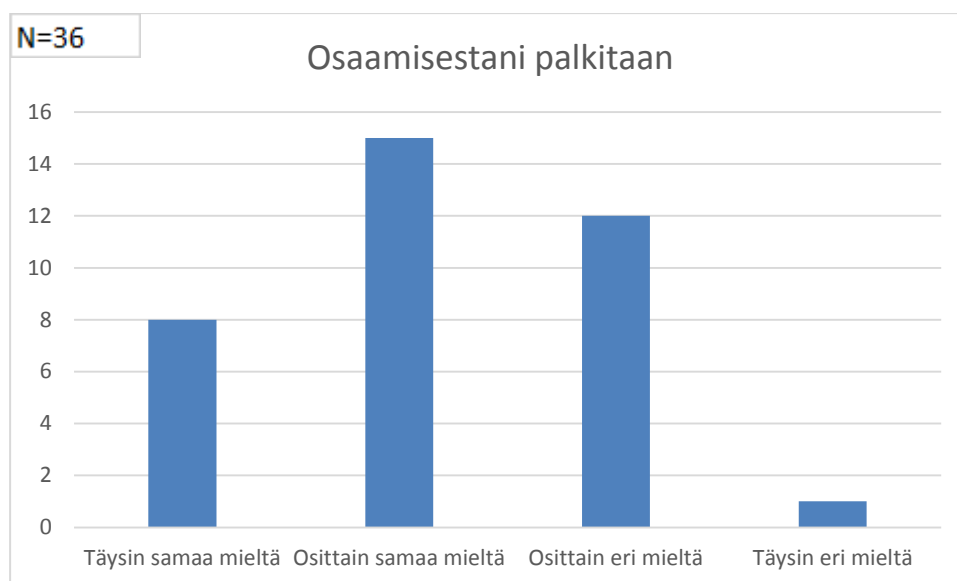
Kuvio 26. Vastaajien mielipide työstä saadusta negatiivisesta palautteesta.

Kysyttäessä vaikutusmahdollisuuksista työtä ja työyhteisöä koskeviin asioihin, ei niitä koettu olevan kovinkaan paljon. Puolet vastaajista oli osittain eri mieltä väittämän kanssa, mutta samaa mieltäkin oltiin. Kolme vastaajaa (8,3 %) oli väittämästä täysin samaa mieltä ja 11 vastaajaa (30,6 %) osittain samaa mieltä. 18 vastaajaa (50 %) oli osittain eri mieltä ja neljä vastaajaa (11,1 %) täysin eri mieltä (kuvio 27).



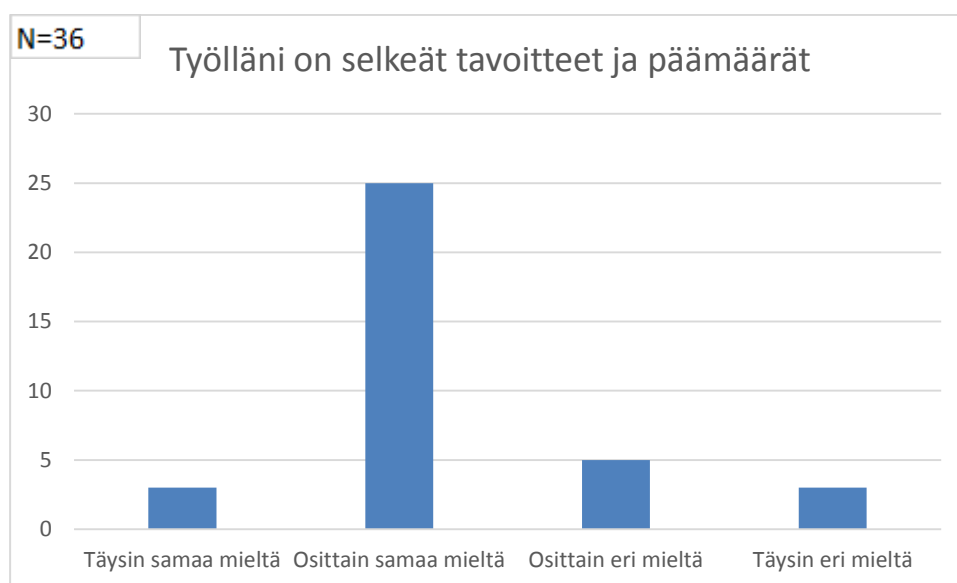
Kuvio 27. Vastaajien mielipide omista vaikutusmahdollisuuksista työtä ja työyhteisöä koskeviin asioihin.

Kokemus osaamisesta palkitsemisesta jakoi mielipiteitä. Kahdeksan vastaajaa (22,2 %) oli täysin samaa mieltä, 15 vastaajaa (41,7 %) osittain samaa mieltä, kun taas 12 vastaajaa (33,3 %) oli osittain eri mieltä ja yksi vastaaja (2,8 %) täysin eri mieltä (kuvio 28).



Kuvio 28. Vastaajien mielipide osaamisesta palkitsemiseen.

Tutkimuksen perusteella työllä koettiin olevan melko selkeät tavoitteet ja päämäärät. Huomattavasti eniten väittämstä oltiin ainakin osittain samaa mieltä (kuvio 29). Kolme vastaajaa (8,3 %) oli väittämstä täysin samaa mieltä, 25 vastaajaa (69,4 %) oli osittain samaa mieltä, viisi vastaajaa (13,9 %) osittain eri mieltä ja kolme (8,3 %) täysin eri mieltä.



Kuvio 29. Vastaajien mielipide työn tavoitteista ja päämääristä.

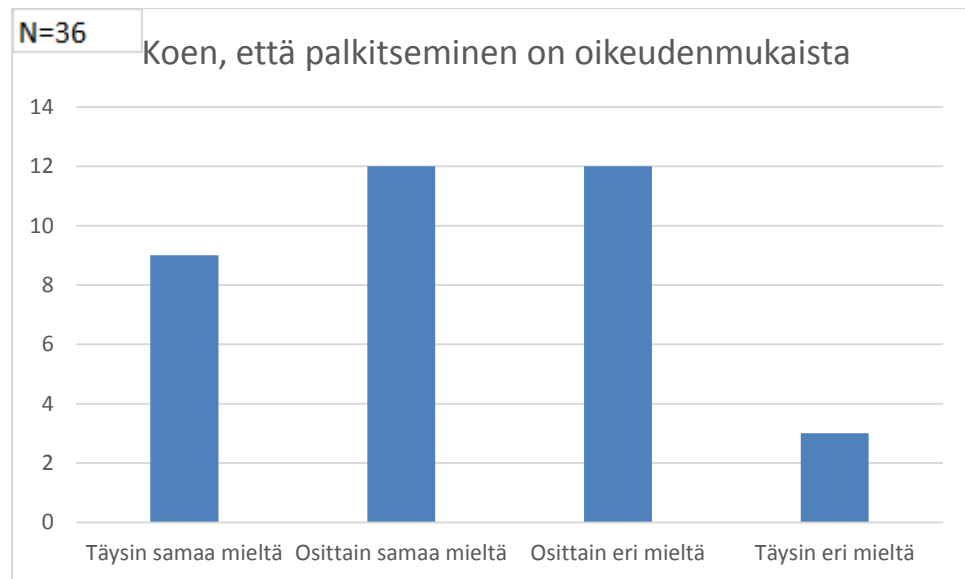
Jos osaamisesta ei koettu niinkään palkittavan, mutta tavoitteet ja päämäärät olivat melko selkeät, myös palkitsemisen perusteet olivat

suurimmalla osalla vastaajista tiedossa. Selkeästi suuri osa vastaajista oli väittämstä samaa mieltä ja vain pieni osa vastaajista osittain eri mieltä. Kukaan vastaaja ei ollut väittämän kanssa täysin eri mieltä (kuvio 30). 17 vastaajaa (47,2 %) oli väittämstä täysin samaa mieltä ja samoin 17 (47,2 %) osittain samaa mieltä. Kaksi vastaajaa (5,6 %) oli osittain eri mieltä.



Kuvio 30. Vastaajien mielipide palkitsemisen perusteiden selkeydestä.

Tutkimuksen perusteella palkitsemista ei koettu tarpeeksi oikeudenmukaisena, sillä väittämä jakoi selkeästi mielipiteitä (kuvio 31). Yhdeksän vastaajaa (25 %) oli väittämstä täysin samaa mieltä, kun taas 12 vastaajaa (33,3 %) osittain samaa mieltä ja 12 (33,3 %) osittain eri mieltä. Kolme vastaajaa (8,3 %) oli väittämstä täysin eri mieltä.

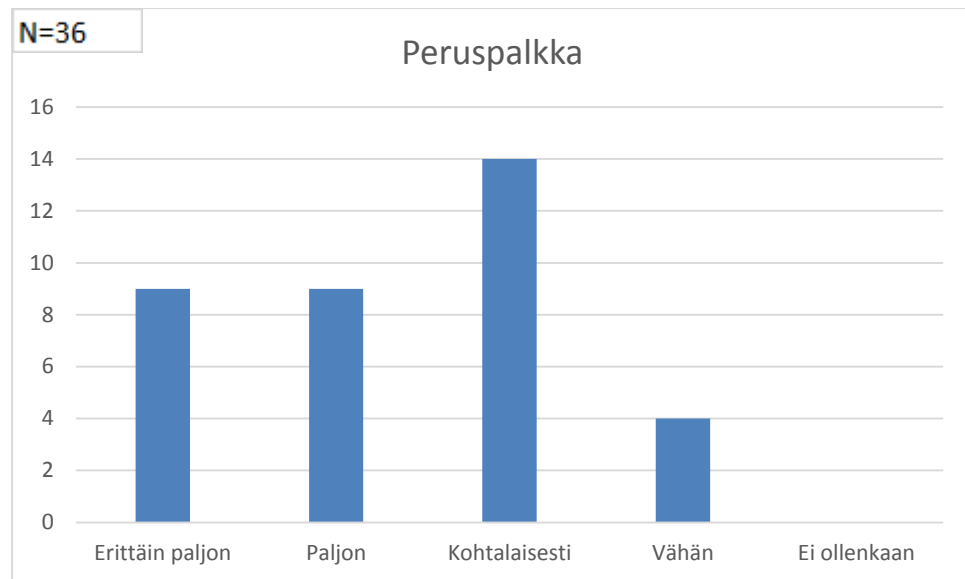


Kuvio 31. Vastaajien mielipide palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta.

4.4 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

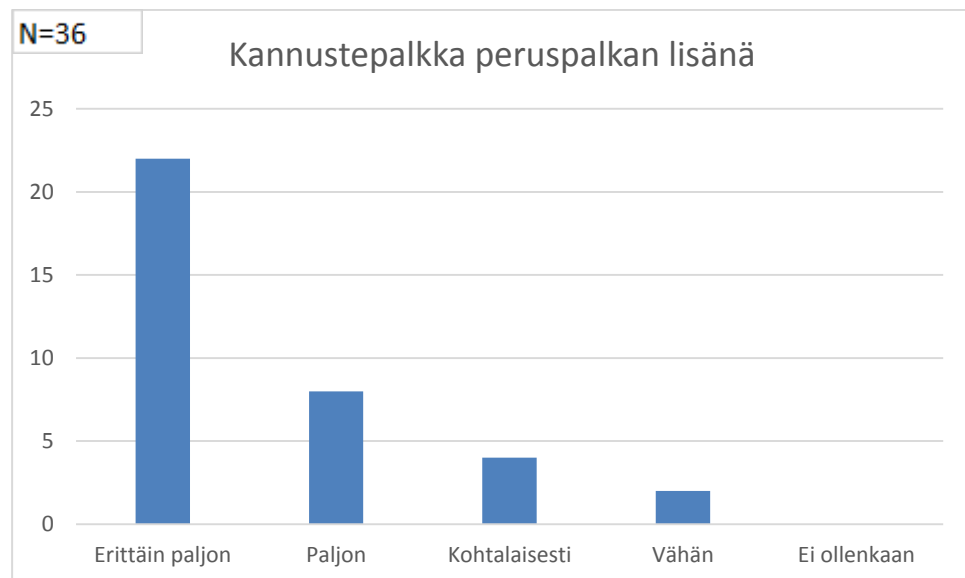
Tutkimuskyselyssä esitettyjen väittämien jälkeen vastaajien piti arvioida, kuinka paljon eri tekijät vaikuttivat heidän työmotivaatioonsa.

Mielipideväittäminä oli viisiportainen asteikko: 5. erittäin paljon, 4. paljon, 3. kohtalaisesti, 2. vähän ja 1. ei ollenkaan. Tutkimuksessa kysyttiin vastaajien mielipidettä peruspalkan vaikutuksesta työmotivaatioon. Tämä vaikutti ainakin kohtalaisesti suurimman osan työmotivaatioon (kuvio 32). Yhdeksälle vastaajalle (25 %) se vaikutti erittäin paljon, ja samoin yhdeksälle vastaajalle (25 %) paljon. 14 vastaajaa (38,9 %) vastasi, että se vaikuttaa kohtalaisesti ja neljä (11,1 %) vastasi, että se vaikuttaa vähän. Kukaan ei vastannut, että palkka ei vaikuttaisi työmotivaatioon ollenkaan.



Kuvio 32. Peruspalkan merkitys vastaajien työmotivaatioon.

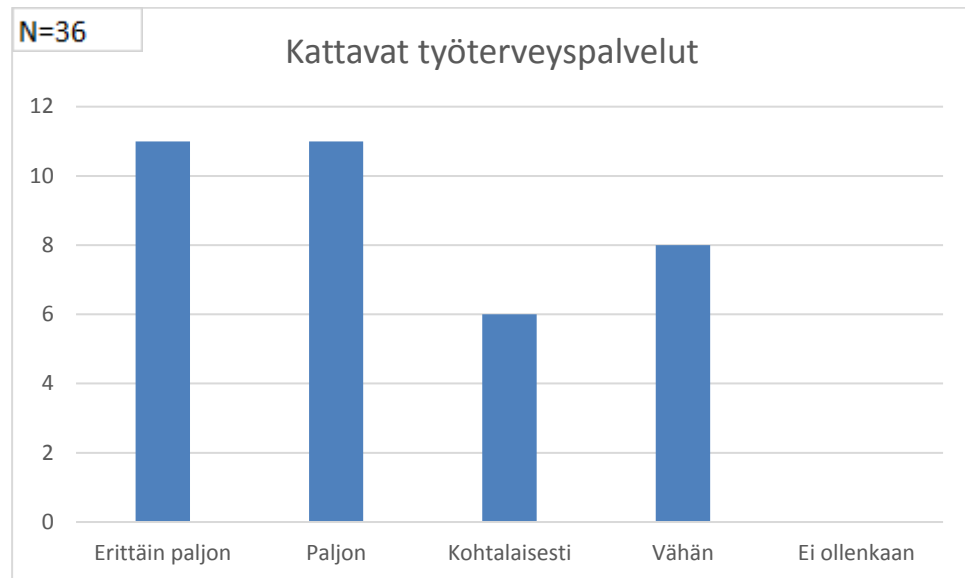
Peruspalkkaan verrattuna kannustepalkka vaikutti erittäin paljon suurimman osan työmotivaatioon (kuvio 33). 22 vastaajalle (61,1 %) se vaikutti erittäin paljon, kahdeksalle (22,2 %) se vaikutti paljon, neljälle (11,1 %) kohtalaisesti ja kahdelle (5,6 %) vähän. Jokaiselle se kuitenkin vaikutti edes vähän, eikä kukaan valinnut vaihtoehtoa ”ei ollenkaan”.



Kuvio 33. Kannustepalkan merkitys vastaajien työmotivaatioon.

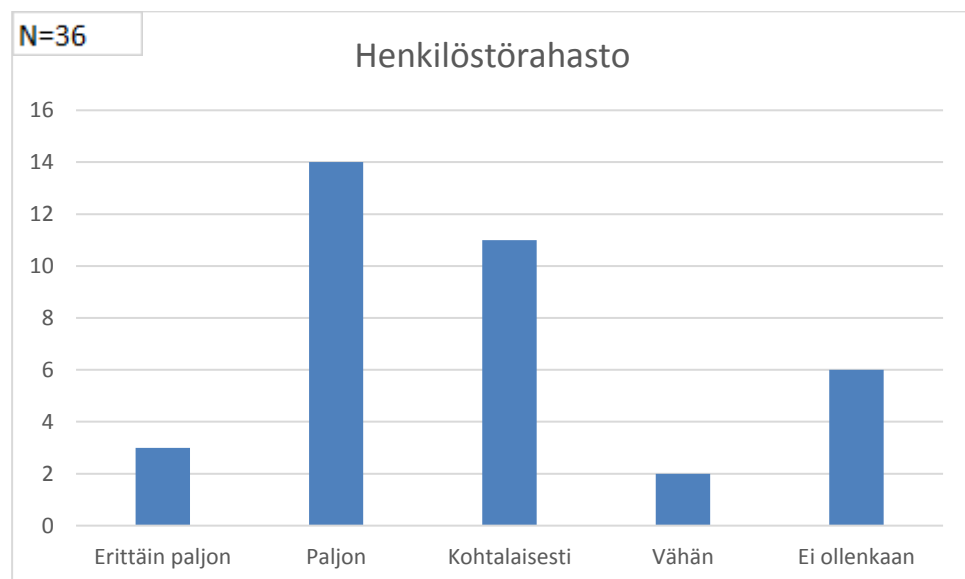
Tutkimuksen perusteella kattavat työterveyspalvelut vaikuttivat jokaisen vastaajan työmotivaatioon edes vähän (kuvio 34). 11 vastaajalle (30,6 %)

se vaikutti erittäin paljon, samoin kuin 11 (30,6 %) vastaajalle se vaikutti paljon, kuudelle (16,7%) työmotivaatioon oli vaikutusta kohtalaisesti, kun taas kahdeksalle (22,2 %) vähän.



Kuvio 34. Kattavien työterveyspalveluiden merkitys työmotivaatioon.

Työpaikan tarjoamista eduista henkilöstörahassto jakoi paljon vastaajien mielipiteitä. Kolmelle (8,3 %) se vaikutti erittäin paljon työmotivaatioon, 14 (38,9 %) paljon, 11 (30,6 %) kohtalaisesti, kahdelle (5,6 %) vähän ja kuudelle (16,7 %) ei ollenkaan (kuvio 35).



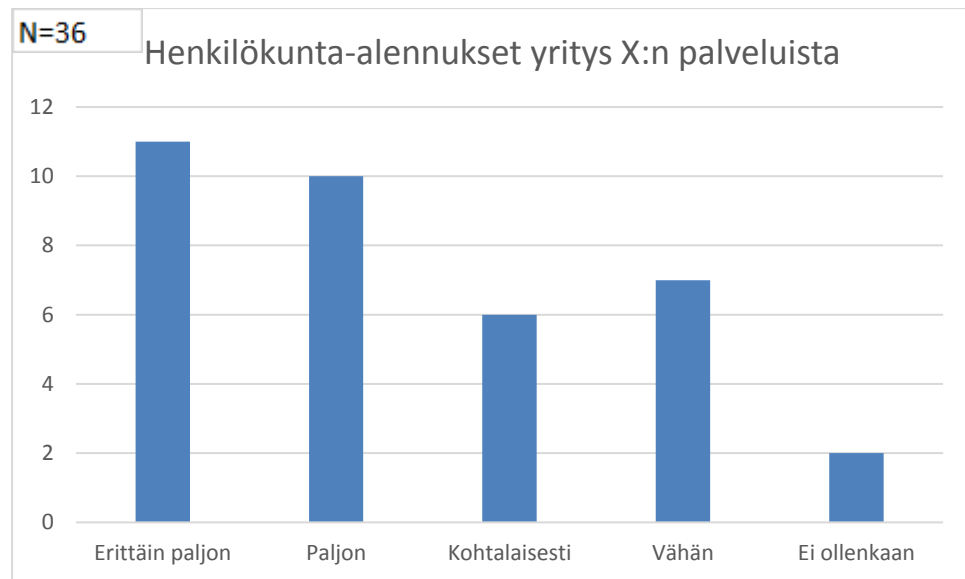
Kuvio 35. Henkilöstörahasston merkitys vastaajien työmotivaatioon.

Niin ikään E-passin kulttuuri ja liikuntaraha jakoi mielipiteitä. Kuudelle (16,7%) se vaikutti erittäin paljon työmotivaatioon, 14 (38,9 %) paljon, kahdeksalle (22,2 %) kohtalaisesti, kuudelle (16,7 %) vähän ja kahdelle (5,6 %) ei ollenkaan (kuvio 36).



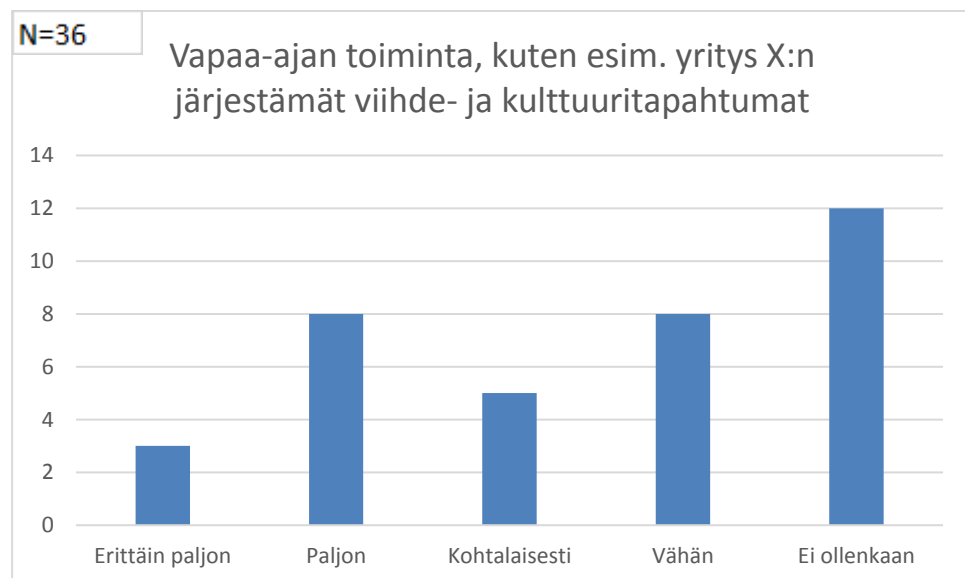
Kuvio 36. E-passin kulttuuri- ja liikuntarahan merkitys vastaajien työmotivaatioon.

Tarjottavista eduista henkilökunta-alennukset Yritys X:n palveluista jakoi paljon mielipiteitä, vaikka suurimmalle osalle vastaajista alennuksilla oli erittäin paljon tai paljon vaikutusta työmotivaatioon (kuvio 37). 11 (30,6 %) tämä vaikutti erittäin paljon, 10 (27,8 %) paljon, kuudelle (16,7 %) kohtalaisesti, seitsemälle (19,4 %) vähän ja kahdelle (5,6 %) ei ollenkaan.



Kuvio 37. Henkilökunta-alennusten merkitys vastaajien työmotivaatioon.

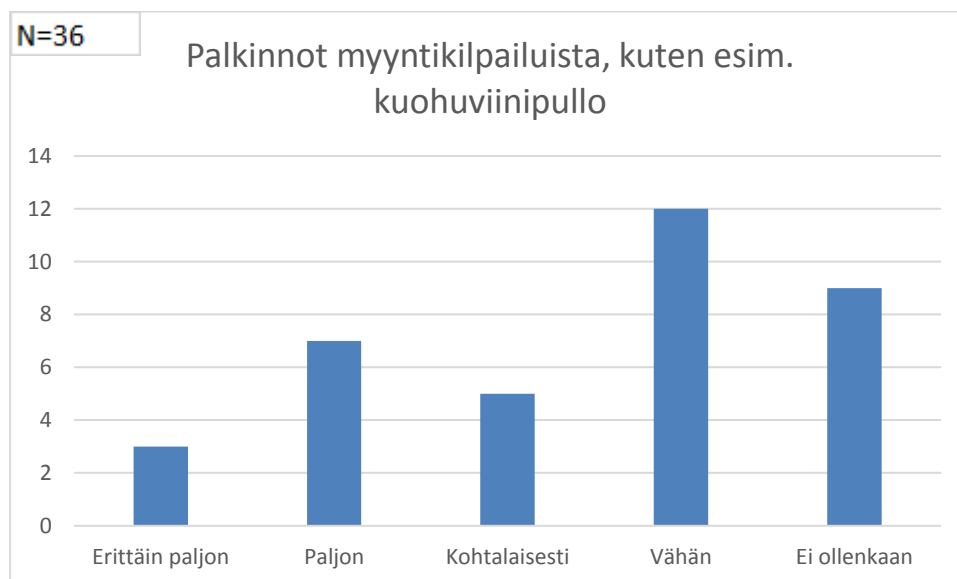
Vapaa-ajan toiminta vaikutti vähiten vastaajien työmotivaatioon (kuvio 38). Kolmelle vastaajalle (8,3 %) tämä vaikutti työmotivaatioon erittäin paljon, kahdeksalle (22,2 %) paljon, viidelle (13,9 %) kohtalaisesti, kahdeksalle (22,2 %) vähän ja 12 (33,3 %) ei ollenkaan.



Kuvio 38. Vapaa-ajan toiminnan merkitys vastaajien työmotivaatioon.

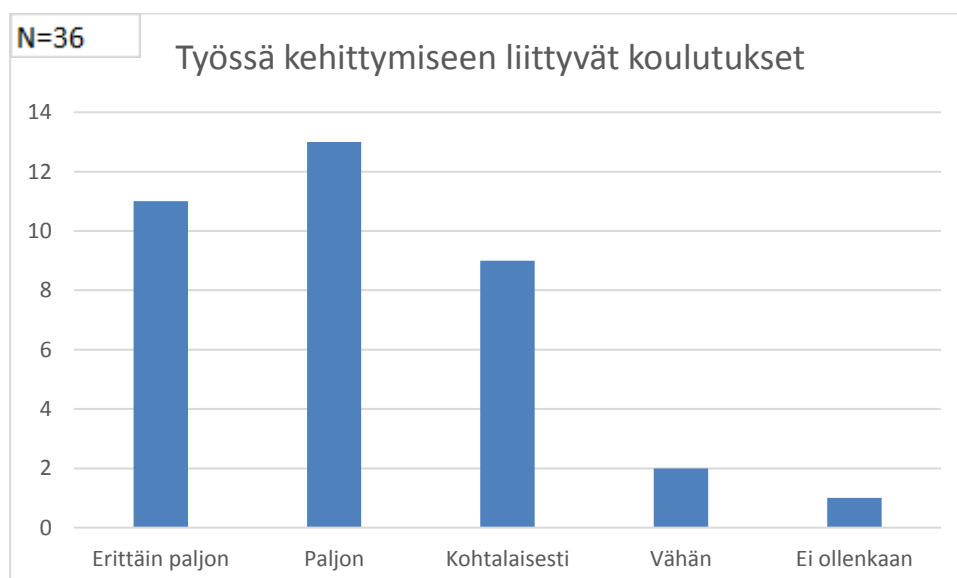
Palkinnoilla myyntikilpailuista ei ollut myöskään suurta vaikutusta vastaajien työmotivaatioon (kuvio 39). Kolmea (8,3 %) se motivoi erittäin

paljon, seitsemää (19,4 %) paljon, viittä (13,9 %) kohtalaisesti, 12 (33,3 %) vähän ja yhdeksää (25 %) ei ollenkaan.



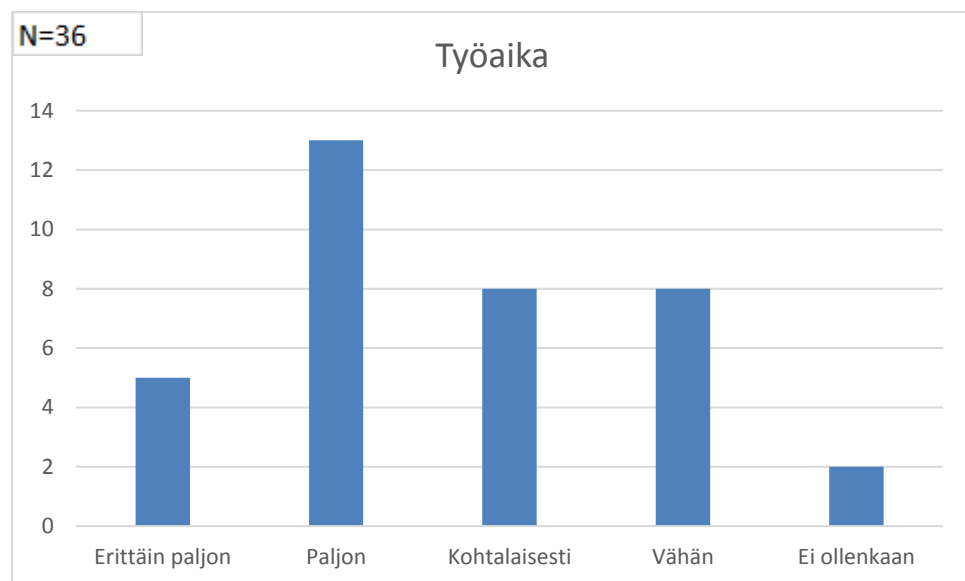
Kuvio 39. Palkintojen merkitys vastaajien työmotivaatioon.

Tutkimuksen perusteella työssä kehittymiseen liittyvät koulutukset vaikutti hyvin paljon vastaajien työmotivaatioon (kuvio 40). 11 (30,6 %) vastasi, että se vaikuttaa erittäin paljon, 13 (36,1 %) vastasi paljon, yhdeksälle (25 %) se vaikutti kohtalaisesti, kahdelle (5,6 %) vähän ja yhdelle (2,8 %) ei ollenkaan.



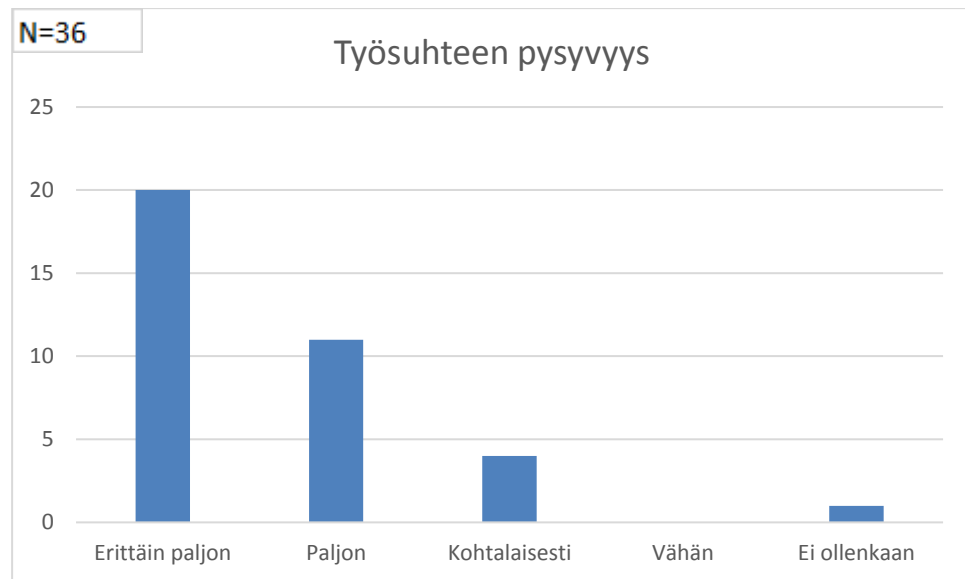
Kuvio 40. Työssä kehittymiseen liittyvien koulutusten merkitys vastaajien työmotivaatioon.

Työajan vaikutuksesta työmotivaatioon mielipiteet hajautuivat melko paljon (kuvio 41). Viidelle vastaajalle (13,9 %) tämä vaikutti työmotivaatioon erittäin paljon ja 13 (36,1 %) paljon, kahdeksalle (22,2 %) vaikutusta oli kohtalaisesti, samoin kuin kahdeksalle (22,2 %) vaikutusta oli vähän ja kahdelle (5,6 %) ei ollenkaan.



Kuvio 41. Työajan merkitys vastaajien työmotivaatioon.

Työsuhteen pysyvyys sen sijaan vaikutti suurimman osan työmotivaatioon erittäin paljon (kuvio 42). 20 vastaajalle (55,6 %) tällä oli erittäin paljon vaikutusta työmotivaatioon ja 11 (30,6 %) paljon. Neljälle (11,1 %) vaikutusta oli kohtalaisesti ja yhdelle (2,8 %) ei ollenkaan.



Kuvio 42. Työsuhteen pysyvyyden merkitys vastaajien työmotivaatioon.

4.5 Avoimet vastaukset

Tutkimuskyselyn loppuun jokainen vastaaja sai antaa vielä avointa palautetta. Vastaajat saivat antaa avoimesti kehittämissuhteita palkitsemiseen ja heitä pyydettiin kertomaan mikä heitä motivoisi tekemään työnsä entistä paremmin ja tehokkaammin. Avoimeen palautekohtaan ei ollut pakko vastata. 12 vastaajaa antoi avointa palautetta. Avoimet palautteet on koottu opinnäytetyön loppuun (liite 2).

Avoimissa palautteissa nousi selkeästi esille kannustepalkkaan liittyvät asiat. Kannustepalkkaukseen toivottiin enemmän oikeudenmukaisuutta ja kannusteiden helpompaa saavutettavuutta. Kannustepalkan maksimikannustetta toivottiin myös poistettavan, jolloin kannustepalkkaa voisi tehdä niin paljon kuin pystyy, eikä maksimikatto tulisi vastaan. Ylipäätään kannustepalkkaa toivottiin saatavan nykyistä enemmän. NPS-asteikko asiakastytyväisyydestä toivottiin poistettavan kannustepalkkaan vaikuttavana tekijänä, jotta myyjä voisi rohkeammalla otteella tehdä myyntiä, eikä tarvitsisi miettiä mahdollisesti saatavaa asiakastytyväisyyspalautetta rohkeasta myynnistä. Useampaa erilaista

kannustemallia toivottiin myös, jotta eri työntekijöiden omat vahvuudet voitaisiin huomioida palkitsemisen avulla paremmin.

Positiivista palautetta toivottiin avoimissa palautteissa enemmän. Kannustavampi työilmapiiri olisi tavoittelemisen arvoista ja ylipäättään enemmän tsemppausta ja uskon luomista kaivattiin. Myös leikkimielisiä kilpailuja haluttiin lisää.

4.6 Tulosten yhteenveto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Yritys X:n myyntitiimin työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä, sekä sitä kuinka työntekijät kokevat tällä hetkellä työnsä ja siitä palkitsemisen. Tutkimus tehtiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena sähköisellä webropol-lomakkeella, joka lähetettiin jokaiselle tiimin jäsenelle työsähköpostiin. Vastaajat vastasivat kyselyyn täysin anonymisti. Kyselylomake oli laadittu tarkkaan harkiten ja teoriaan pohjautuen ja siitä pyrittiin tekemään mahdollisimman selkeä, lyhyt ja helppo vastata.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa käsiteltiin motivaatiota ja työmotivaatiota sekä palkitsemista. Motivaatio-osuudessa käytiin läpi motivaation määritelmä, jonka jälkeen käsiteltiin sisäistä ja ulkoista motivaatiota sekä sisäistä ja ulkoista motivaatiota työssä. Tämän lisäksi työssä käsiteltiin työmotivaation määritelmä ja työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä sekä työmotivaation merkitys. Lopuksi käsiteltiin vielä työmotivaation kohottamista ja motivaation merkitystä palkitsemisessä.

Motivaatio-osuuden jälkeen käytiin läpi teoriaa palkitsemisen toimivuusmallista sekä palkitsemisen kokonaisuudesta. Tämän lisäksi teoriaosuus käsitteli aineellisia ja aineettomia palkitsemistapoja ja oikeudenmukaisuutta palkitsemisessä.

Opinnäytetyön tutkimustulosten perusteella Yritys X:n myyntitiimissä suurin osa koki työnsä tärkeäksi ja oli mielestään oikealla alalla, mutta pienempi osa vastaajista nautti työstään. Työtä pidettiin kuitenkin mielenkiintoisena, haastavana ja mielekkäänä tehdä, mutta ei kovinkaan

monipuolisena tai vaihtelevana. Työ tarjosi suurimmalle osalle onnistumisia ja sitä saatiin tehdä itsenäisesti, mutta mahdollisuutta edetä työssä ei pidetty kovin korkeana. Omia kykyjä saatiin käyttää ja kehittää melko hyvin. Työyhteisössä oli hyvä tiimihenki, kun kokemus porukkaan kuulumisesta oli vahva ja työkavereista pidettiin kovasti. Sen sijaan työilmapiiriä ei pidetty niin hyvänä, vaikka siihenkin tuli enimmäkseen positiivisia vastauksia. Työ koettiin sopivan hyvin omille arvoille ja persoonallisuuteen. Työpaikan työtilat koettiin osittain hyviksi, osittain huonoksi, samoin laitteiden toimivuuskin jakoi mielipiteitä. Työpisteen ergonomisuus sai paljon positiivisia vastauksia ja työpaikka koettiin erittäin turvallisena. Hyvinvointi työpaikalla jakoi paljon mielipiteitä.

Tutkimuksesta selvisi, että Yritys X:n myyntitiimissä työstä saatiin liian vähän positiivista palautetta tai kiitosta ja tunnustusta. Myöskään negatiivista palautetta ei saatu, eli ylipäätään palautetta ei koettu saavan paljon. Vaikutusmahdollisuuksia työhön tai työyhteisöön ei koettu olevan ja osaamisesta palkitseminen ja palkistamisen oikeudenmukaisuus jakoivat mielipiteitä. Työllä koettiin olevan selkeät tavoitteet ja päämäärät ja palkistamisen perusteet olivat selkeästi tiedossa.

Työmotivaatioon vaikuttivat eniten kannustepalkka, työsuhteen pysyvyys sekä työhön liittyvät koulutukset. Kattavilla työterveyspalveluilla, peruspalkalla, henkilökunta-alennuksilla Yritys X:n palveluihin sekä E-passin kulttuuri- ja liikuntarahalla oli myös melko suuri merkitys, mutta työajalla, henkilöstörahostolla, myyntipalkinnoilla tai vapaa-ajan toiminnalla ei ollut kovinkaan motivoivaa vaikutusta.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

5.1 Johtopäätökset

Tutkimuskyselyn tuloksista korostui, että Yritys X:n myyntitiimissä työkavereista pidetään erittäin paljon ja työntekijöillä on hyvä tiimihenki, kun porukkaankuulumisen tunne on vahva. Tiimin tuella ja työkavereilla onkin suuri merkitys työssä viihtymiseen, jolloin töihin on mukava tulla ja töissä kokee olevansa osa isompaa yhteisöä. Työtä itseään ei pidetä kovin monipuolisena tai vaihtelevana, mutta avoimen palautteen perusteella työssä kuitenkin arvostettiin sitä, että sai keskittyä omiin vahvuuksiinsa. Näin ollen työ ei ehkä ole niin vaihtelevaa tai monipuolista, mutta saa ainakin keskittyä omaan osaamisalueeseensa ja saa näin tulosta aikaiseksi.

Työstä ei koeta saavan kovin paljon palautetta lainkaan, missä voisi olla parantamisen varaa helposti ja nopeasti. Mitä enemmän työntekijälle kerrotaan, miten hän työtään tekee, sitä paremmin hän tietää kuinka toimia jatkossa. Palkitsemisen perusteet ovat hyvin selvillä, mutta silti osaamisesta ei koettu välttämättä palkittavan riittävästi. Pelkkä sanallinenkin palkitseminen kiitoksilla ja tunnustustuksilla voisi motivoida enemmän.

Tuloksista kävi ilmi, että kannustepalkka peruspalkan lisänä sekä esimerkiksi työhön liittyvät koulutukset motivoivat vastaajia eniten. Näin ollen kannustemallia kannattaa aika ajoin päivittää ja muokata muutosten mukana ajan tasalle, jotta sen vaikutus hyvin motivoivana tekijänä kantaa myös jatkossa. Samoin kuin työhön liittyviä koulutuksia on tärkeää järjestää säännöllisesti myös jatkossa, jotta jokainen pääsee kehittämään omaa osaamistaan. Sen sijaan esimerkiksi yrityksen järjestämät viihde- ja kulttuuritapahtumat ja palkinnot myyntikilpailuista eivät tuntuneet motivoivan kovinkaan paljoa. Kuitenkin avointen palautteiden perusteella ainakin joku vastaaja toivoi leikkimielisiä myyntikilpailuja entistä enemmän, joten ei niistä varmastikaan haittaa ole, vaikkei kaikki niistä innostukaan. Kilpailut kuitenkin piristävät ja tuovat vaihtelua työpäiviin.

5.2 Kehittämisehdotukset Yritys X:n myyntitiimiin

Koska lähes jokainen työpaikalla ollut vastasi kyselyyn tutkimuskyselyn voimassaoloaikana, kertoo se työmotivaatioon ja palkitsemiseen liittyvien kysymysten tärkeydestä ja vastaajien halusta vaikuttaa ja kertoa mielipiteensä. Tutkimuskyselyn tuloksista voidaan päätellä, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden työmotivaatioon ja millä tekijöillä sitä voitaisi mahdollisesti kohottaa. Tulokset kertovat myös vastaajien mielipiteitä työhön itseensä liittyen ja kuinka palkitseminen ja palaute koetaan.

Työn vaihtelevuutta, mielenkiintoa ja mielekkyyttä ei vastausten keskiarvon perusteella pidetty kovin korkeana, mihin myyntityössä saattaa olla vaikeaa vaikuttaa. Työn mielekkyys saattaisi kuitenkin kohota, jos muut motivaatioon vaikuttavat tekijät ovat kunnossa. Esimerkiksi työpaikan työtiloja ei pidetä kovin hyvänä tutkimuksen tulosten keskiarvon perusteella, joten tähän voisi pyrkiä vaikuttamaan. Tutkimuksessa ei kysytty tarkemmin, mitä puutteita vastaajat kokevat työtiloissa olevan, mutta avokonttorissa meluntaso ja siisteys vaikuttavat ainakin paljon. Lisäksi laitteiden toimivuus jakoi paljon mielipiteitä, johon voisi vaikuttaa päivityksillä ja uusilla ohjelma- ja järjestelmäversioilla. Toki on huomioitava, että yritys on suuri ja kaikilla työntekijöillä on samat ohjelmat ja laitteet käytössään, joten järjestelmien ja laitteiden vaihtaminen on melko iso ja hidas prosessi.

Myöskään etenemismahdollisuuksia työssä ei pidetty korkeina. Tähän voisi vaikuttaa vaikka siten, että tiimissä tehtäisiin esimerkiksi pienempiä patterijakoja, joita joskus aiemmin onkin ollut. Tällöin useammalle tarjoutuisi mahdollisuus kokeilla patterinvetäjän roolia ja vastuuta saisi ottaa enemmän. Aiemmin patterinvetäjä muun muassa kokosi tiimin päivä- ja viikkotuloksia yhteen ja toimitti kootut tulokset eteenpäin esimiehille ja välitti tärkeitä ilmoituksia esimiehiltä patterilleen. Tällainen patterijako toisi enemmän vastuunottoa halukkaille ja antaisi tiiminvetäjän kokemusta tulevaisuutta varten.

Työhön itseensä ja työyhteisöä koskeviin asioihin koettiin olevan vähän vaikutusmahdollisuuksia. Tähän voisi helposti saada muutosta kysymällä esimerkiksi enemmän työntekijöiltä mielipiteitä ja ehdotuksia eri asioihin työhön ja muutoksiin liittyen. Näin työntekijät kokisivat, että päätökset tehdään enemmänkin esimiesten ja työntekijöiden kesken yhdessä. Myös kiitosta ja tunnustusta saatiin vastausten keskiarvon mukaan melko vähän, joten tähän olisi helppo vaikuttaa. Hyvistä tuloksista ja esimerkiksi hyvistä asiakaspalautteista voisi mainita ja kiittää enemmän, jolloin työntekijä kokisi entistä enemmän onnistumisen kokemuksia. Tulosten keskiarvon mukaan palkitseminen ei ollut kovin oikeudenmukaista. Tähän voisi helposti vaikuttaa palkitsemalla jokaista selkeästi samalla tavalla samanlaisesta tuloksesta.

Tuloksista kävi ilmi, että kannustepalkka vaikuttaa erittäin paljon työntekijöiden työmotivaatioon. Siihen kuitenkin toivottiin avoimien palautteiden perusteella erilaisia muutoksia, muun muassa kannustekaton poistamista tai NPS-asiakastytyväisyyden vaikutuksen poistamista. Yritys X on kuitenkin iso ryhmä erilaisia tiimejä, joilla kaikilla on samanlaiset säännöt ja vaikutukset kannustepalkkaan, joten ymmärrettävästi on vaikeaa tai mahdotonta muokata kannustemallia yhdelle tiimille erikseen.

Työhön liittyviä koulutuksia pidettiin myös motivoivina, joten niiden järjestäminen säännöllisesti auttaa työmotivaation ylläpitämistä. Työntekijät haluavat selkeästi kehittyä työssään ja laajentaa osaamistaan, joten tähän mahdollisuuden tarjoaminen auttaa työssä jaksamiseen ja kiinnostuksen ylläpitoon.

Positiivinen ilmapiiri, työkavereiden merkitys ja porukkaan kuuluminen nousivat myös tärkeiksi tekijöiksi, joten näihin vaikuttaminen ja tiimihengen ylläpito ovat tärkeitä. Tiimi-illat ja yhteiset ajanvietot varmasti tuovat tiimiläisiä lähemmäs toisiaan ja positiivisen ilmapiirin luominen auttavat jokaista jaksamaan työssä. Pienistäkin asioista voi kiittää ja hyvästä tuloksesta voi palkita pienilläkin sanoilla tai teoilla. Kun kehitettäviin kohtiin pyritään saamaan parannusta ja positiivisten tuloksien tekijöitä

vahvistetaan, saadaan motivaatiota kohotettua entisestään ja viihtyvyyttä lisättyä.

5.3 Kehittämisehdotukset tutkimuksen toteutukseen

Tutkimuskysely oli tarpeeksi lyhyt eikä vienyt paljoa aikaa, joten se houkutteli vastaamaan. Tutkimuksen aihe oli myös tärkeä ja mielenkiintoinen, joten vastaajat halusivat antaa oman mielipiteensä. Vastaushalukkuudesta kertoo melko suuri vastausprosentti 65,5 %, ottaen huomioon, että osa työntekijöistä oli vastausaikana pois. Enemmän vastauksia olisi varmasti tullut, jos vastausaikaa olisi annettu enemmän. Neljän päivän sijaan vastausaikaa voisi antaa parikin viikkoa, jolloin esimerkiksi viikon lomalla olleet olisivat vielä ehtineet vastaamaan töihin palattuaan.

Tutkimuksen kysymysten asettelua voisi kehittää, jotta tutkimuksesta tulisi entistä parempi. Kun kysyttiin vastaajan mielipidettä eri väittämiin, olisi väittämiin voinut vielä pyytää perustelut omalle vastaukselle. Esimerkiksi väittämä ”Työpaikkani työtilat ovat hyvät” olisi antanut paljon kattavamman tuloksen, kun mielipiteen lisäksi olisi kysytty, miksi vastaaja on asiasta juuri tätä mieltä. Näin kehitysehdotuksia olisi saatu enemmän, varsinkin jos väittämään oltiin eri mieltä.

Tutkimuskyselyn kysymykset oli ryhmitelty teemoittain, jotta kysely olisi mahdollisimman selkeä. ”En osaa sanoa”-vaihtoehdon poisjättäminen pakotti vastaajan antamaan jonkunlaisen mielipiteen, mikä on tutkimuksen kannalta hyvä. Kyselyn aloittaminen yksinkertaisilla taustatietokysymyksillä houkutteli vastaamaan ja yksisivuinen kysely oli tarpeeksi lyhyt. Osassa väittämistä oli kuitenkin ehkä epäselvästi kaksi väittämää yhdistetty samaan kysymykseen, mikä saattoi hämätä vastaajaa. Esimerkiksi väittämä ”Saan käyttää ja kehittää omia kykyjäni” olisi ollut selkeämpi jakaa kahteen eri kysymykseen, jolloin vastaaja voisi olla näistä kahdesta asiasta eri mieltä. Jos vastaaja koki esimerkiksi voivansa käyttää omia kykyjään työssään, mutta ei voinut kehittää niitä, ei hän pystynyt

vastaamaan kuin yhdellä tavalla. Toki kyselyn pidentäminen useammalla kysymyksellä olisi saattanut laskea vastaushalukkuutta.

Avoimen palautteen jättäminen vapaaehtoiseksi vähensi avoimia vastauksia melko paljon. Kehitysehdotuksena tutkimukselle voisi avoimen palautteen laittaa pakolliseksi kohdaksi, jolloin jokainen vastaaja joutuisi tarkemmin pohtimaan, miten hän toivoisi palkitsemista parannettavan ja mitkä asiat häntä motivoisivat parhaiten. Näin kehitysehdotuksia tulisi huomattavasti enemmän. Tässä on toki riskinä se, että kyselystä tulee aikaavievempi eikä enää houkuttele niin paljon vastaamaan.

Mahdollisessa jatkotutkimuksessa voisi työntekijöiden lisäksi myös haastatella esimiestä ja myyntivalmentajia ja kysyä heidän mielipiteitään työmotivaatioon ja palkitsemiseen liittyen. Työntekijöiden mielipiteet saattavat erota esimiesten mielipiteistä paljonkin, joten tutkimustuloksia voisi näin laajentaa ja mielipiteitä verrata.

6 TYÖN LUOTETTAVUUSTARKASTELU JA OMA ARVIOINTI

Heikkilän (2014, 27) mukaan tutkimusta voidaan pitää hyvänä, mikäli se antaa luotettavia tuloksia ja vastauksia esitettyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimus tulisi tehdä mahdollisimman rehellisesti ja puolueettomasti. Tutkimukselle tulee olla asetettuna myös selkeät ja tarkat tavoitteet, ettei tutkija erehdy selvittämään vääriä asioita. Mitattavat asiat ja käsitteet tulee niin ikään olla tarkasti määriteltynä, jotta mittaustuloksetkin voivat olla tarkkoja ja luotettavia.

Vaikka tutkimuksessa on tarkoitus välttää virheitä, saattaa niitä silti tulla ja tutkimuksen luotettavuus ja tulosten pätevyys vaihtelee. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliudella, eli mittaustulosten toistettavuudella sekä validiuksella, eli pätevyydellä. Mittaustulosten toistettavuutta voidaan arvioida esimerkiksi siten, että eri arvioijat päätyvät samaan tulokseen tai jos eri tutkimuskerroilla tutkitaan samaa henkilöä ja päädytään samaan tulokseen. Pätevyydellä taas tarkoitetaan sitä, että tutkimusmenetelmä mittaa juuri niitä asioita, mitä sen on tarkoituskin mitata. Esimerkiksi kyselylomakkeessa vastaajat saattavat ymmärtää kysymykset eri tavalla kun tutkija on ne tarkoittanut. (Hirsjärvi ym. 2007, 226-227).

Tutkimuksen otoksen tulisi myös olla mahdollisimman edustava. Tähän vaikuttaa muun muassa se, että otosyksiköitä ei ole erikseen valittu, vaan ne ovat sattumanvaraisia. Jokaisen kyselyyn vastaajaan tulee myös kuulua tutkittavaan perusjoukkoon ja jokaisella on ennalta määrätty poimintatodennäköisyys eli jokaisella on yhtä suuri mahdollisuus päästä otokseen. Otokseen on myös oltava sitä suurempi, mitä enemmän hajontaa tutkittavissa ominaisuuksissa on. (Heikkilä 2004, 40).

Heikkilän (2004, 46-47) mukaan hyvä tutkimuslomake täytyy ensinnäkin olla tarpeeksi houkuttelevat näköinen, jotta vastaaja edes haluaa antaa vastauksensa. Kyselylomake on hyvä aloittaa helpoilla peruskysymyksillä, jotta vastaajan mielenkiinto saadaan heräämään. Alussa on myös hyvä antaa valmiita vastausvaihtoehtoja kysymyksiin, jotta tutkimus ei vaikuta

liian haastavalta. Vastausohjeiden tulee olla riittävän selkeät ja on tärkeää kysyä vain yhtä asiaa kerrallaan. Samaa aihetta käsittelevät kysymykset on hyvä ryhmitellä yhdeksi kokonaisuudeksi, jotta kysely etenee loogisesti. Kyselyn tulee olla riittävän lyhyt, ettei mielenkiinto laannu kesken tutkimuksen. On myös hyvä saada vastajaa tuntemaan vastauksensa tärkeäksi.

Tämä opinnäytetyön tutkimuskysely lähetettiin kaikille Yritys X:n 55 jäsenelle ja vastauksia saatiin 36 kappaletta. Vastausaikaa oli neljä päivää ja lähes kaikki tuona aika työpaikalla olleet vastasivat kyselyyn, kun loput olivat lomalla tai sairauslomalla. Vastausprosentiksi saatu 65,5 % on melko hyvä ja antaa jo melko suuren otoksen. Toki ideaalitilanne olisi ollut se, että jokainen tiimin jäsen olisi vastannut tutkimukseen, jolloin vastausprosentiksi olisi saatu 100 % ja tutkimustulokset olisivat kattaneet jokaisen mielipiteen. Ymmärrettävästi kuitenkin poissaoloja isossa tiimissä on aina, varsinkin kesälomakauden ollessa vielä päällä. Tutkimukseen vastasi kuitenkin sattumanvaraisesti kyselyn vastausaikana töissä paikalla olleet, joten otantaa voidaan pitää kattavana.

Tutkimuskyselylomake laadittiin Webropol-ohjelman avulla, jolloin siitä saatiin selkeä ja helppokäyttöinen. Tutkimus oli myös yhden sivun mittainen, jolloin se ei ollut liian pitkä tai aikaavievä. Aihe on myös todella tärkeä ja varmasti kiinnostava jokaiselle tiimin jäsenelle, sillä myyntityössä työmotivaatio on olennainen osa työtä ja tulokseen pääsemistä. Palkitsemisella voidaan vaikuttaa suuresti työmotivaatioon, joten vastaaja koki varmastikin vastauksensa tärkeäksi.

Kyselylomake alkoi helpoilla taustakysymyksillä ikää ja sukupuolta koskien, joten se herätti vastaajan mielenkiinnon helpoilla kysymyksillä. Taustatietojen jälkeen esitettiin väittämiä työhön itseensä ja työmotivaatioon liittyen sekä palkitsemiseen ja palautteeseen liittyen. Jokaisessa väittämässä oli vastausvaihtoehdot valmiina sen mukaan kuinka paljon vastaaja oli samaa mieltä väittämän kanssa. Väittämien jako kahteen ryhmään aihealueittain selkeytti vastaamista.

Väittämien jälkeen vastaajan piti arvioida eri työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä sen mukaan, kuinka paljon mikäkin tekijä vaikutti vastaajan työmotivaatioon. Arvioitavissa kohdissa oli myös valmiit vastausvaihtoedot, joten vastaaminen oli tehty mahdollisimman helpoksi ja nopeaksi.

Tutkimuslomake oli tarkkaan suunniteltu ja laadittu, jotta siitä saataisi mahdollisimman lyhyt, tarkka ja kattava, ja siihen olisi helppo vastata. Jokainen sai vastata kyselyyn täysin nimettömästi, joten myös vastausten rehellisyyttä ja todenmukaisuutta voidaan pitää varsin hyvänä. Tutkimusta voidaan mielestäni pitää luotettavana ja tutkimustulokset on koottu selkeisiin taulukoihin, jolloin niitä voidaan helposti hyödyntää.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Yritys X:n myyntitiimin työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä sekä kokemuksia palkitsemiseen ja palautteeseen liittyen. Tarkoituksena oli löytää kehitettäviä kohtia ja antaa toimeksiantajalle tietoa siitä, mikä henkilöstä motivoi ja mitä tekijöitä he kaipaavat motivaation kohottamiseen.

Tutkimuskysely pohjautui aiheeseen liittyvään teoriaan ja tutkimuskyselystä saatiin tarpeeksi houkutteleva, lyhyt ja helppo vastata. Vastausprosentti oli hyvä antamaan luotettavan tuloksen. Mielestäni tutkimus onnistui kokonaisuudessaan hyvin ja työnantaja voi hyödyntää tutkimuksen tuloksia tulevaisuudessa. Tutkimusta on myös helppo jatkojalostaa ja muokata tarpeen tullen ja motivaatioon liittyviä mielipiteitä voisi esimerkiksi säännöllisin väliajoin kysyä henkilöstöltä samankaltaisella tutkimuksella uudestaan. Tällöin mielipiteet ja niiden muuttuminen saataisiin selville, jos esimerkiksi työmotivaatiota kohottavia tekijöitä kehitetään.

LÄHTEET

Armstrong, M. 2009. Armstrong` s Handbook of Human Resource Management Practice. 11. painos. Lontoo: Kogan Page.

Armstrong, M. 2014. How to be Even Better Manager. A complete A-Z of proven techniques and essential skills. 9. painos. Lontoo: Kogan Page.

Furman, B., Pinjola, N. & Rubanovitsch, M. 2014. Valmenna onnistumaan. Nyt. Helsinki: Oy Imperial Sales AB.

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin- Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. 2.uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti –Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö

Halonen, O. 2001. Yhdessä ykköseksi- Luo kilpailukykyä henkilöstön avulla. Helsinki: Talentum Media Oy.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. E-kirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Otava.

Helsingin Sanomat. 2016. Työmotivaatio hukassa? Näin saat sen takaisin. [Viitattu 10.9.2017]. Repo, M. Saatavissa: <http://www.hs.fi/ura/art-2000002893839.html>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana- Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Kauppakamari

Kauhanen, J. 2012. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. 2. uudistettu painos. Helsinki: Management Institute Finland Oy.

Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu Palautteessa. Helsinki: WSOYpro OY.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta- Osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio- Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Talouselämä. 2015. Viisi varmaa keinoa tapaa työmotivaatio. [Viitattu 10.9.2017]. Tuomolin, A. Saatavissa: <http://www.talouselama.fi/kumppaniblogit/accenture/viisi-varmaa-keinoa-tappaa-tyomotivaatio-6066956>

Tiililä, M. 2016. Innosta onnistumaan -yhdessä!. Helsinki: Kauppakamari

Viitala, R. & Jylhä, E. 2010. Liiketoimintaosaaminen- Menestyvän yritystoiminnan perusta. Helsinki: Edita Publishing Oy.

LIITTEET

Liite 1: Opinnäytetyön tutkimuskyselylomale

Taustatiedot

Sukupuoli: Mies / Nainen

Ikä: alle 20, 20-25, 26-30, 31-35, 36-40, 41-45, 46-50, 51-55, 56-60

Työ itsessään ja työmotivaatio

Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 4: täysin samaa mieltä, 3: osittain samaa mieltä, 2: osittain eri mieltä, 1: täysin eri mieltä

- Työni on tärkeää
- Nautin työstäni
- Olen oikealla alalla
- Työni on mielenkiintoista
- Työni on haastavaa
- Työni on monipuolista
- Työni on vaihtelevaa
- Työtäni on mielekästä tehdä
- Koen työssäni onnistumisia
- Voin tehdä työtäni itsenäisesti
- Minulla on mahdollisuus edetä työssäni
- Saan käyttää ja kehittää omia kykyjäni
- Kuulun työyhteisössäni porukkaan ja minulla on muiden hyväksyntä
- Työni sopii arvoilleni ja persoonallisuuteeni

- Työpaikkani työtilat ovat hyvät
- Työpaikallani laitteet toimivat
- Työpisteeni on hyvän työergonomian mukainen
- Työpaikkani on turvallinen
- Voin hyvin työssäni ja työpaikalla
- Pidän työkavereistani
- Työilmapiiri on hyvä

Palkitseminen ja palaute

Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 4: täysin samaa mieltä, 3: melko lailla samaa mieltä, 2: melko lailla eri mieltä, 1: täysin eri mieltä

- Saan työstäni positiivista palautetta
- Saan työstäni kiitosta ja tunnustusta
- Saan työstäni negatiivista palautetta
- Minulla on vaikutusmahdollisuuksia työtä ja työyhteisöä koskeviin asioihin
- Osaamisestani palkitaan
- Työlläni on selkeät tavoitteet ja päämäärät
- Palkitsemisen perusteet ovat minulla tiedossa eli tiedän millaisista suorituksista palkitaan ja miten
- Koen, että palkitseminen on oikeudenmukaista

Kuinka paljon seuraavat asiat motivoivat sinua työssä. Arvioi asteikolla 5: erittäin paljon, 4: paljon, 3: kohtalaisesti, 2: vähän, 1: ei ollenkaan

- Peruspalkka

- Kannustepalkka peruspalkan lisänä
- Kattavat työterveyspalvelut
- Henkilöstörahasto
- E-passin kulttuuri- ja liikuntaraha
- Henkilökunta-alennukset Yritys X:n palveluista
- Vapaa-ajan toiminta, kuten yrityksen järjestämät viihde- ja kulttuuritapahtumat
- Palkinnot myyntikilpailuista, kuten esim. kuohuviinipullo
- Työssä kehittymiseen liittyvät koulutukset
- Työaika
- Työsuhteen pysyvyys

Tähän voit antaa avoimesti kehittämisehdotuksia palkitsemiseen. Mikä sinua motivoisi tekemään työsi entistä paremmin ja tehokkaammin?

Liite 2: Avoimet palautteet

"Oikudenmukaiset ja tasa-arvoiset kannustemallit sekä niihin pääseminen olisi tehty hieman helpommaksi. "

"Mielestäni NPS-tulosta ei pitäisi sitoa kannustemalliin, koska se ei ole kaikille oikeudenmukainen. Jokin muu mittari asiakastyytyvyydelle olisi paikallaan."

"Aikaisemmin kannusteet oli helpompi saavuttaa ja se motivoi tekemään enemmän. Nyt tilanne saattaa kuun loppupuolella olla se, että ei ole mahdollisuutta kannusteille päästä, joten se vaikuttaa tehokkuuteen. "

"Leikkimielisiä kilpailuja voisi olla enemmän, tervehenkinen kilpailu tekee vain hyvää ja motivoi ainakin itseäni :) "

"Huomioitaisiin hieman useammalla kannustemallilla eri ihmisten vahvuudet. "

"Enempi tsemppausta ja uskon luomista! Ei vaihvuta unoholaan vaan päästähään pahastaB) "

"Mielestäni kannusteissa ei pitäisi olla kattoja ollenkaan. Nykyinen NPS kannuste ei mielestäni sovellu myyntityöhön kannusteiden näkökulmasta (aina ei viitti myydä ihan loppuun asti ettei asiakas anna huonoa palautetta). Myöskin NPS kannusteessa on erikoista että joku saa 5 palautetta ja toinen 40 niin ei mitään merkitystä kannusteisiin. "

"Kannustejärjestelmä työnkuvaan sopivaksi. Ilman "mahdollisuutta" kannusteisiin ei hirveästi jaksaa ylittää itseään. Jos kuitenkin realistiset kannusteet, ja saatavilla yli 100e, niin kyllähän se kannustaa ottamaan puhelua paljon enemmän. "

"Hyvät kannusteet myyntityöstä "

"Nyt muutosta on tapahtumassa ja se on erittäin hyvä juttu. Mielestäni on palkitsevaa, että omia vahvuusalueita saa hyödyntää, ja työssä on jokin "pääpaino", jota kohti pyritään. On hyvä käydä asiakkuuksia läpi laaja-alaisesti, mutta välillä on hankalaa ja tietysti haastavaa saavuttaa tuloksia kaikilla osa-alueilla. Myös kannustemallista 'rajoitusten' poisto on positiivista. On mahdollista pärjätä paremmin jollakin osa-alueella ja tienata hieman extraa. "

"Positiivinen palaute!! Sitä kuulee hyvin harvoin. Yleisestikkinn kannustava työilmapiiri olisi mielestäni tavoiteltavaa organisaatiossa. "