



Opas esihenkilölle – näin motivoit nuoria myyntialalla

Niklas Staack

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä(t) Niklas Staack
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Opas Esihenkilölle – näin motivoit nuoria myyntialalla
Sivu- ja liitesivumäärä 36 + 17
<p>Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tavoitteena on tuoda esihenkilöille tietoon keinot, joiden avulla he kykenevät motivoimaan nuoria myyntialalla työskenteleviä entistä tehokkaammin. Keinot tuodaan selkeästi esille esihenkilöille kirjoitetussa oppaassa. Esihenkilö käsitteenä tarkoittaa työntekijää, jonka alaisuudessa nuoria myyntialalla olevia henkilöitä työskentelee. Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta viitekehystä ja empiirisestä osasta.</p> <p>Oppaan tavoitteena on avartaa esihenkilöiden näkemyksiä keinoista, joilla motivoida nuoria myyntialalla työskenteleviä. Opas on suunniteltu hyvin tiiviiksi ja yksinkertaiseksi tarjoten kuitenkin monipuolisia keinoja nuorten motivoimiseen. On keskeistä ymmärtää, että motivaatiota ei voi suoranaisesti antaa toiselle, sillä se syntyy ihmisessä itsessään. Esihenkilö pystyy silti monien keinojen avulla sekä ylläpitämään että tukemaan motivoivaa työilmapiiriä erilaisin oppaassa määritellyin keinoin. Lisäksi esihenkilö on avainasemassa myös tilanteissa, joissa työntekijät eivät ole lainkaan motivoituneita, sillä myös epämotivoitunutta työntekijää voi auttaa löytämään motivaation kipinän.</p> <p>Oppaan luotettavuuden varmistamiseksi toteutettiin nuorille myyntialalla työskenteleville kysely keinoista, jotka motivoivat heitä. Näin saatiin selville oikeasti ne keinot, jotka motivoivat nuoria myyntialalla. Kyselyyn vastasi yhteensä 81 vastaajaa ja vastausaika oli hieman yli kaksi viikkoa. Oppaan sisältö koostuu teoreettisen viitekehysten sisällöstä sekä toteutetun kyselyn vastauksien pohjalta tehdyistä johtopäätöksistä.</p> <p>Merkittäviin löydöksiin kuului muun muassa ilmapiirin merkitys nuorille myyntialan työntekijöille. Hyvä työilmapiiri nousi tuloksissa jopa palkitsemista korkeammalle. Tästä voidaan päätellä, että esihenkilöllä on merkittävä rooli nuorten työtyytyväisyydessä ja motivaatiossa tiimijohtamisen sekä ilmapiirin luomisen kautta.</p> <p>Opinnäytetyöprosessi alkoi tammikuussa 2024 pohtien aihetta ja toimeksiantajaa etsien. Myöhemmin luovuttiin toimeksiantaja ideasta, kun lopullinen aihe avautui. Teoreettisen viitekehysten sekä kyselyn valmistuttua maaliskuun puolessa välissä, aloitettiin itse oppaan työstäminen. Opas ja samalla koko opinnäytetyö valmistui toukokuun alussa 2024.</p>
Asiasanat Motivaatio, nuoret, esihenkilö, myyntityö, työmotivaatio

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset.....	2
1.2	Opinnäytetyön keskeiset käsitteet	2
2	Motivaatio myyntityön näkökulmasta	4
2.1	Ulkoinen ja sisäinen motivaatio	5
2.2	Motivaation teorat.....	6
2.3	Työmotivaatiossa asenne ratkaisee	10
2.4	Nuorten myyjien motivointikeinot.....	10
2.5	Esihenkilön motivointikeinot nuorille myyjille.....	12
2.6	Yhteenveto teoriasta	17
3	Produktin toteutus	20
3.1	Produktin rakenne	20
3.2	Oppaan työstäminen	21
3.3	Aineiston tulokset	24
3.4	Yhteenveto tuloksista	30
4	Pohdinta.....	31
4.1	Opinnäytetyöprosessin arviointi.....	31
4.2	Jatkokehittämisen ideat.....	33
4.3	Oman oppimisen arviointi	33
	Lähteet.....	35
	Liitteet	37
	Liite 1. Webropol-kysely	37
	Liite 2. Tutkimus- ja suostumustiedote.....	40
	Liite 3. Opas esihenkilölle – näin motivoit nuoria myyntialalla	42

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on Opas esihenkilölle – näin motivoit nuoria myyntialalla. Motivaatio ja motivoiminen kiinnostavat minua suuresti, joten halusin sisällyttää ne opinnäytetyöhöni. Valitsin kohderyhmäksi nuoret myyntialan työntekijät, koska monesti työt saattavat olla nuorille esimerkiksi opiskelun ohella välietappeja. Näiden ”välietappitöiden” suurin motivaattori saattaa usein olla raha, pieni lisätuki ja -turva omaan arkeen, eikä itse työn mielekkyys sisäisen motivaation kautta. Usein kuitenkin palkkataso on todella alhainen, eikä sillä pysty kunnolla elättämään itseään (Häkkinen, 21.12.2016). Erilaisilla motivaattoreilla on myös vaikutusta työn lopputulokseen ja työpaikan yleiseen ilmapiiriin, mitkä puolestaan saattavat vaikuttaa työmotivaatioon. Ihmisten motivoiminen on minulle henkilökohtaisesti erittäin mielenkiintoinen aihe, sillä jo vain pienillä muutoksilla voi olla jo suuria vaikutuksia ihmisten motivaatioon.

Suuremmasta näkökulmasta tarkasteltuna aihe liittyy johtamiseen ja esihenkilötyön taitoihin, mutta myös ihmisten motivaatioon tehdä töitä ja näin ollen työn tulosten parantamiseen. Työmotivaatiolla on myös laajempia vaikutuksia yksilön omaan kokonaisvaltaiseen hyvinvointiin (Sinokki 2016, 199). Mielekäs ja motivoiva työ mitä luultavimmin vaikuttavat positiivisesti elämänlaatuun ja näin ollen auttavat myös yksilöä integroitumaan vahvemmin yhteiskunnan jäseneksi. Tämä opinnäytetyö kuitenkin käsittelee motivaatiota enemmän yksilö- ja yritystason näkökulmasta.

Opinnäytetyölläni voi olla merkitystä työnantajille sekä suorasti tai epäsuorasti myös työntekijöille. Työn avulla esihenkilöt voivat miettiä löytyykö heiltä motivointikeinoja, ovatko heidän keinonsa motivoimaan sopivat ja tepsivätkö ne juuri nuoriin työntekijöihin. Parhaassa tapauksessa esihenkilöt oppivat motivoimaan nuoria työntekijöitä mielekkäällä tavalla. Opinnäytetyölläni voi myös olla merkitystä yhteiskunnallisella tasolla esimerkiksi luomalla tasapainoisuutta yritysten toimintaan ja työntekijöiden hyvinvointiin laajemmalla mittakaavalla. Motivoituneilla ihmisillä on mahdollisesti pienempi todennäköisyys masentua tai ajautua pitkäaikaistyöttömäksi. Lisäksi opinnäytetyölläni voi olla merkitystä työntekijöille, jotka heräävät työtäni lukiessaan kysymyksiin; ”Mistä minä oikein motivoidun?” tai ”Tämä on kyllä totta, mutta täältä puuttuu tämä motivoimisen keino, joka on minulle tärkeää.” Työ saa siis parhaassa tapauksessa ihmiset ajattelemaan ja kyseenalaistamaan heidän motivaattoreitaan sekä pohtimaan niiden tehokkuutta, jolloin syntyy keskustelua aiheesta.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Opinnäytetyöni tavoitteena on tuottaa esihenkilöille opas, jonka avulla he löytävät keinoja, joilla motivoida nuoria työntekijöitä työssään. Projektini tavoitteena on helpottaa esihenkilöiden työtä nuorten kanssa, ja sitä kautta mahdollisesti kasvattaa nuorten työntekijöiden motivaatiota. Onnistumisen takaamiseksi aion toteuttaa Webropol-kyselyn, jossa nuoret työntekijät pääsevät vastaamaan mitkä asiat vaikuttavat heidän työmotivaatioonsa. Kokoan vastaukset yhtenäisiksi ja muodostan niistä johtopäätöksiä, jolloin keinot motivoida löytyvät kaikki yhdestä paikasta, ovat helposti saatavilla ja ymmärrettävässä muodossa.

Tavoitteeni rajaan seuraavasti: Opas on tarkoitettu nimenomaan esihenkilöille, eli ihmisille, joilla on työntekijöitä alaisina. Itse tutkimuksen tarkoitus on määrittää nuorten suurimmat motivaattorit. Tarkoituksena ei siis ole tutkia ovatko nuoret motivoituneita tai sitoutuneita. Lisäksi tavoitteena ei ole motivoida kaikkia työntekijöitä, sillä siitä tulisi todella laaja aihe. Tavoite on nimenomaan löytää keinoja, joilla saisi nuoret, eli 18–29-vuotiaat motivoituneeksi työpaikoilla. Eri ikäisten motivointi tapahtuu eri tavoin, ja omaksi kohderyhmäkseni olen valinnut juuri nuoret. Alle 18-vuotiaat eivät kuulu kohderyhmään alaikäisyyden sekä mahdollisen myyntityön puutteen vuoksi. Yli 30-vuotiaita eivät enää kuulu nuorten ikäryhmään, koska heidän elämäntilanteensa voivat olla jo huomattavasti erilaiset. Näin ollen taustatekijöissä ja sitä kautta toimivaksi koetuissa motivaattoreissa voi olla merkittäviä eroja nuoriin verrattuna. Lisäksi rajaan aiheeni vielä myyntityöhön, mikä helpottaa pitämään punaisen langan läpi prosessin. Myyntityö on paljon motivaatiosta kiinni, joten se myös soveltuu tähän työhön erinomaisesti.

1.2 Opinnäytetyön keskeiset käsitteet

Alla työn kannalta merkittävät keskeiset käsitteet selitettynä ja lueteltuna aakkosjärjestyksessä:

Esihenkilö = toimii juridisesti työnantajan valtuuttamana edustajana, jonka vastuulla on varmistaa työntekijöiden oikeuksien toteutuminen ja huolehtia samalla omista velvollisuuksistaan. Lisäksi esihenkilöllä on valta johtaa alaisiaan. (Kariniemi 2022.)

Motivaatio = Motivaatio on asia, mikä pistää ihmisen liikkeelle, samalla ohjaama kohti asetettua päämäärää (Pitkonen ja Rasila 2010, 5).

Myyntityö = kommunikaation tapa markkinointiviestinnässä, jossa yrityksen myyntiedustaja käy henkilökohtaisesti keskustelua asiakkaan kanssa, esitellen yrityksen ja sen tarjoamat tuotteet tai

palvelut. Yhteydenotto asiakkaan ja myyntiedustajan välillä voi myös tapahtua päinvastaisesti, eli asiakkaan aloitteesta. (Yritystoiminta s.a.)

Nuoret = tässä opinnäytetyössä nuoreksi on laskettu kaikki 18–29-vuotiaat.

Työmotivaatio = vaikuttaa työntekijän tehokkuuteen, työn laatuun ja työntekijän tarjoaman palvelun laatuun sekä työntekijän ja koko työyhteisön hyvinvointiin (Sinokki 2016, 11).

2 Motivaatio myyntityön näkökulmasta

Tässä kappaleessa käydään perusteellisesti läpi otsikon aihealueen teoriaa ja käsitteistöä. Lisäksi tuodaan keinoja esiin, miten esimies voisi lisätä nuorten myyntialalla työskentelevien motivaatiota. Määritelmiä motivaatiosta on ajan saatossa syntynyt lukuisia. Motivaation perustana pidetäänkin toivoa (Forsyth 2006, 30). Motivaatiota syntyy, kun on selvä käsitys siitä, mitä halutaan saavuttaa ja mikä on tavoite. Kun tiedetään selkeästi osatavoitteet, halu saavuttaa visio on entistä voimakkaampaa. Mitä vähemmän ajatuksia ihmisellä on tulevaisuuden päämääristä, sitä vähäisempi on hänen motivaationsa. (Weinberg & Gould 1999.) Ytimekkäästi ilmaistuna motivaatio on voima, joka sysää yksilön liikkeelle ja ohjaa häntä kohti asetettuja tavoitteita. Ilman sitä yksilö pysyisi vain paikoillaan. Motivaatiolle on yksinkertainen laskukaava (katso kaava 1), jossa innostumisen ja onnistumisen todennäköisyys kerrottuna yhteen saa aikaan motivaation. (Pitkonen ja Rasila 2010, 5,12,20.) Sinokin (2016, 60) mukaan motivaatio toimii polttoaineena saada keho liikkeelle, jolloin käytöksemme on määrätietoista ja tarkoituksenmukaista. Ihmisen käyttäytyminen harvoin perustuu yksinomaan yhteen motiiviin, vaan pikemminkin useiden eri motiivien yhdistelmään. Motivaatio ilmenee moninaisina tekijöinä, jotka rohkaisevat yksilöä toimintaan ja tekevät hänestä aktiivisen osallistujan omassa elämässään. On siis olennaista tunnistaa, että jokaisen yksilön motivoivat tekijät muodostavat ainutlaatuisen kokonaisuuden. (Pitkonen ja Rasila 2010, 5,12.)



Kuva 1. Motivaation laskukaava (mukaillen Pitkonen ja Rasila 2010, 20)

Pitkonen ja Rasila (2010, 20) kertovat motivaatiolla olevan laskukaava, jossa innostumisen todennäköisyys kerrottuna onnistumisen todennäköisyydellä luo motivaation. Tämä on esitetty kuvassa 1.

2.1 Ulkoinen ja sisäinen motivaatio

Monet tutkijat jakavat erilaiset motivaatiotekijät tutkimuksissaan kahteen pääkategoriaan: ulkoisiin ja sisäisiin tekijöihin. Ulkoisen motivoitumisen vaiheessa ihminen aluksi tunnistaa yhteisön ja ympäristön vaatimukset, ja pyrkii vastaamaan niihin. (Oksanen 2014, 43.) Ulkoisesti motivoitunut henkilö tekee työtä saadakseen palkkaa tai arvostusta muilta ihmisiltä. Esimerkiksi lupaus suuresta palkkiosta voi motivoida nopeasti toimintaan, mutta se ei välttämättä ylläpidä pitkäaikaista työn iloa tai intoa. (Pitkonen ja Rasila 2010, 27.) Sinokki (2016, 225) ja Liukkonen, Jaakkola ja Kataja (2006, 28) korostavat, että ulkoisessa motivaatiossa toimintaa siis ohjaa palkkioiden tavoittelu tai rangais- tuksilta välttyminen, kuten esihenkilöltä saatu kriittinen palaute.

Sisäinen motivaatio puolestaan tarkoittaa, että toimintaan osallistuminen tapahtuu puhtaasti ilosta ja nautinnosta (Sinokki 2016, 226). Sisäinen motivaatio liittyy siis myönteisiin tunteisiin, ajatuksiin ja käyttäytymismalleihin (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 28). Sisäisesti motivoitunut yksilö

löytää motivaationsa itse tekemisestä ja työn sisällöstä. Työ itsessään palkitsee häntä, tarjoten mielihyvää, onnistumisen tunnetta, vastuuta sekä kehittymisen mahdollisuuksia ja haasteita. Työn ilon ja innostuksen kannalta sisäinen motivaatio on erityisen tärkeää. Tämä on positiivinen asia, sillä sisäisiin motivaatiotekijöihin on itse helpompi vaikuttaa verrattaessa ulkoisiin tekijöihin. (Pitkonen ja Rasila 2010, 27–28.) Ojanen (2010, 38) lisää, että työnteko on tehokkaimmillaan, kun motivaatio syntyy henkilön sisältä eikä ulkoapäin.

2.2 Motivaation teoriat

Motivaatio on ollut monen tieteilijän tai tutkijan aiheena ja historian saatteessa on kehitetty useita erilaisia teorioita. Keskityn opinnäytetyössäni seuraaviin neljään teoriaan, jotka ovat suoritusmotivaatioteoria, Maslow'n tarvehierarkia, ERG-teoria sekä Kaksitekijäteoria. Käyttäytymistieteilijän David McClellandin suoritusmotivaatioteorian perusteella henkilön motivaatio koostuu kolmesta erilaisesta tekijästä: saavutuksista, vallasta ja yhteenkuuluvuudesta. Näiden osa-alueiden painotukset vaihtelevat yksilöittäin. Kun henkilöä motivoi saavutukset, hän etsii ammatillisia haasteita, asettaa realistisia tavoitteita ja työskentelee niiden saavuttamiseksi. Hän uskaltaa ottaa riskejä ja ei lanista vastoinkäymisistä. Hän haluaa tulla arvostetuksi työnsä tulosten perusteella ja odottaa palautetta suorituksistaan. (Pitkonen ja Rasila 2010, 12–13.) Sinokki jatkaa, että henkilö, jolla on vahva tarve saavuttaa, pyrkii tekemään työnsä erinomaisesti. Hänen huomionsa kohdistuu enemmän työn laatuun ja itse saavutuksiin kuin palkkion, kuten rahan, saamiseen. (Sinokki 2016, 108.) Kun motivaatio perustuu vallantunteeseen, yksilö suuntaa energiansa tehtäviin, joissa hän voi vaikuttaa ja johtaa muita. Hänen kannaltaan on olennaista, että hänen näkemyksensä otetaan huomioon ja että häntä arvostetaan ja katsotaan ylöspäin. Myös muodollinen valta ja asema ovat hänelle merkityksellisiä. Toisaalta, kun yhteenkuuluvuuden tunne ja yhteisöllisyys motivoivat, henkilö korostaa yhteistyötä, yhdessäoloa ja positiivista vuorovaikutusta. Hän haluaa tulla hyväksytyksi ja pelkää eristäytymistä sekä yksinoloa. Hänelle on tärkeää ottaa muut huomioon ja tulla itse huomioon otetuksi. (Pitkonen ja Rasila 2010, 12–13.) Sinokki (2016, 109) korostaa, että henkilö, joka arvostaa yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteisöllisyyttä, soveltaa oman käytöksensä muiden odotusten mukaan.

Toinen motivaation teoria on nimeltään Maslow'n Teoria. Yhdysvaltalainen psykiatri Abraham Maslown mukaan ihmisen tarpeet olivat järjestäytyneet hierarkkisesti: alimmat tasot liittyivät fyysisiin tarpeisiin, kun taas ylimmillä tasoilla tarpeet olivat psykologisia. Forsyth kuvailee Maslow'n tarvehierarkiaa siten, että ihmisten tarpeiden tyydytys tapahtuu progressiivisesti. (Forsyth 2006, 19.)

Pitkonen ja Rasila (2010, 36) puolestaan toteavat, että ylemmillä tasoilla olevat tarpeet ja niiden tyydyttäminen on haastavaa, jos alempien tasojen tarpeita ei ole riittävästi tyydytetty. Maslow'n tarvehierarkia viittaa siihen, että ihmiselle tärkeimmät perustarpeet on tyydytettävä ensin, jonka jälkeen hän alkaa etsiä tyydytystä "korkeammassa" tarpeissaan (katso kuvio 3). Hänen teoriansa mukaan ihmisen tarpeiden hierarkiassa ensimmäisinä korostuvat fyysiset tarpeet (esim. nälkä ja jano), sitten tarpeet turvallisuudesta (esim. turvallisuuden tunne), kolmantena tarpeet yhteenkuuluvuudesta ja rakkaudesta (esim. hyväksyntä, ystävyys), näitä seuraavat tarpeet arvostuksesta (esim. itsetunto, kiitollisuus) ja korkeimmilla tasoilla tarpeet itsensä toteuttamisesta (esim. luovuus, henkinen kasvu). (Sinokki 2016, 73.)



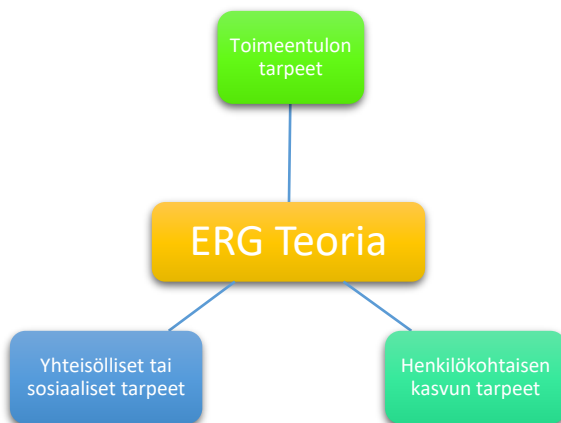
Kuvio 1. Maslow'n Teoria, mukailen Maslowia

Maslow'n tarvehierarkiassa motivaatio ja intohimo luovuuteen, sekä kyky innovoida ja löytää uutta, syntyvät vasta hierarkian huipulla, kun muut ihmisen perustarpeet on ensin täytetty (katso kuvio 3). Peruselämisen tulee olla turvattua, jotta luovuus voisi päästä valtaan ja kukoistaa. (Sinokki 2016, 74.)

Myöhemmin Maslow on todennut, että tarpeiden tyydyttäminen ei välttämättä etene hierarkkisesti, vaan minkä tahansa tarpeen tyyppi voi muodostua riippumatta "alempien" tarpeiden tilanteesta. Maslow'n tarvehierarkian avuin pystytään pyrkiä selittämään esimerkiksi ihmisten motivaatiota ja tyytymättömyyttä työympäristössä. Maslow'n teoriaan on arvosteltu muun muassa siitä, että hän perusti tutkimuksensa lähipiiriinsä ja poikkeuksellisiin yksilöihin, kuten Albert Einsteiniin. (Sinokki 2016, 74–75.)

Kolmas teoria on nimeltään ERG Teoria. Clayton P. Alderferin teoria sisälsi jaottelun kolmeen eri kategoriaan: toimeentulon tarpeet, yhteisölliset tai sosiaaliset tarpeet ja henkilökohtaisen kasvun tarpeet (katso kuvio 4). Hän huomautti, että nämä tarpeet voivat ilmetä missä tahansa järjestyksessä. Lisäsihän väitti kolme väittämää:

- mitä vähemmän jokin tarve on tyydytetty, sitä voimakkaammin yksilö pyrkii tyydyttämään sen
- mitä enemmän alempien tarpeiden tarpeet ovat tyydyttyneitä, sitä suurempi on halu saavuttaa korkeampien tarpeiden tyydytys
- mitä vähemmän ylemmän tason tarpeita on tyydytetty, sitä voimakkaammin yksilö toivoo alempien tarpeiden tyydytystä. (Sinokki 2016, 109–110.)



Kuvio 2. ERG Teoria, mukailleen Clayton P. Alderferiä

Hänen teoriansa ansiona korostetaan sen keskittymistä työn luonteeseen ja ominaisuuksiin. Kritiikkiä on kuitenkin esitetty sen sekavuudesta ja siitä, että vakuuttavia tutkimustuloksia ei ole saatu. (Sinokki 2016, 109–110.)

Neljäs teoria on nimeltään Herzbergin kaksitekijäteoria. Frederick Herzberg kuvaili kahta tekijöiden luokkaa seuraavasti: Hygieniäfaktorit – ne, jotka saavat ihmisten motivaation kipinän tukahtumaan, jos ne aiheuttavat negatiivisia tuntemuksia. Toinen luokka, motivaattorit – tekijät, jotka voivat saada ihmiset tuntemaan olonsa hyväksi. (Forsyth, 2006, 21.) Sinokin mielestä teoria lähtee myös siitä perusoletuksesta, että työntekijän motivaatioon vaikuttavat sekä ulkoiset että sisäiset tekijät. Ulkoisia tekijöitä kutsutaan hygieniatekijöiksi ja sisäisiä puolestaan motivaatiotekijöiksi. (Sinokki M. 2016, 104–105.)

Taulukko 1. Kaksitekijäteoria, mukaillen Herzbergin kaksitekijäteoriaa

Hygieniafaktorit	Motivaattorit
<ul style="list-style-type: none"> • Yrityksen politiikka ja hallinnolliset prosessit • Valvonta • Työolosuhteet • Palkka • Suhde työkavereihin • Henkilökohtainen elämä • Asema • Turvallisuus 	<ul style="list-style-type: none"> • Saavutukset • Tunnustus • Itse työ • Vastuu • Eteneminen • Kasvu

Kuten Taulukossa 1 näkyy, kaikki Hygieniafaktorit ovat ulkoisia tekijöitä, jotka vaikuttavat yksilöön. Kun asiat ovat kunnossa näillä alueilla, motivaatio on hyvä. Jos ongelmia esiintyy näillä osa-alueilla, ne kaikki sisältävät merkittävän potentiaalin vähentää vallitsevaa motivaatiota. Kuten taulukossa 1 näkyy, kaikki motivaattorit, olivat ne sitten positiivisia tai negatiivisia ja peräisin ihmisen luonnollisista piirteistä, tarjoavat parhaat mahdollisuudet hyödyntää niitä johdon toimesta varmistukseen, että ihmiset haluavat suorittaa tehtävänsä ja suoriutuvat hyvin. (Forsyth 2006, 21–22.) Teorian mukaan huonosti hoidetut hygieniatekijät aiheuttavat merkittävää tyytymättömyyttä, mutta hyvin hoidettuina ne eivät välttämättä merkittävästi lisää tyytyväisyyttä. Toisaalta motivaatiotekijöiden kohdalla hyvin hoidettuina niillä on voimakas vaikutus tyytyväisyyteen, kun taas huonosti hoidettuina niiden vaikutus tyytymättömyyteen on hyvin pieni. Kaksifaktoriteorian perusteella tyytyväisyyden vastakohta ei ole tyytymättömyys vaan tyytyväisyyden puuttuminen. Toisin sanoen tyytymättömyyttä aiheuttavan tekijän tukahduttaminen ei lisäisi tyytyväisyyttä, vaan ainoastaan tukahduttaisi tyytymättömyyden tunteen. Herzberg myös erotti motivaatio- ja hygieniatekijät toisistaan erillisiksi aiheiksi, jotka kuitenkin vaikuttavat toisiinsa; vaikka hygieniatekijät muodostavatkin tyytyväisyyden perustan, niiden ollessa kunnossa se ei yksinään tarkoita, että työntekijät olisivat motivoituneita. (Sinokki 2016, 105–107.) Herzberg (2003) lisäsi, että motivaatiota voidaan lisätä erilaisin toimin, kuten motivaatiotekijöiden avulla.

2.3 Työmotivaatiossa asenne ratkaisee

Työmotivaatiolla on oleellinen merkitys työn tulokseen. Se vaikuttaa työnteon tehokkuuteen, työn laatuun ja työntekijän tarjoaman palvelun laatuun sekä työntekijän ja koko työyhteisön hyvinvointiin. (Sinokki 2016, 11.) Motivoitunut työntekijä ei ole pelkästään tehokasta. Kun yksilö on kunnolla motivoitunut, hän ei ainoastaan suorita tehtäviään tehokkaasti ja korkealaatuisesti, vaan hän myös suhtautuu työhönsä positiivisella asenteella ja innokkuudella. (Pitkonen ja Rasila 2010, 5.) Työntekijä on tehokkaimmillaan, kun motivaatio syntyy henkilön sisältä eikä ulkoapäin. Kun työntekijä todella nauttii myyntityöstä ja tuntee voivansa toteuttaa itseään, ulkoiset kannustimet kuten palkkiot ja lomamatkat ovat vain ylimääräisiä kannustimia muun työn rinnalla. (Ojanen 2010, 38.)

Sinokin (2016, 11) mukaan loppupeleissä asenne ratkaisee, onko ihminen motivoitunut vai ei, vaikka jokaisesta työstä löytyy positiivisia kuin negatiivisiakin tekijöitä. Ihminen voidaan pakottaa tekemään jotakin, mutta ei voida pakottaa häntä tekemään sitä innostuneesti. Tahto ja innostus siis syntyvät yksilössä itsessään. Vaikka toista ei voi suoraan motivoida, voidaan kuitenkin tukea hänen motivaatiotaan monin tavoin. Motivaatio lisää työniloa, ja suoritettu työ lisää tätä iloa. Kun olemme motivoituneita, suoriudumme tehtävistämme paremmin ja samalla nautimme niiden tekemisestä enemmän. (Pitkonen ja Rasila 2010, 6.) Lisäksi työilmapiirillä on keskeinen sidos työmotivaatioon. Positiivinen työilmapiiri pohjautuu vahvasti perusasioista, jotka koostuvat toisen kunnioittamisesta, hyvistä käytöstapojen noudattamisesta, arvostuksesta toista kohtaan sekä rehellisyydestä. Jokainen kantaa oman korren työilmapiiriin kehoon. (Sinokki 2016, 192.)

2.4 Nuorten myyjien motivointikeinot

Työolosuhteilla on myös suuri vaikutus nuoren ihmisen motivaatioon työpaikalla. On ymmärrettävää, että työntekijät olettavat perustarpeiden myyntityölle olevan täytetty työpaikan tai työnantajan puolesta. Luonnollisesti työsopimuslain puitteissa (Finlex luku 2 35§) työnantaja nimittäin on velvollinen hankkimaan työtehtävään tarvittavat työvälineet, olivat ne sitten kannettavasta tietokoneesta puhelimeen tai omaan työpisteeseen. Jos tämä ei tapahtuisi, henkilö ei olisi kovin motivoitunut ja tuloksellisuus olisi huonoa. Miellyttävillä työvälineillä usein on siis positiivinen vaikutus työn tuloksellisuuteen ja ihmisen motivaatioon tehdä työtä. (Forsyth 2006, 35.) Myös etenkin ajoittainen etätyömahdollisuus ja liukuvat työajat ovat nuorille tärkeitä motivaattoreita, Brooke (s.a.) korostaa.

Toinen asia, mikä motivoi nuoria myyjiä on tavoitteiden saavutukset. Suomessa myyntihenkilöt, jotka motivoituvat eniten saavutusten tunteesta, ovat yleisesti ottaen tavoitteellisempia ja pelkäävät

vähemmän epäonnistumisia (Parikka, 2019). Pitkonen ja Rasila (2010, 23) toteavatkin, että jokainen saa positiivisen potkun, kun on saavuttanut tavoitteensa. Tavoite voi olla myytyjen tavaroiden ja palveluiden määrä tai myytyjen tavaroiden ja palveluiden tuottama tulos rahallisesti. Ihmiset, myös myyntialalla työskentelevät, motivoituvat entisestään, kun tavoitteisiin pääsy tuodaan ilmi esimerkiksi esihenkilön toimesta tai joillain palkkioiden avuin (Forsyth, 2006, 44, 52). Palkkio voi olla esimerkiksi nuorten työntekijöiden keskuudessa pidetyt yrityksen järjestämät virkistyspäivät tai muut vastaavat kokemus- ja teemapäivät. Teemapäivillä tai vastaavilla nuoret nauttivat etenkin työn ulkopuolisesta sosialisoitumisesta ja pitävät sitä tärkeänä osana työhyvinvointia ja työmotivaatiota. (Brooke s.a.)

Kolmas asia, mistä nuoret myyjät motivoituvat on vastuun tarjoaminen. Useat nauttivat vastuun ottamisesta, sillä se on kuin omistaisi jotain. Tarjoamalla vastuuta, työn tehokkuus ja motivointi kasvaa. (Forsyth 2006, 44, 52.) Vastuun jakamisesta syntyy myös samalla kunnioitusta, mikä sekin on nuorilla, myös myyntialalla, erittäin vahvassa asemassa motivaation kannalta, Brooke (s.a.) korostaa.

Raha on varmasti yksi suurimmista motivaattoreista myyntialalla maailmanlaajuisesti tarkasteltuna. Oli sitten kyseessä provisiopalkkausmalli tai johonkin tavoitteeseen liitetty rahallinen palkkio. Raha voikin siis toimia motivaattorina, jos se on osa provisiopalkkausta, bonusta tai yrityksen osakkeenomistusta. (Denny 2006, 121–122.) Osakkeenomistus osana rahallista palkkiota on erittäin suosittu motivaattori nuorilla, sillä heitä motivoi muun muassa erilaiset rahansäästöohjelmat. On tärkeää ymmärtää, että useimmille työntekijöille, myös myyntialalla, motivoiminen on paljon enemmän kuin pelkkien taloudellisten kannustimien tarjoaminen. (Brooke s.a.) Denny (2006, 121–122) korostaa myös, että on mielenkiintoista, miten ihmiset ajattelevat rahan olevan suurin kannustin tai motivaattori, kun asia ei näin kuitenkaan ole. Suomalaiset myyntityötä työskentelevät nimittäin motivoituvat aineellisista ansioista vähiten verrattuna Yhdysvaltalaisiin tai Ruotsalaisiin (Parikka 2019).

Dennyn mukaan tunnustus on kaikista voimakkain kannustin motivaatiolle. Yksinkertaisin tunnustus voi olla esimerkiksi ”kiitos”. Tunnustus tehoaa parhaimmillaan, kun se tehdään julkisesti. Esimerkiksi työpaikalla kannattaa osoittaa tunnustus silloin, kun muutkin työntekijät ovat kuulolla. Jokaisesta asiasta voi antaa tunnustusta, myyntityössä se usein tapahtuu listauksena tehdystä myynnistä. (Denny 2006, 117–119.) Tunnustuksen kautta myös kunnioitus toisiaan kohtaan kasvaa ja nuoret motivoituvat entisestään, Brooke (s.a.) lisää. Toinen tapa motivoida nuoria myyjä

tunnustuksella on keksiä heille ”parempi” titteli. Myyjästä voi esimerkiksi tulla myyntiedustaja tai myyntineuvoja. (Denny 2006, 118–119.)

2.5 Esihenkilön motivointikeinot nuorille myyjille

Esihenkilö voi motivoida työntekijää monella eri tapaa. Pienetkin asiat työntekijän henkilökohtaisesta elämästä, kuten esimerkiksi syntymäpäivien kohdalla onnittelu ja pieni lahja tai kortti voi motivoida työntekijää ja nostaa yleistä työn tehokkuuden halukkuutta (Forsyth 2006, 36–37). Myös oman nimen kuuleminen voi motivoida työntekijää. Jos esihenkilö tietää alaisensa nimet, vieläpä heidän kumppanien tai vaikka lemmikkien nimet, asetetaan sille suurta arvoa työntekijöiden kesken. (Denny 2006, 120–121.)

Työntekijä tarvitsee merkityksen työlleen. Ainoastaan voitoista ja markkinaosuuksista puhuminen tuskin on tarpeeksi innostamaan nuoria työntekijöitä työssään. Ennen kaikkea he tarvitsevat merkitystä työlleen – Arvoja, jotka he kokevat niin tärkeiksi, että he haluavat omistautua ja panostaa niihin täysillä. (Liukkonen ym. 2006, 102.) Sinokki (2016, 220–221) korostaa arvojen ajavan ihmisten jokapäiväisiä toimintatapoja ja olevan henkilön tai yhteisön merkityksellisenä pidettyjä tavoiteltavia asioita. Asiakkaan hyvinvoinnin kohentaminen yrityksen tarjoamilla tuotteilla tai palveluilla on koko työyhteisölle asia, mistä saa olla ylpeä. Se tarjoaa tilaisuuden innostua ja kokea kunniaa työssä, mikä puolestaan motivoi ponnistelemaan. (Liukkonen ym. 2006, 102–103.)

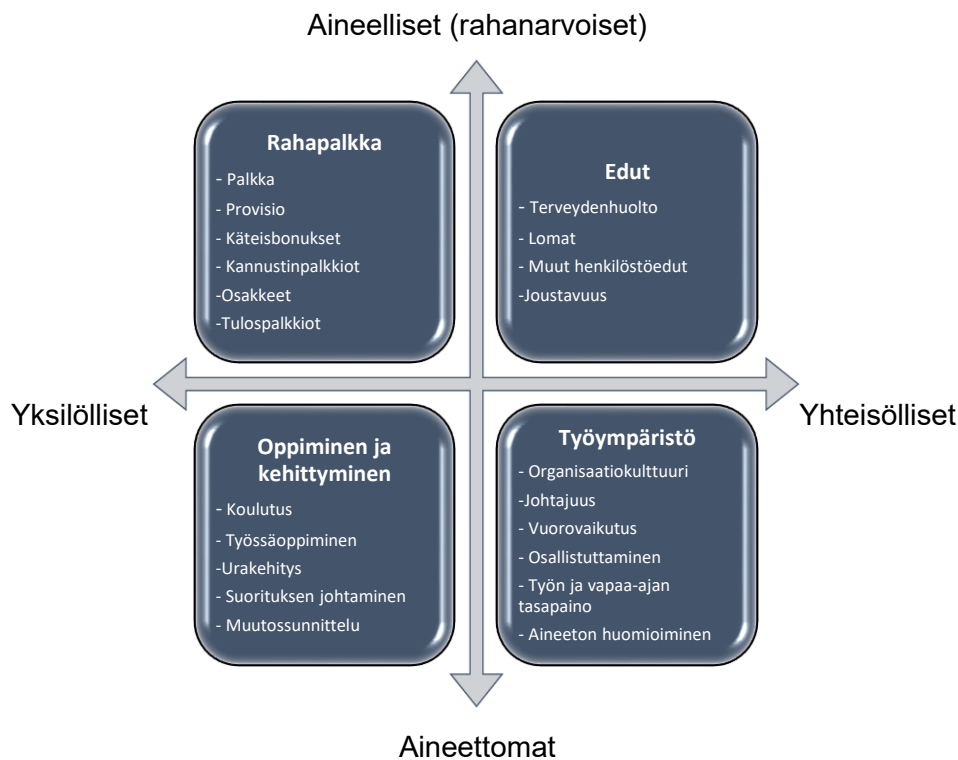
Esihenkilön kannattaa asettaa alaisilleen realistisia tavoitteita, mutta olla myös itse esimerkki ja asettaa itselle jopa hieman korkeammat tavoitteet. Tällä tavalla saa muutkin innostumaan, kun näyttää itse esimerkkiä ahkerasta tekemisestä. Ei kannata yrittää puskea liikaa, vaan näyttää mallia, miten hommat hoidetaan. Tällä tavoin esihenkilö myös rakentaa turvallisen ympäristön, ja työntekijä uskaltaa kysyä neuvoa tarvittaessa. (Denny 2006, 99–101.) Toisaalta kannattaa myös tasaisin väliajoin varmistaa, että työntekijöillä on selkeä käsitys siitä, mitkä heidän tavoitteensa ovat. Jos tavoitteet eivät ole selkeitä, työnteostakin tulee epäselvää. (Parikka 2019.) Pitkosen ja Rasilan (2010, 23–24) mukaan miettiessä tavoitetta esihenkilön kannattaa miettiä seuraavia asioita: tavoitteen selkeys, konkreettisuus, tavoitteen realismi sekä sen aikataulu ja tarvittavat voimavarat sekä mahdollinen tukijoukko, jotta tavoite saadaan toteutumaan.

Myös hyvä keino motivoida työntekijöitä, etenkin myyntialalla, on palkitseminen. Armstrongin mukaan palkitsemisessa keskeisintä on ihmisten huomioiminen. Palkitsemisen tavoitteena on tukea yrityksen päämääriä ohjaamalla työntekijöiden käyttäytymistä, edistää heidän kehittymistään ja

vahvistaa organisaatiokulttuuria. Samalla pyritään oikeudenmukaiseen palkitsemiseen työntekijöiden panoksen perusteella ja vastaamaan heidän tarpeisiinsa. (Armstrong 2010, 7, 10.) Palkitseminen pitää sisällään monia muitakin elementtejä kuin vain rahallisen korvauksen tehdystä työstä (Hakonen ym. 2014, 1. luku).

Hakonen korostaa, että palkitsemiseen voi sisältyä muutakin kuin pelkästään raha. Arvostus, kehittymismahdollisuudet ja erilaiset edut voivat toimia myös palkitsemisen välineinä. (Hakonen ym. 2014, 1. luku.) Kauhanen ja Vartiainen (2005, 20–21) puolestaan jakavat palkitsemisen kahteen osaan: aineelliseen eli rahalliseen korvaukseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Aineeton palkitseminen viittaa asioihin, jotka työntekijä kokee hänelle merkityksellisiksi, mutta niitä ei voida suoraan mitata rahassa. Tästä hyvänä esimerkkinä Hakonen mainitsee kehittymismahdollisuudet ja arvostuksen. Hakonen muistuttaa, että palkitsemisen ja sen kannustavuuden kokemus on jokaiselle yksilöllistä. (Hakonen ym. 2014.)

Tower Perrinin kokonaispalkitsemismallin mukaan palkitseminen jaetaan neljään eri kategoriaan: rahapalkkaan, etuihin, oppimiseen ja kehittymiseen sekä työympäristöön (katso kuvio 5) (Armstrong & Cummins 2011). Kauhasen ja Vartiaisen (2005, 20–21) määritelmän mukaan palkka ja edut ovat konkreettisia, rahalla mitattavissa olevaa palkitsemista, kun taas oppiminen ja kehittyminen sekä työympäristö eivät ole rahalla mitattavissa olevia palkitsen muotoja. Towers Perrinin mallissa palkka ja oppiminen ja kehittyminen on lisäksi katsottu olevan yksilölliseksi palkitsemisen muodoksi, kun taas työympäristö ja erilaiset edut koskevat laajempaa yhteisöä, kuten tiettyä osastoa tai jopa koko yritystä (katso kuvio 5). Esihenkilöt voivat vaikuttaa parhaiten yksilöllisiin palkitsemismenetelmiin. (Armstrong & Cummins 2011.)



Kuvio 3. Towers Perrinin Kokonaispalkitsemisen malli (mukailien Armstrong & Cummins 2011, 47)

Johtamisessa tärkeintä on tarjota työntekijöille, etenkin nuorille, itsenäisyyttä, mikä on yksi heidän psykologisista perustarpeistaan (Liukkonen ym. 2006, 109–110). Suomessa kuitenkin itsensä johtaminen voi tuntua vaikealta, sillä jo pienestä pitäen meille on opetettu olemaan vaisuja ja vaatimattomia – eikä jahdata ”amerikkalaista unelmaa” (Parikka, 2019). Siirtyminen autoritaarisesta johtamistavasta demokraattiseen liittyy olennaisesti siihen, kuinka paljon vapautta heille annetaan. Staufferin mukaan (Morgan ym. 2005, 72) muutosta saadaan aikaan, kun kuunnellaan työntekijöitä ja otetaan heidän ideansa huomioon eli tarjotaan enemmän valtaa vaikuttaa. Jos aikoo antaa työntekijöille päätösvaltaa, on tärkeää, että esihenkilöt pystyvät luottamaan työntekijöiden olevan valmiita ottamaan vastuuta. Esihenkilöt usein huomauttavat, etteivät alaisensa ole vielä valmiita ottamaan täyttä vastuuta työtehtävistään ja siksi jatkavat ”operatiivisten päätösten auktoritaarisesta tekemistä”. Tämä johtuu osittain siitä, että esihenkilöt pelkäävät virheiden tapahtuvan. Tällaisessa tilanteessa on kuitenkin riskinä, että työntekijöiden kyky kehittyä itseohjautuviksi estyy. He eivät pysty ottamaan vastuuta työn tuloksista, koska heillä ei ole siihen päätösvaltaa. Jos työntekijät pystyvät päättämään vain ”vähäpätöisistä asioista”, saattaa heillä syntyä tunne, ettei heihin luoteta. Siksi on erityisen tärkeää antaa heille valtaa myös merkittäviin asioihin, vaikka riskit virheisiin olisivat olemassa. (Liukkonen ym. 2006, 109–110.)

Palautteenanto on yksi esihenkilön parhaista motivaatiokeinoista. Onnistuneella palautteella on vaikutusta työntekijän toimintatapoihin sekä ajatuksiin ja aikomuksiin omaan toimintaan liittyen (Oksanen 2014, 229). Palautteet, palkkiot tai raha eivät kuitenkaan välttämättä aina ohjaa ihmisen käyttäytymistä. Esimerkiksi, jos esihenkilö antaa positiivista palautetta tehokkaasta tehtävän suorittamisesta, tämä voi ohjata työntekijän käyttäytymistä, jos hän alkaa suorittaa tehtäviä tavoitteenaan saada lisää positiivista palautetta. Tässä tapauksessa esihenkilön palaute toimii ulkoisena motivaattorina. Tietysti voidaan harkita, millaisia haittoja voi syntyä, jos esihenkilön positiivinen palaute johtaa parempaan tehtävän suorittamiseen työntekijöiden keskuudessa. Tässä tilanteessa ei sinänsä ole mitään negatiivista lyhyellä aikavälillä tarkasteltuna. Kuitenkin pidemmällä aikavälillä, ulkoinen motivaatio, kuten positiivisen palautteen saaminen esimieheltä, ei välttämättä ole yhtä tehokas kuin tehtävän suorittaminen pelkästään sisäisen motivaation perusteella. Jos esihenkilö ei ole läsnä antamassa positiivista palautetta hyvin suoritetusta tehtävästä, työntekijä saattaa kysyä itseltään, miksi hän panostaisi työhönsä. Vaikka palaute, raha ja palkkiot voivat olla tehokkaita motivaattoreita, jos ne muodostuvat pelkästään ulkoisiksi, kontrolloiviksi tekijöiksi, ne eivät todennäköisesti tue hyviä työsuorituksia pitkällä aikavälillä. (Liukkonen ym. 2006, 119–120, 128.) Pitkonen ja Rasila kuitenkin painottavat, että työntekijät tahtovat tulla huomioiduksi ja siksi palautetta tulisi antaa jatkuvasti ja vain negatiivinenkin palaute on parempi kuin se, ettei palautetta annettaisi ollenkaan. Palaute voi tulla suoraan esihenkilöltä, mutta kollegoilta toivotaan myös paljon palautteenantoa. (Pitkonen ja Rasila 2010, 32.)

Esihenkilön palautteenanto muuttuu helposti kontrolloivaksi, jos se perustuu pelkästään työn lopputulokseen. Lopputulos on asia, mikä ilmenee heti, kun työtehtävä on suoritettu hyvin. (Liukkonen ym. 2006, 120.) Oksasen mukaan kontrolloiva palaute tarjoaa tietoa, miten tavoitteet on saavutettu ja miten asiat on hoidettu. Toisaalta neuvova palaute toimii kehityksen välineenä, kertoen kuinka toimia ja pysyä oikealla polulla. (Oksanen 2014, 230.) Sekä positiivista että negatiivista palautetta on tärkeä antaa myös siitä, millä tavalla tehtävä on toteutettu. Tällainen palautteen antaminen on informatiivista eikä muodostu käyttäytymistä ohjaavaksi tekijäksi eli ulkoiseksi motivaattoriksi. Informatiivinen palaute voimistaa sisäistä motivaatiota. (Liukkonen ym. 2006, 120.)

Myös sanavalinnoilla ja sanamuodoilla on suuri vaikutus, miten palaute koetaan. Esimerkiksi verbit ”pitäisi” ja ”tulisi” ovat kontrolloivaa palautteenantoa, mikä heikentää sisäisen motivaation tunnetta, kun taas informatiivinen palaute vahvistaa sitä. Kun esihenkilö pohtii annettavaa palautetta, on tärkeää miettiä palautteen tarkoitusta: halutaanko kontrolloida (motivoida, kuten usein ajatellaan) – positiivisesti tai negatiivisesti – työntekijän käyttäytymistä vai halutaanko vain palkita hänet hyvin

suoritetusta työstä (oikeaa motivoimista). Näiden kahden lähestymistavan välillä on vähäinen ero. Työntekijä kuitenkin tunnistaa helposti, haluaako esihenkilö ohjata hänen käyttäytymistänsä vai antaa vilpittömästi positiivista palautetta hyvin suoritetusta työstä. (Liukkonen ym. 2006, 120.) Oksanen kirkostaakin, että palautekeskustelussa ensisijaisesti keskitytään muutoksen näkyvään ja mitattavaan osaan. Tässä yhteydessä hyödynnetään hampurilaismallia, jossa aloitetaan positiivisesta palautteesta hyvistä saavutuksista. Tämän jälkeen käsitellään kehittämisen kohteita eli ”pihviin”, johon liittyvät suoritteet ja tulokset. Lopuksi annetaan positiivinen ja kannustava yhteenveto. Kuviossa 6 on vielä selkeyden vuoksi korostettu palautteenannon hyviä ominaisuuksia. (Oksanen 2014, 230–231.)



Kuvio 4. Hyvän palautteen ominaisuuksia, (mukaillen Oksanen, J. 2014, 230)

Myös sukupuolella on eroa – Miehet pitävät positiivista palautetta useammin informatiivisena ja suoritukseen liittyvänä, kun taas naiset kokevat sen miehiä enemmän kontrolloivana. Siksi on huomattu, että naiset ovat alttiimpia ”koukuttumaan” positiiviseen palautteeseen verrattuna miehiin. Selityksenä pidetään erilaisia sosiaalistumis- ja kasvuprosesseja, joissa pojat kannustetaan kilpailuun toistensa kanssa, kun taas tyttöjä ei kannusteta keskinäiseen kilpailuun. (Liukkonen ym. 2006, 128.)

Lopulta kukaan ei voi olla toisen motivaattori. Usein uskotaan, että esihenkilön tehtävä on motivoida alaisiaan ja sitä pidetäänkin yhtenä tärkeänä esihenkilötaitona. (Pitkonen ja Rasila 2010, 44.) Kuitenkin todellisuudessa esihenkilö ei voi luoda motivaatiota alaisilleen, vaan sosiaalinen ympäristö voi joko synnyttää ja tukea motivaatiota tai heikentää sitä (Ryan ja Deci 2017). Sosiaalinen ympäristö voi joko edistää tai estää ihmisen kokemusta autonomiasta, pätevydestä ja yhteenkuuluvuudesta. Yhteisöllisyyden tunnetta voidaan vahvistaa järjestämällä erilaisia tilaisuuksia vuorovaikutukseen sekä työajan puitteissa että sen ulkopuolella. Työajan ulkopuolella järjestettävistä aktiviteeteista esimerkki voisi olla teemapäivä. (Liukkonen ym. 2006, 141.)

2.6 Yhteenveto teoriasta

Motivaation määritelmiä on monia. Motivaatio perustuu toivon tunteeseen (Forsyth 2006, 30). Sen syntyyn tarvitaan tavoite, jota kohti halutaan mennä (Weinberg & Gould 1999). Motivaatio toimii polttoaineena keholle – ”ilman sitä ihminen olisi paikoilleen jähmettynyt”. Useat motiivit toimivat yhdessä luomalla motivaation. (Pitkonen ja Rasila 2010, 5, 12.) Motivaatio jaetaan kahteen pääkategoriaan: ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon. Ulkoisessa motivaatiossa ohjaa palkkiot ja samalla rangaistuksilta koitetaan välttyä, sisäisessä motivaatio kumpuaa tekemisestä ja työn sisällöstä (Liukkonen ym. 2006, 28; Pitkonen ja Rasila 2010, 27–28.) Motivaatiolla on lisäksi useita eri teorioita. Ajan saatossa niitä on kehitelty vain lisää ja lisää. Teorioissa ei kannata luottaa vain yhteen teoriaan, vaan niitä yhdistelemällä saa kattavan käsityksen, mitä motivaatio on ja miten sitä saavutetaan.

Työmotivaatiolla on oleellinen merkitys työn tuloksellisuuteen. Se vaikuttaa yksilön tehokkuuteen ja työn laatuun. Loppupeleissä asenne on se mikä ratkaisee, onko yksilö motivoitunut vai ei, sillä jokaisessa työssä on plussia ja miinuksia. (Sinokki 2016, 11.) Pitkonen ja Rasila (2010, 6) korostavatkin, ettei yksilöä siis voi pakottaa tekemään työtä innostuneesti. Toki myös työolosuhteilla on keskeinen rooli nuorten työmotivaatioon (Sinokki 2016, 192).

Raha motivoi myyntialalla, mutta nuoret motivoituvat paljon enemmän muista asioista kuin pelkäänsään aineellisista kannustimista (Denny 2006, 121–122). Esimerkiksi tavoitteiden saavuttaminen motivoi nuoria eniten myyntityössä (Pitkonen ja Rasila 2010, 23). Lisäksi tunnustus on voimakkain keino motivoida nuoria. Samalla se on todella helppo keino motivoida, sillä jo sanalla ”kiitos” pystyy tunnustusta harjoittamaan. Nuoret motivoituvat entisestään, jos esihenkilö kysyy, tasaisin väliajoin hieman yksityiselämään liittyvistä asioista. (Denny 2006, 117–121.)

Palkitseminen on myös erinomainen keino motivoida myyntialalla työskenteleviä. Palkitseminen ei aina tarkoita aineellista palkitsemista, vaan voi myös olla aineetonta (Kauhanen ja Vartiainen 2005, 20–21). Esihenkilö voi palkita monellakin tapaa työntekijöitään: raha, arvostus, kehittymisen mahdollisuudet, työpäivien joustavuus ja monet muut keinot ovat hyviä tapoja palkita työntekijää (Hakonen ym. 2014).

Työn merkityksellisyys on tärkeää etenkin nuorille, sillä nuorilla arvot ovat suuressa asemassa. Työn merkityksellisyyteen liittyvätkin vahvasti arvot, joita arvostamalla yksilö haluaa panostaa työhön vahvemmin. Myös vastuun jakaminen ja itsenäisyys on nuorille tärkeää, sillä se on osa heidän psykologista perustarpeitaan. Vastuun jakamiseen liittyy kuitenkin usein pelko virheiden sattumisesta. Esihenkilön kannattaa kuitenkin antaa nuorille mahdollisuus tuoda esiin omat näkemykset, sillä usein niistä on myös paljon hyötyä. (Liukkonen ym. 2006, 102, 109–110.)

Tavoitteenasettelun pitää olla realistista ja työntekijän pitää ymmärtää tavoitteensa. Esihenkilön kannattaa myös näyttää esimerkkiä, ettei nuorella työntekijällä tule tunne, että häneltä odotetaan asioita, joita edes esihenkilö ei osaisi tehdä. (Denny 2006, 99–101.) Tavoitteesta kannattaa myös antaa palautetta. Palautteenanto onkin yksi parhaista keinoista motivoida – etenkin kun se on vastavuoroista. Jokainen tarvitsee palautetta, sillä jokainen haluaa tulla huomioiduksi. (Pitkonen ja Rasila 2010, 32.) Palautteenannossa kannattaa keskittyä informatiiviseen palautteeseen, jossa tuodaan selkeästi esille, mikä meni hyvin ja mitä kehitettävää vielä olisi, jotta tehtävä suoritettaisiin jatkossa vielä paremmin (Liukkonen ym. 2006, 120).

On kuitenkin muistettava, ettei kukaan voi olla toisen motivaattori. Motivaatio nimittäin syntyy ihmisessä itsessään ja sitä voidaan ainoastaan tukea tai heikentää, riippuen yksilön sosiaalisesta ympäristöstä ja sen vaikutuksista (Liukkonen ym. 2006, 141). Motivaatiota ei siis voi luoda toisen puolesta (Ryan ja Deci 2017). Kuviossa 5 on vielä koottu yhteenveto teoriaosuudesta. Tämä on tehty mahdollisimman yksinkertaistetusti, jotta lukijan olisi helppo löytää keskeiset asiat.



Kuvio 5 Teoriaosuuden yhteenveto

3 Produktin toteutus

Tämän toiminnallisen opinnäytetyön tarkoituksena on luoda esihenkilölle keinoja, joilla motivoida nuoria työntekijöitä myyntialalla. Produktin kohderyhmänä toimivat nuorten myyntialaa työskentelevien esihenkilöt. Tarkoituksena on luoda opas, jonka avulla esihenkilö pystyy löytämään keinoja, joilla motivoida nuoria työntekijöitä myyntialalla. Oppaan on tarkoitus olla mahdollisimman yksinkertainen ja helppokäyttöinen, jotta esihenkilöt ymmärtävät nopeasti ja selkeästi keinot, joilla motivoida nuoria työntekijöitä. Oppaassa kohtaavat teoreettinen viitekehys ja asiantuntijuus todellisiin käytäntöihin ja niihin liittyviin periaatteisiin motivoida nuoria eri keinoin (Kostamo, Airaksinen & Vilkkä 2022). Produktin tuottaminen käynnistetään, sillä usein nuoret eivät ole niin motivoituneita itse työstä, vaan tekevät sitä ulkoisten motivaattorien, kuten palkan tai työkokemuksen takia. Tällä saattaa olla negatiivisia vaikutuksia, kuten työn jättämistä puolitiehen, vähemmän innovaatioita ja ”ihan sama” -asennetta. Lisäksi nykypäivänä sosiaalinen media painostaa nuoria tavoittelemaan ”kiiltokuvaelämää”. Tämä tarkoittaa niin sanottua helppoa elämää, pelkkää lomaa ja luksusta. Toisaalta nuoren voi olla myös vaikea päästä työelämään mukaan, varsinkaan omalle alalle. Tämäkin voi heikentää motivaatiota tehdä töitä. Lopullinen opas on esitelty liitteenä 4.

Saadakseni mahdollisimman todenmukaisen käsityksen, mitkä keinot motivoivat nuoria myyntialalla, päätin toteuttaa kyselyn. Kyselyn avulla nuoret myyntialalla työskentelevät tuovat esiin, mikä heitä oikeasti motivoi. Kyselyn avulla oppaasta saadaan siis myös hyödynnettävyyttä enemmän irti. Kyselyn kysymykset pohjautuvat teoreettiseen viitekehukseen. Kysely on esitelty liitteessä 1.

Tavoittelen nuorten työmotivaation kasvun mahdollistamista ja esihenkilöiden työn helpottamista luomalla oppaan, jossa keinot motivoida nuoria ovat kaikki yhdessä ja samassa paikassa helposti saatavissa sekä ymmärrettävässä muodossa. Kolmas tavoite on, että tuotos tuo esiin kyselyyn vastanneiden vastauksia, sillä työntekijät itse tietävät parhaiten, mitkä asiat heitä todellisuudessa myyntialalla motivoi.

3.1 Produktin rakenne

Opas kulkee johdonmukaisesti eteenpäin kertoen alussa motivaation käsitteen ja lähtökohdat. Perusasioiden esittelyn jälkeen uppoudutaan keinoihin motivoida nuoria myyntialalla. Uimosen (Uimonen 2010, 59) kehoitus on satsata tekstin viimeiseen sanaan, sillä se määrittelee, millaisia ajatuksia lukijalle jää. Oppaan viimeistä sanaa miettiessä päädyin sanaan ”motivaatio” tavoitellen, että lukija saa ajatuksen, miten tärkeää motivaatio myyntialalla on.

Sillä oppaan on ajateltu olevan tiivis, on se maksimissaan 10 sivuinen. Yhdellä sivulla käsitellään yhtä pääkohtaa, ja kappaleet jäävät mahdollisimman lyhyiksi, jotta teksti olisi ymmärrettävässä muodossa (Uimonen 2003, 79). Ymmärtääkseen yksittäisen sivun sisällön ei tarvitse lukea koko opasta, sillä sivut ovat itsenäisiä ja toimivat sellaisenaan. Pelkästään yksittäisen sivunkin lukeminen voi auttaa esihenkilöä ymmärtämään esimerkiksi tietyn keinon motivoida nuoria myyjiä. Samalla oma näkökulma saattaa laajentua. Liitteitä ei ole oppaassa hyödynnetty, sillä se heikentäisi lukemisen helppoutta (Uimonen 2003, 79).

Sähköinen muoto on valittu oppaan toteutukseen, jotta sen jakaminen ja eteenpäin lähettäminen olisi vaivatonta ja kätevää. Lukijalle annetaan täten myös mahdollisuus tulostaa paperiversio oppaasta, jos näin haluaa. Oppaan yleisilme muistuttaa perinteisen kirjan mallia, johon kuuluu kansisivu, sisällysluettelo, johdanto, asiateksti sekä yhteenveto. Kansisivusta on tehty mielenkiintoinen kirkasta väriä hyödyntäen. Hennompi, kuitenkin samantyyppinen värimaailma kulkee läpi oppaan muodostaen yhtenäisen kokonaisuuden. Sisällysluettelosta saa selkeän käsityksen, mitä opas pitää sisällään ja johdanto tuo esiin, miksi opas olisi hyvä lukea.

Käytännön esimerkeillä sekä tarinallistamisella pystytään luomaan tekstistä lukijalle mielenkiintoista (Uimonen 2010, 14–23). Sivuilla 3, 4 ja 6 on pyritty hyödyntämään useita käytännön esimerkkejä, jotta lukijalle jäisi ymmärrys lukemastaan tekstistä. Myös kuvien ja kuvioiden hyödyntäminen oppaan miltei jokaisella sivulla pyrkii tuomaan selkeyttä sekä visuaalista näkökulmaa osaksi oppaan kokonaisuutta (Uimonen 2003, 79–80).

3.2 Oppaan työstäminen

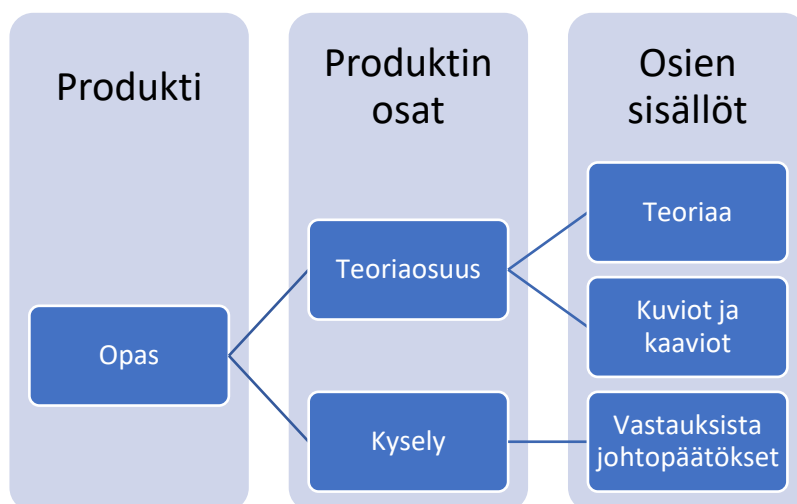
Aloitin oppaaseen liittyvän kyselyn työstämisen viikolla 11. Kyselyn luominen oli melko helppoa, mutta varmistin vielä viimeistelyvaiheessa menetelmäpajasta viimeiset tärpit, jotta kysely olisi onnistunut. Itse oppaan tekemisen aloitin viikolla 12, jolloin selvisi, miltä alustava suunnitelma näyttäisi (katso kuvio 7). Samaan aikaan julkaisin tekemäni kyselyn ja keräsin vastaajia levitellen kyselyn linkkiä ystäville ja tuttaville. (katso kuva 2).

	Yhteensä	
	(N)	%
Vastattu kyselyyn: Julkinen nettilinkki	38	90
Kysely avattu vastaajien toimesta	84	200
Vastaaminen aloitettu	42	100

Kuva 2. Kyselyn vastaajamäärä 5 päivän jälkeen

Toteuttamani kyselyyn vastanneiden määrä 5 päivän jälkeen esitettynä kuvassa 2.

Viikolla 13 suunnittelin oppaan sisällysluetteloon tulevat alustavat otsikot (katso kuvio 7) sekä hahmottelin johdantolukua. Ajatuksena otsikoinnissa oli lähteä suurista kokonaisuuksista yksityiskohtia kohti. Tämä loisi mahdollisuuden lukijalle jättää kaksi ensimmäistä osuutta lukematta ja hypätä suoraan sivulle 3, jos hänellä jo olisi aikaisemmin karttunutta vahvaa teoreettista taustaa aiheesta. Lisäksi jatkoin ahkerasti kyselyn markkinoimista tuttaville ja kävin ostoskeskuksessa kiertelemässä myyjäliikkeitä läpi, jotta saisin myyjäliikkeiden työntekijöiltä lisää vastauksia kerättyä.



Kuvio 6. Produktin alkeellinen suunnitelma

Suunnittelun jälkeen oli huomattavasti helpompaa aloittaa kirjoittaminen maaliskuun lopulla. Ensimmäisenä kirjoitin auki motivaation käsitteen, jonka jälkeen jatkoin ulkoisen ja sisäisen motivaation kirjoittamisella. Heti tämän jälkeen siirrytäänkin jo konkreettisiin keinoihin, joiden avulla esihenkilöt pystyvät motivoimaan nuoria myyjiä. Lopuksi yhteenvedon ajattelin toteuttaa listauksena asioista,

jotka tiedostaen, esihenkilö pystyy miettimään keinoja motivoida nuoria myyntialalla työskenteleviä. Listauksesta saa helposti ja nopeasti käsityksen, miten asiaa kannattaa lähestyä. Käytännössä listaus kertoo vielä kerran yksinkertaistetussa muodossa esitettynä keinot, joilla esihenkilö pystyy motivoimaan nuorta myyntityötä tekevää.

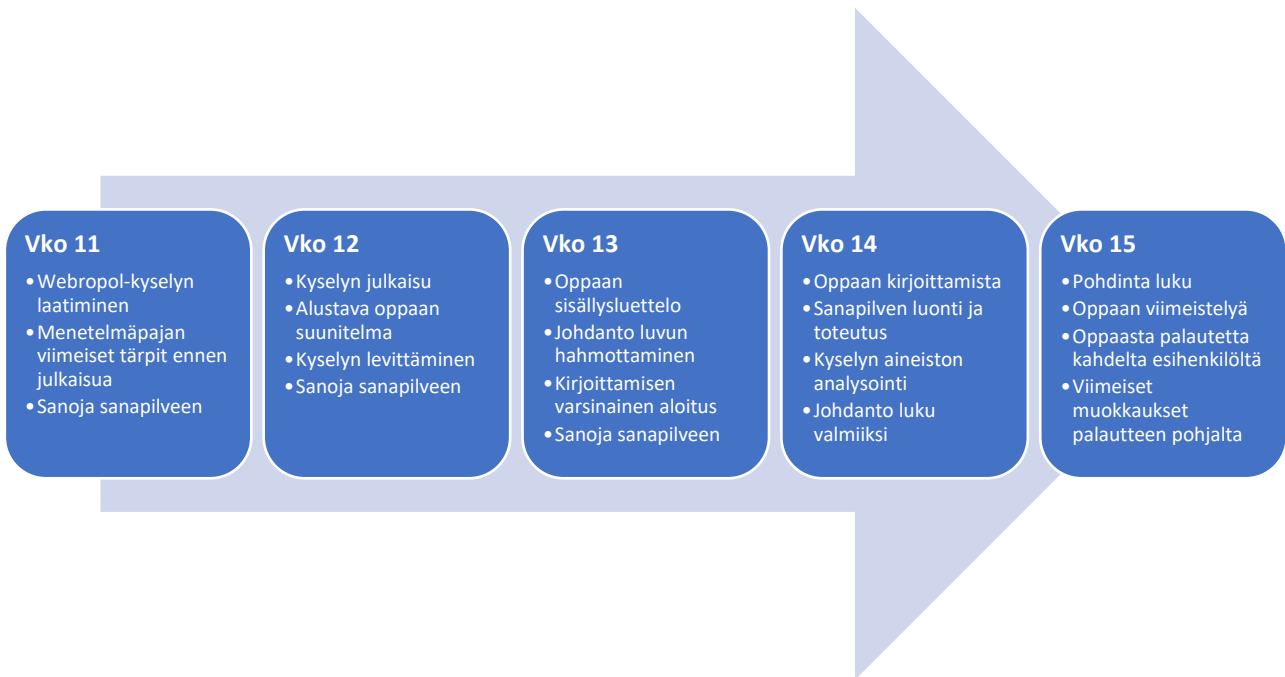
Oppaan sisälllys
Johdanto + sanapilvi
Motivaation tärkeys + sisäinen ja ulkoinen motivaatio
Aetetut tavoitteet + saavutukset
Ilmapiiiri + työolosuhteet
Palkitseminen + tunnustus
Vastuun jakaminen
Palaute
Yhteenveto (listaus)

Kuvio 7. Oppaan alustava sisällysluettelo

Halusin korostaa oppaan avainsanoja, joten päätin koota niistä sanapilven. Lisäksi esihenkilö voisi miettiä esimerkiksi viisi tärkeintä avainsanaa, kirjata ne ylös, ja niiden pohjalta reflektoida omaa osaamistaan nuorten motivoimisesta opasta lukiessa. Opinnäytetyöprosessin aikana kirjoitin itseleni ylös sanoja, jotka voisivat päätyä sanapilveen. Sanapilven toteutus tapahtui Wordcloud -nettisivua hyödyntämällä Viikolla 14 (Zygomatic 2024). Viikon 14 loppupuolella jatkoin oppaan kirjoittamista sekä aloitin kyselystä karttuneen aineiston läpikäymistä. Aineiston läpikäymisessä hyödynsin myös opinnäytetöille tarkoitettuja menetelmäpajoja, joista sain paljon hyviä vinkkejä hyödyntämään aineistoa entistä paremmin. Huhtikuun ensimmäisellä viikolla kirjoitin myös johdannon loppuun. Johdannossa painoarvona oli työn merkityksellisyys sekä sen tavoite parantaa motivaatiota myyntityössä.

Viikolla 15 kirjoitin pohdinta luvun oppaaseen sekä viimeistelin sitä vielä visuaalisesti nätiksi. Lisäksi pyysin oppaasta palautetta kahdelta esihenkilöltä, joiden alaisuudessa nuoria myyntialalla

olevia työskentelee. Esihenkilöt valikoituivat kohderyhmän perusteella lähipiiristäni. Muokkasin opasta vielä heidän kehitysideoitansa hyödyntäen. Kuvio 8 näkee produktin lopullisen viikkoaikataulun.



Kuvio 8. Oppaan viikkoaikataulu

3.3 Aineiston tulokset

Tässä kappaleessa esitellään tuottamani Webropol-kyselystä saadut tulokset. Tuloksista tehdään johtopäätöksiä, jotka tukevat oppaan sisältöä ja väittämiä. Toteuttamani Webropol-kyselyn lopullinen vastaajamäärä jäi 81 vastaajaan (katso kuva 3). Tutkimus- ja suostumuslomake on liitteenä 2 esitelty työn lopussa. Lisäksi kokemus myyntialalta oli edellytys, jotta pääsi vastaamaan varsinaiseen asiaan, eikä vain taustatietoihin, kuten myyntialan kokemuksen lisäksi, ikään ja palkkausmalliin.

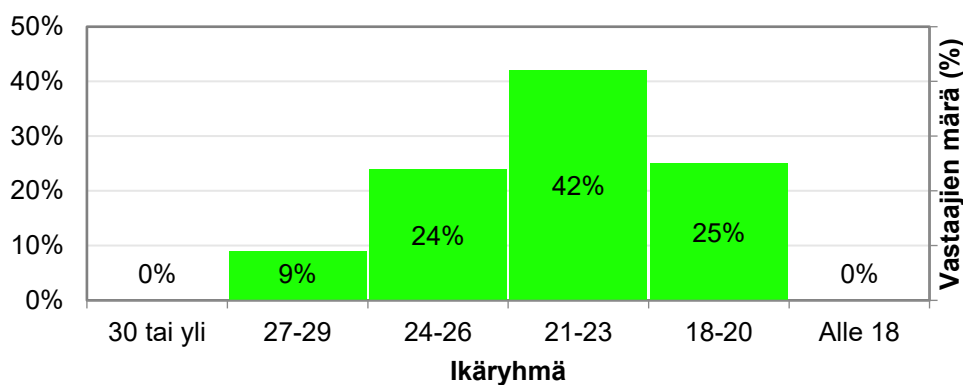
	Yhteensä	
	(N)	%
Vastattu kyselyyn: Julkinen nettilinkki	81	84
Kysely avattu vastaajien toimesta	309	321
Vastaaminen aloitettu	96	100

Kuva 3. Kyselyyn vastanneiden lopullinen vastaajamäärä

Toteuttamani kyselyyn vastanneiden lopullinen määrä esiteltynä kuvassa 3.

Sain kerättyä jokaiselta ikäryhmältä vastaajia, eli koko ikähaarukka täyttyi. Vähiten vastauksia sain 27–29-vuotiailta, joiden vastaajaprosentti oli n. 9 % luokkaa. Suurin ikäryhmä olivat 42 % 21–23-vuotiaat. Tämä johtuu varmasti osittain siitä, että itse kuulun kyseiseen ryhmään, ja levitin kyselyä kaikille ystäville sekä tuttavilleni. 18–20-vuotiaat sekä 24–26-vuotiaat molemmat edustivat ikäryhmänsä saavuttamalla noin neljänneksen kaikista vastaajista. (katso kuvaaja 1.)

Vastaajien ikäjakauma



Kuvaaja 1. Kyselyyn vastanneiden ikäjakauma

Palkkausmallissa vastaukset olivat mielenkiintoisia, sillä vastaajista kaikki 18–20-vuotiaat työskentelevät tuntipalkalla. Myös 21–26-vuotiaiden yleisin vastausvaihtoehto oli tuntipalkka. Vain 27–29-vuotiailla pohjapalkka ja provisio oli 43 % yleisin palkkausmalli. Kiinteällä kuukausipalkalla 24–29-vuotiaat vastaajat työskentelevät myös melko yleisesti – se onkin heidän toiseksi yleisin

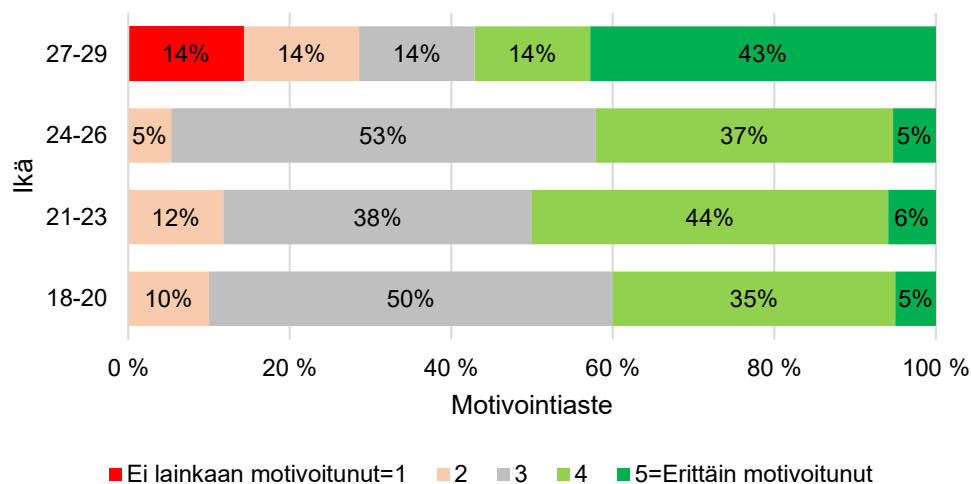
palkkausmalli. Pelkällä provisiopalkalla työskentelee vain kolme ihmistä, ja se on myös vastaajien kesken vähiten käytössä oleva palkkausmalli. (katso kuvaaja 2.)

Kyselyyn vastanneiden palkkausmallit ikäryhmittäin									
	18-20		21-23		24-26		27-29		
	n	Prosentti	n	Prosentti	n	Prosentti	n	Prosentti	Yhteensä
Tuntipalkka	20	100 %	20	59 %	9	47 %	2	29 %	51
Kiinteä kuukausipalkka		0 %	4	12 %	6	32 %	2	29 %	12
Provisiopalkka		0 %	1	3 %	2	11 %		0 %	3
Pohjapalkka + provisio		0 %	9	27 %	2	11 %	3	43 %	14
Yhteensä	20		34		19		7		80

Kuvaaja 2. Kyselyyn vastanneiden palkkausmallit ikäryhmittäin

Toteuttamani Webropol-kyselyn perusteella nuoret ovat melko motivoituneita. Kaikkien vastaajien keskiarvo on 3,4 eli he ovat keskimäärin melko motivoituneita. Mielenkiintoista on, että 27–29-vuotiailla on eniten jakautuneita mielipiteitä motivaatiosta – 43 % heistä kokee olevansa erittäin motivoituneita ja 14 % puolestaan ei lainkaan motivoituneita. Vastanneiden kesken 18-20-vuotiaista sekä 24–26 vuotiaista noin puolet kokevat olevansa jonkin verran motivoituneita ja reilu kolmannes heistä kokee itsensä hyvin motivoituneeksi. 21–23-vuotiaista 44 % kokee olevansa hyvin motivoituneeksi ja 38 % jonkin verran motivoituneeksi. Kaikkien vastaajien mediaani vastauksissa oli 3,0 eli vastaajat kokevat itsensä jonkin verran motivoituneiksi. (katso kuvaaja 3.)

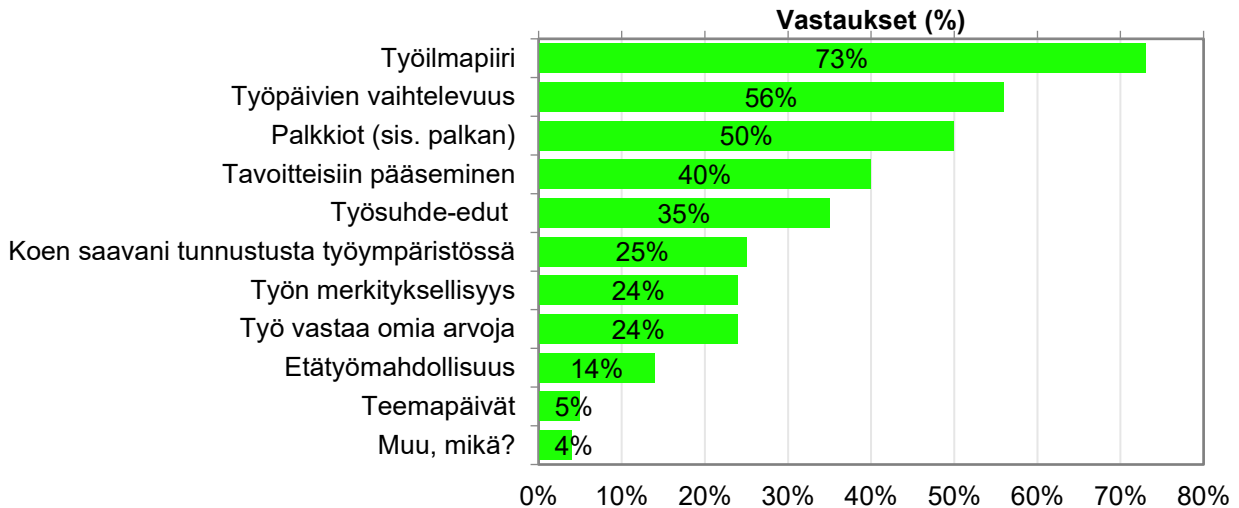
Nuorten tämänhetkinen motivaatio ikäryhmittäin



Kuvaaja 3. Nuorten tämänhetkinen motivaatio ikäryhmittäin

Tällä hetkellä ylivoimaisesti korkein motivaattori Webropol-kyselyyn vastanneiden mielestä 73 % on ilmapiiri työpaikalla. Seuraavaksi korkein motivaattori vastanneiden kesken 56 % on työpäivien vaihtelevuus ja kolmanneksi korkein 50 % on palkkiot. Vastaajista noin neljännes kokee motivoituvansa myös tunnustuksesta, työn merkityksellisyydestä sekä siitä, vastaako työ omia arvoja. Myös reilu kolmannes vastaajista kokee erilaisten työsuhde-etujen vaikuttavan heidän nykyiseen motivaatioonsa. Vastausvaihtoehdoista etätönn mahdollisuus ja teemapäivät saivat vähiten klikkauksia. Tämä voi johtua siitä, että työpaikalla teemapäiviä ei järjestetä. Toisaalta etätönn mahdollisuus myyntialalla voi olla hyvinkin vaikeaa – riippuen tietenkin työtehtävästä ja mitä tavaraa tai palvelua on myymässä. Lopuksi vielä ”muu, mikä?” vaihtoehto sai kaksi vastaajaa: ”Hyvät asiakkaat” ja ”Palkka”. (katso kuvaaja 4.)

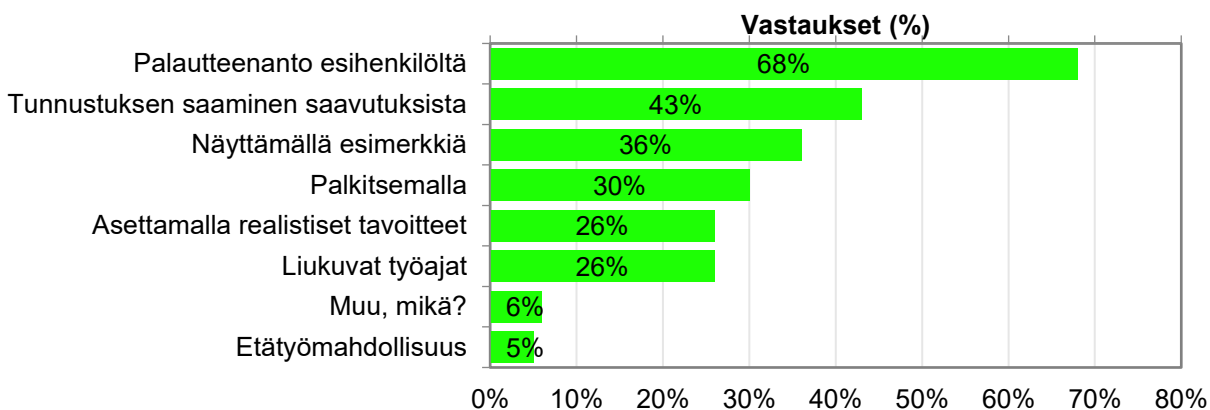
Vastaajien motivaattorit



Kuvaaja 4. Kyselyyn vastanneiden motivaattorit

Noin reilut kaksi kolmasosaa vastaajista kokee esihenkilön palautteenannon keinona, miten esihenkilö voi motivoida heitä työssään. Korkealla mukana vajaalla puolella vastaajista oli tunnustuksen saaminen saavutuksista. Kolmas keino, jolla esihenkilö tällä hetkellä vajaalla 40 % vastaajista motivoi on esimerkin avuin. Reilu neljännes vastaajista koki myös, että palkitseminen, realististen tavoitteiden asettelu sekä liukuvat työajat ovat keino, jolla esihenkilö tällä hetkellä vastaajia motivoi. Noin 6 % vastaajista vastasi myös etätyömahdollisuuden sekä ”Muu, mikä?” vaihtoehdon. Siellä esille nousi, ettei esihenkilö motivoi lainkaan sekä luottamus eli vastuun tarjoaminen. (katso kuvaaja 5.)

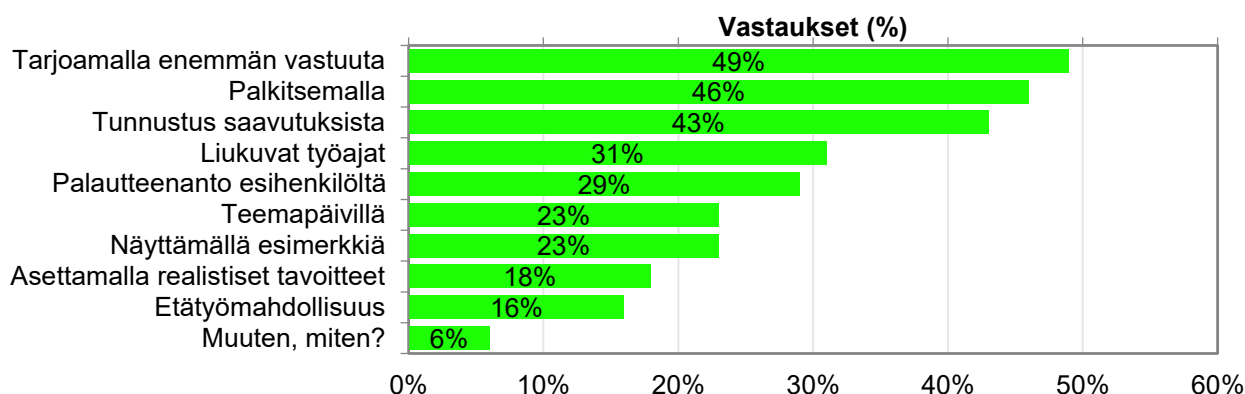
Esihenkilön keinot motivoida vastanneita tällä hetkellä



Kuvaaja 5. Kyselyyn vastanneiden keinot, joilla esihenkilö motivoi tällä hetkellä

Lopuksi sitten vielä, miten esihenkilö voisi motivoida työntekijöitään entistä tehokkaammin. Vajaa puolet vastaajista kokee, että tarjoamalla enemmän vastuuta ja palkitsemalla heitä, esihenkilö motivoisi heitä enemmän. Myös tunnustuksen saaminen saavutuksista 43 % sekä noin kolmanneksella liukuvat työajat nousivat vastaajien keskuudessa suosioon. Palautteenanto jäi 28 % nyt melko matalaksi, johtuen varmasti siitä, että useat vastanneiden esihenkilöistä antavat jo heille hyvin palautetta. 23 % vastaajista kokee teemapäivän ja esimerkin näyttämistä olevan hyötyä motivoida heitä entisestään. Lisäksi vajaa viidennes vastaajista kokee realististen tavoitteiden asetteluun sekä etätymahdollisuuden lisäävän heidän motivaatiotaan. Jälleen varmasti etätymahdollisuuteen vaikuttaa vaikeudet sen toteutukseen myyntialalla. Reilut 5 % vastaajista valitsivat vaihtoehdon ”Muu, mikä?”, joissa esille nousi työssä edistyminen, palkankorotus sekä joustoa vuorosunnitteluihin ja lisää vapautta vaikuttaa niihin. (katso kuvaaja 6.)

Keinot, joilla esihenkilö voisi motivoida entistä enemmän



Kuvaaja 6. Kyselyyn vastanneiden keinot, joilla esihenkilö pystyisi motivoimaan entistä enemmän

3.4 Yhteenveto tuloksista

Toteuttamani kyselyn lopullinen vastaajamäärä oli 81. Vastaajien ikäjakauma jakautui melko tasaisesti, vaikka suurin ikäryhmä olivatkin 21–23-vuotiaat 42 % (katso kuvaaja 1). Palkkausmallissa yllätti 18–20-vuotiaat, sillä kaikki heistä työskentelevät tuntipalkalla ja se oli myös kaikkien vastaajien yleisin palkkausmalli (katso kuvaaja 2). Tämänhetkisessä motivaatiossa vastaajien kesken mielenkiintoista oli, että 27–29-vuotiaat jakoivat eniten mielipiteitä motivaatiosta – heillä oli eniten vaihtelua erittäin motivoitunut tilassa ja ei lainkaan motivoitunut tilassa (katso kuvaaja 3). Vastaajien motivaattoreissa puolestaan mielenkiintoista oli, että tämänhetkinen korkein motivaattori Webropol-kyselyyn vastanneiden mielestä 73 % oli ylivoimaisesti ilmapiiri työpaikalla, tiheästi seuraten työpäivien vaihtelevuudella. (katso kuvaaja 4). Esihenkilön tämänhetkisistä keinoista motiivoida nuoria noin reilut kaksi kolmasosaa vastaajista kokevat esihenkilön palautteenannon keinona motivoida, tiheästi seurattuna vajaalla 50 % tunnustuksen saaminen saavutuksista (katso kuvaaja 5). Jotta esihenkilö pystyisi motivoimaan alaisiaan entistä tehokkaammin, vastaajien mielestä vajaa puolet kokevat, että tarjoamalla enemmän vastuuta, palkitsemalla ja tunnustuksen saannilla saavutuksista heitä motivoitaisiin entistä tehokkaammin.

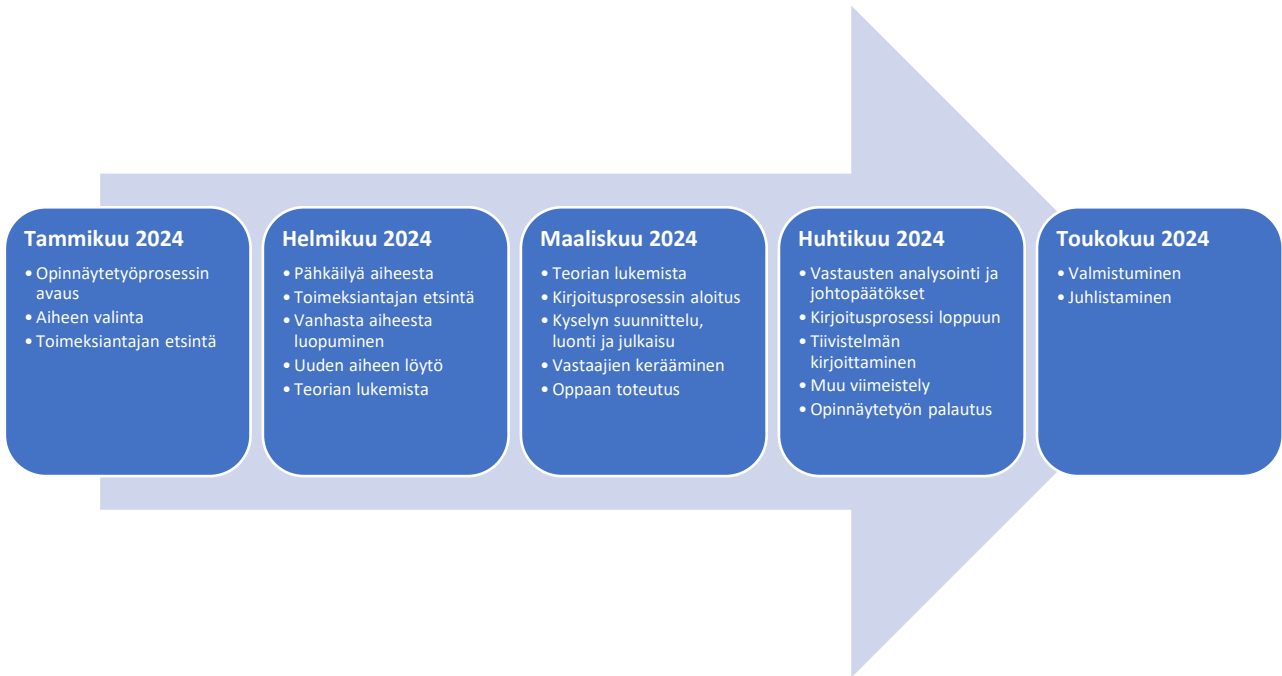
4 Pohdinta

Aloitin opinnäytetyöprosessin joulukuussa 2023, jolloin ilmoittauduin opinnäytetyötä tekeväksi. Tammikuussa 2024 minulle oli allokoitu opinnäytetyöohjaaja, jonka johdolla tapasimme muun ryhmän kanssa yhteensä 8 kertaa viikon välein. Tapaamisissa kävimme läpi yleisiä asioita opinnäytetyöprosessiin liittyen, esittelimme toisillemme meidän opinnäytetyömme suunnitelmat ja kysyimme vinkkejä opinnäytetyöohjaajalta tulevaan koitokseen. Koin hyötyväni todella paljon tapaamisista, erityisesti minua auttoi se, etten ollut ainoa, joita jotkut asiat vielä opinnäytetyön prosessissa mieltäytyivät, vaan kaipasivat myös pientä ohjausta. Lopulta pienen oman ohjauksen kautta päädyinkin tekemään toiminnallisen opinnäytetyön nuorten motivaatioon liittyen myyntityössä.

Myyntityö on nopeatempoista ja perustuu saamaan asiakas innostumaan tuotteesta tai palvelusta sekä asiakkaan kanssa käytyihin neuvotteluihin (Yritystoiminta s.a.). Se ei kuitenkaan sovi sellaiselle henkilölle, jolla on heikot stressinhallintataidot, sillä myyntityössä palkkaukseen liittyy usein joitain provisioita tai bonuksia. Olen itse työskennellyt myyntialalla ja huomannut, että ”hyvän” myyjän pitäisi olla koko ajan saavutettavissa. Käytännössä työasiat tulevat mukaan kotiin, varsinkin, jos työpuhelimesi on samanaikaisesti henkilökohtaisessa käytössä. Itse otin kuitenkin linjauksen, jossa olin saavutettavissa ainoastaan työmatkalla tai itse työaikojen puitteissa, sillä minulla oli erillinen työpuhelin. Vilkuilin kuitenkin työpuhelimta aina ennen nukkumaanmenoa, sillä välillä esihenkilö saattoi laittaa minulle illalla vielä kiireellisiä viestejä. Huomasin tämän kuitenkin heikentävän työn ja vapaa-ajan välisiä rajoja, mikä puolestaan heikensi omaa motivaatioani työtä kohtaan.

4.1 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Tammikuussa minulla oli jäljellä enää kaksi kurssia opinnäytetyöprosessin lisäksi ja olin lopettanut keikkatyöt kirjoitusprosessin vuoksi. Alun perin minulla oli eri aihe ja tarkoituksena oli toteuttaa laadullinen tutkimus. Toimeksiantajaa ei kuitenkaan etsinnästä huolimatta löytynyt. Tilanne tuntui toivottomalta ja olin jo luovuttamaisillani unelmasta valmistua kesällä 2024. Onneksi opinnäytetyöohjaajani ohjasi minua toiminnallisen työn suuntaan – pienen keskustelun kautta uusi polku aukesi ja aihe selkeni minulle helmikuun lopulla. Samalla aloitin teoreettiseen viitekehykseen tutustumisen. Maaliskuun ensimmäisellä viikolla toteutin opinnäytetyön suunnitelman. Suunnitelman toteutuksen aikana sain puhtia tekemiseen. Niinpä aloitin kirjoitusprosessin heti maaliskuun alkupuolella, sillä halusin pitää kiinni unelmastani valmistua kesällä 2024. Toteutunut aikataulu koko prosessista on esitetty kuviossa 9.



Kuvio 9. Opinnäytetyöprosessin lopullinen aikataulu

Työn tavoitteena oli koota esihenkilöille opas, jonka avulla he löytävät keinoja, joilla motivoida nuoria työntekijöitä työssään. Oppaan tavoitteena on siis helpottaa esihenkilöiden työtä nuorten kanssa. Lisäksi tavoitteena oli tehdä oppaasta yksinkertainen, tiivis ja helppolukuinen, jotta mahdollisimman moni esihenkilö pystyisi lukemaan sen, vaikka ihan kahvitauon aikana läpi. Onnistumisen takaamiseksi toteutin Webropol-kyselyn, jossa nuoret työntekijät vastasivat, mitkä asiat heitä motivoivat työssä. Kyselyn pohjalta kokosin vastaukset yhtenäisiksi ja muodostin niistä johtopäätöksiä. Nyt keinot motivoida nuoria myyntialalla työskenteleviä löytyvät kaikki yhdestä paikasta, ovat helposti saatavilla ja ymmärrettävässä muodossa. Esihenkilö siis pystyy kätevästi lukemaan tiiviin oppaan jopa ihan kahvitauon aikana, sillä oppaan lukemiseen menee noin 15–20 minuuttia.

Tulokset osoittivat, että nuoret myyntialalla työskentelevät ovat jo nyt melko motivoituneita. Kuitenkaan he eivät ole täysin motivoituneita, ja muun muassa tähän halusin vaikuttaa luomalla oppaan esihenkilöille. Opas herättää varmasti ideoita tai ajatuksia, miten nuoria voitaisiin motivoida entistä tehokkaammin. Mielestäni nuoria pystyy motivoimaan myyntialalla monella eri tapaa. Keinoja siis on lukuisia ja nyt esihenkilön on helppo niitä hyödyntää, sillä ne ovat kaikki oppaassa. Käytännössä siis esihenkilöt voivat hyödyntää opasta, ymmärtääkseen nuorten tarpeita enemmän. Koen, että oppaasta on hyötyä monelle, erityisesti myyntialalla oleville esihenkilöille. Olen erityisen tyytyväinen myös oppaan luettavuuteen, vaikka se tarkoittikin, ettei jokaiseen asiaan saanut niin paljon

syvällisyyttä. Uskon kuitenkin, että opas on tiiviin kokonsa ansiosta miellyttävää luettavaa ja tarjoaa siihen erittäin matalan kynnyksen.

4.2 Jatkokehittämisen ideat

Kehittämisen ideoitakin löytyy. Suurin niistä oli, että Webropol-kyselyn vastaajamäärä jäi reilusti alle 100 henkilön ja vastaajia oli lopulta vain 81. Keräämällä enemmän vastaajia saataisiin entistä todenmukaisempaa aineistoa, jonka myötä oppaan luotettavuus paranisi. Myös 27–29-vuotiaiden määrä jäi vastaajien keskuudessa melko pieneksi 9 % ja saattoi siksi myös hieman vääristää tuloksia (katso kuvaaja 3). Lisäksi palkkausmallilla saattaa olla vaikutus kyselyn vastauksiin. Esimerkiksi henkilö, joka työskentelee pelkästään provisiopalkan varassa vastaa suuremmalla todennäköisyydellä rahan olevan suurin motivaattori, kun taas tuntipalkalla tai kiinteällä kuukausipalkalla työskentelevä henkilö saattaa vastata jotain muuta, esimerkiksi työilmapiirin. Työn aikataulutus olisi voitu myös jakaa pidemmälle aikavälille, jolloin kiireen tunnetta ei olisi syntynyt. Etenkin teoreettiseen viitekehukseen perehtymisen sekä sen luomisprosessin koin vaikeaksi.

Myyntialalla työskentelee paljon eri ikäisiä ihmisiä. Olisi siis järkevää tuottaa useampia oppaita esihenkilöille eri ikäisten henkilöiden motivoimisesta. Oppaat olisivat hyvin samantyyppisiä – tiiviitä, helppolukuisia ja toimisivat myös yksinään. Näin esihenkilö voisi oppia todella paljon motivoimisesta myyntialalla, ja kynnyks lukea usea tiivis opas verrattuna yhteen suureen oppaaseen olisi pienempi. Esihenkilön ei tarvitsisi itse aikatauluttaa yhden suuren oppaan lukua, sillä se olisi pilkottu jo valmiiksi pienempiin kokonaisuuksiin.

Olen kuitenkin tyytyväinen aikaansaamiseeni ja lopputulokseen. En olisi helmikuun puolessa välissä vielä uskonut, että saisin prosessin ennen toukokuuta valmiiksi. Mielestäni ylitin itseni, sillä en olisi uskonut pystyväni näin laajan kokonaisuuden tuottamiseen. Haluan myös kiittää opinnäytetyön ohjaajaa sekä muuta tukiverkostoani, sillä ilman heitä prosessi olisi ollut vielä vaikeampaa.

4.3 Oman oppimisen arviointi

Prosessi oli minulle erittäin opettavainen. Yllätyin itsekini, että opin näin lyhyessä ajassa itsestäni jopa uusia asioita. Jo pienestä pitäen olin tiedostanut motivaationi kasvun, kun tiedossani oli selkeä päämäärä. En siis ihmeteltyt, miksi meinasin jo luovuttaa opinnäytetyön teon toimeksiantajan löytymisen puutteena. Onneksi sain opinnäytetyöohjaajalta valon taas tunnelin päähän, ja sitä kautta uuden mahdollisuuden todistaa unelmaani valmistua kesällä 2024.

Opin myös paljon omasta motivaatiostani töitä kohtaan. Olen ehkä hieman työnarkomaani, mutta en ole pysähtynyt tarpeeksi ajattelemaan, mikä oikein minua motivoi. Prosessin aikana opin, että työilmapiiri on minulle kaikista tärkein työpaikalla viihtyvyyden kannalta – luulin sen olevan aikaansaamiseni. Olenkin usein arvostellut itseäni aikaansaamiseni perusteella. Tulevaisuutta ajatellen tavoitteena on hakeutua esimiesrooliin. Ehkä siksi oppaan toteutus tapahtuikin hyvinkin helposti ja nopealla aikataululla, sillä motivaationi sen työstämiseen oli suuri.

Lisäksi opin myös paljon uusia keinoja, millä motivoida nuoria. En ollut itse tullut edes ajatelleeksi, että niin pienilläkin asioilla voi olla niin suuri merkitys yksilön motivaatioon. Toisaalta myös aivan eri asiat motivoivat eri yksilöjä. Opinnäytetyö sai minut näkemään maailman eri tavalla ja kunnioittamaan enemmän myös erilaisia keinoja nähdä maailmaa ja saada nautintoa itsensä toteuttamisesta.

Ammatillisesti suurimman hyödyn opinnäytetyötä tehdessä sain tehtävien aikatauluttamiseen ja yleisesti omaan ajanhallinnan tajuun. Tulevaisuudessa olen ajatellut tehdä töiden ohella myös intohimoani jalkapallon pelaamista ja valmentamista. Opinnäytetyöprosessin toteutuksen aikana aikataulussa pysyminen sai minuun luottamusta ja varmuutta kykyyn selviytyä täydestäkin kalenterista. Onnistun suunnittelemaan aikani tehokkaasti, myös vapaa-ajasta huolehtien. Lepo on nimittäin myös tärkeää ja auttaa jaksamaan paremmin.

Lähteet

Armstrong, M. 2010. Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward. Kogan Page. London.

Armstrong, M. & Cummins, A. 2011. The reward management toolkit: A step-by-step guide to designing and delivering pay and benefits. Kogan Page. London.

Brooke C s.a. päivitetty 3.2.2023. What Motivates Different Generations Of Employee? Business2community. Luettavissa: <https://www.business2community.com/human-resources/motivates-different-generations-employee-01650238>. Luettu: 21.3.2024.

Denny, R. 2006. Motivate to win. 3rd ed. London and Philadelphia. Kogan Page.

Finlex. s.a. Työsopimuslaki luku 2 – Työsopimuksesta johtuvat velvollisuudet 35§. Luettavissa: <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/1970/19700320>. Luettu: 27.03.2024.

Forsyth, P. 2006. How to motivate people. 2nd ed. London. Kogan Page.

Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin: Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Talentum Media. Helsinki.

Herzberg, F. 2003. Harvard Business review on motivating people. Harvard Business School. Boston.

Häkkinen J. 21.12.2016. Osa myynnin työpaikoista on täyttä roskaa. Blogi. Luettavissa: <https://mma.fi/ajankohtaista/blogi/osa-myyntin-tyopaikoista-on-taytta-roskaa/>. Luettu 02.04.2024.

Morgan, N.; Peltola, A., käänntäjä; Harvard business school press. 2005. Työntekijöiden motivoiminen. Perhemediat. Helsinki.

Kariniemi, T. 2022. Esimiehen virallinen rooli. WWW-dokumentti. Luettavissa: <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/esimiehen-virallinen-rooli/>. Luettu: 26.03.2024.

Kauhanen, J. & Vartiainen, M. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. WSOY. Helsinki.

Kostamo, P., Airaksinen, T. & Vilkka, H. 2022. Kirjoita itsesi asiantuntijaksi. Opas toiminnalliseen opinnäytetyöhön. E-kirja. Art House. Helsinki.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita. Helsinki.

Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006; Weinberg & Gould 1999. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Edita. Helsinki.

Ojanen, M. 2010. Pelisilmää asiakaskohtaamisiin. Alma Talent. Helsinki.

Oksanen, J. 2014. Motivointi työvälineenä. PS-kustannus. Jyväskylä.

Parikka, M. 2019. Mikä motivoi myyjiä? Tuoretutkimus paljastaa yllättävän eron suomalaisista. Luettavissa: <https://www.adeptus.fi/myyntiestteet/myynnin-motivaatio-tutkimus>. Luettu: 17.3.2024.

Rasila, M., Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Yrityskirjat Oy. Helsinki.

Ryan, M., Deci, E. 2017. Self-Determination Theory. Guilford Press Inc. New York.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma. Helsinki.

Stock Images s.a.

Uimonen, T. 2010. Kirjoita kiinnostavasti. Infor. Helsinki.

Uimonen, T. 2003. Taitoa tekijöille – tehoa teksteihin. Infor. Helsinki.

Zygomatic. 2024. WordClouds. Löydettävissä: <https://www.wordclouds.com/>. Käytetty: 30.03.2024.

Yritystoiminta. s.a. Myyntityö. Yritystoiminta. Luettavissa: <https://www.osaavayrittaja.fi/markkinointi/markkinointiviestint%C3%A4/myyntity%C3%B6>. Luettu: 26.03.2024.

Liitteet

Liite 1. Webropol-kysely

Mikä motivoi nuoria myyntialalla?

Pakolliset kysymykset merkitty tähdellä (*)

Olen tutustunut **tutkimus- ja suostumustiedotteen** sisältöön sekä annan suostumuksen tutkimuksen osallistumiseen *

- Kyllä
 Ei

Minkä ikäinen olet? *

- Alle 18
 18–20
 21–23
 24–26
 27–29
 30 tai yli

Työskenteletkö tai oletko työskennellyt myyntialalla? *

- Kyllä
 Ei

Kuinka motivoituneeksi koet itsesi työympäristössä? *

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | |
|-----------------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|--------------------------|
| Ei lainkaan
Motivoitunut | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Erittäin
motivoitunut |

Minkälainen palkkausmalli sinulla on työssäsi? *

- Tuntipalkka
- Kiinteä kuukausipalkka
- Provisiopalkka
- Pohjapalkka + provisio
- Muu, mikä?

Mikä motivoi sinua myyntityössä? (voit valita useamman vaihtoehdon) *

- Työpäivien vaihtelevuus
- Tavoitteisiin pääseminen
- Palkkiot (sis. palkan)
- Teemapäivät
- Etätyömahdollisuus
- Työn merkityksellisyys
- Työilmapiiri
- Työ vastaa omia arvoja
- Koen saavani tunnustusta työympäristössä
- Työsuhde-edut (lounasetu, puhelinetu tai muu vastaava)
- Muu, mikä?

Miten esihenkilö motivoi sinua myyntityössä (voit valita useamman vaihtoehdon) *

- Tunnustuksen saaminen saavutuksista
- Palautteenanto esihenkilöltä
- Asettamalla sinulle realistiset tavoitteet
- Palkitsemalla

- Näyttämällä esimerkkiä
- Etätyömahdollisuus
- Liukuvat työajat
- Muu, mikä?

Millä keinoin esihenkilö voisi motivoida sinua entistä enemmän myyntityössä? (voit valita useamman vaihtoehdon) *

- Tunnustus saavutuksista
- Palautteenanto esihenkilöltä
- Tarjoamalla enemmän vastuuta
- Asettamalla sinulle realistiset tavoitteet
- Palkitsemalla
- Teemapäivillä
- Liukuvat työajat
- Etätyömahdollisuus
- Näyttämällä esimerkkiä
- Muuten, miten?

Liite 2. Tutkimus- ja suostumustiedote

Tutkimus- ja suostumustiedote

Tutkimustiedote

Opinnäytetyön nimi: Opas esihenkilölle – Näin motivoit nuoria työntekijöitä myyntialalla

Opiskelijan nimi ja yhteystiedot: Niklas Staack, niklas.staack@myy.haaga-helia.fi

Ohjaavan opettajan nimi ja sähköpostiosoite: Maria Haukka, maria.haukka@haaga-helia.fi

Aineiston keruun tavoite: Halutaan selvittää, mikä nuoria myyntialalla työskenteleviä motivoi ja millä keinoilla esihenkilö voisi motivoida työntekijöitä entistä enemmän.

Aineiston keruun toteuttamistapa ja vaiheet: Webropol-kysely

Osallistuminen kesto: noin 2–3 minuuttia.

Etukäteisvalmistautuminen: osallistuminen tutkimukseen ei vaadi etukäteisvalmistautumista.

Osallistumisen hyöty tutkittavalle tai hänen edustamalleen organisaatiolle: Osallistumalla tutkitaan, mikä nuoria oikeasti motivoi ja millä keinoilla esihenkilö voisi keinoja hyödyntää.

Aineiston käsittely, säilytys, luovutustahot ja hävittäminen: aineiston käsittelyyn ja analysointiin käytetään Haaga-Helian tarjoamia tallennuspalveluita. Kyselyssä ei kysytä henkilötietoja. Aineisto hävitetään viimeistään syyskuussa 2024.

Tuloksista tiedottaminen: Opinnäytetyöraportti julkaistaan Theseus-verkkokirjastossa.

Suostumustiedote

Annan suostumukseni osallistumisesta tutkimukseen yllä olevan tutkimustiedotteen mukaisesti.

Edellä mainitun tutkimustiedotteen sisältö on kerrottu minulle ja ymmärrän mitä tutkimus koskee, mitä osallistuminen tarkoittaa minulle, mihin antamaani dataa käytetään ja miten sitä säilytetään. Minulla on ollut mahdollisuus esittää kysymyksiä ja olen saanut riittävän vastauksen kaikkiin kysymyksiini.

Ymmärrän, että osallistuminen tutkimukseen on vapaaehtoista. Olen selvillä siitä, että en

voi voin peruuttaa suostumukseni Lähetä-painikkeen painamisen jälkeen, koska yksittäiset vastaukset eivät ole tunnistettavissa aineistosta.

Lisätiedot: Niklas Staack, niklas.staack@myy.haaga-helia.fi

Palaa kyselyyn sulkemalla tämä selainikkuna.

Liite 3. Opas esihenkilölle – näin motivoit nuoria myyntialalla

OPAS ESIHENKILÖLLE

– NÄIN MOTIVOIT NUORIA MYYNTIALALLA

Niklas Staack



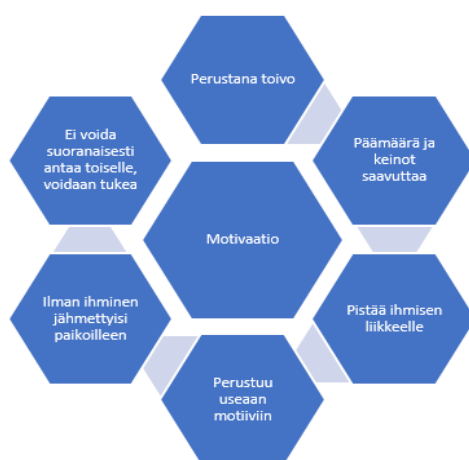
Sisällysluettelo

Johdanto	1
Sanapilvi avainsanoista	1
Motivaatio	2
Ulkoinen ja sisäinen motivaatio	2
Miten minun kannattaa asettaa tavoitteet työntekijöilleni?	3
Miten voin vaikuttaa ilmapiiriin ja työolosuhteisiin, jotta työmotivaatio kasvaisi?	4
Miten voin vaikuttaa rahan ja palkkioiden kautta työntekijöiden motivaatioon?	5
Miten voin tunnustuksen ja palkitsemisen avulla motivoida nuoria myyntityössä?	6
Miten voin lisätä motivaatiota jakamalla vastuuta työntekijöille?	7
Miten minun kannattaa antaa palautetta nuorille työntekijöille?	8
Apua, miten saan tästä kaikesta selvää?	9
Lähteet	10



Motivaatio

Ytimekkäästi sanottuna ilman motivaatiota ihminen jähmettyisi paikoilleen. Motivaatio saa kehon liikkeelle, jolloin ihmisen käytös on määrätietoista ja tarkoituksenmukaista.¹²

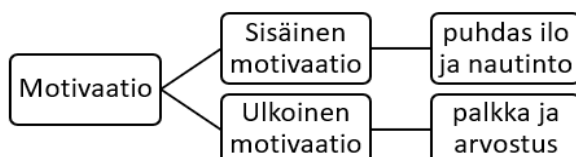


Kuvio 1 Motivaation lähtökohdat

Ulkoisen ja sisäisen motivaatio

Motivaatiotekijät jaetaan kahteen pääkategoriaan: ulkoiisiin ja sisäisiin tekijöihin. Ulkoisessa motivaatiossa ihminen tunnustaa yhteisön ja ympäristön vaatimukset, ja pyrkii vastaamaan niihin. Ulkoisessa motivaatiossa toimintaa ohjaa palkkioiden tavoittelu tai rangaistuksilta välttyminen, kuten esimerkiksi esihenkilöltä saatu kriittinen palaute. Esihenkilö pystyy helpommin vaikuttamaan yksilön ulkoiisiin motivaatiotekijöihin, kuten esimerkiksi lounasaseteleihin.^{8,10,12,13}

Sisäinen motivaatio puolestaan osoittaa, että toiminnan osallistaminen toteutuu puhtaasta ilosta ja nautinnosta. Sisäisesti motivoitunut henkilö synnyttää motivaation työn sisällöstä ja sen toteutuksesta. Yksinkertaisesti sisäisen ja ulkoisen motivaation erottaa seuraavasti:^{9,12,13}



Kuvio 2 Sisäinen ja ulkoisen motivaation erot yksinkertaistettuna¹²

Miten minun kannattaa asettaa tavoitteet työntekijöilleni?

Jokainen haluaa saavuttaa tavoitteensa. Varmista tasaisin väliajoin, että työntekijöilläsi on selkeä ymmärrys ja visio omista tavoitteistaan. Jos tavoitteet eivät ole selkeitä, työnteostakin tulee epäselvää ja motivaatio kärsii. Kun mietit tavoitteenasettelua työntekijöille, kannattaa pitää mielessä seuraavat asiat:

- Onko tavoite selkeä ja konkreettinen?
- Onko tavoite realistisesti saavutettavissa?
- Pystyykö työntekijä saavuttamaan tavoitteensa itse?
- Aikatauluta työntekijän kanssa hänen tavoitteensa
- Onko työntekijällä tarpeeksi voimavaroja ja tukijoukkoja tavoitteen saavuttamiseen? ^{11,12}



Kuvio 3 Tavoitteenasettelun täripit ¹²

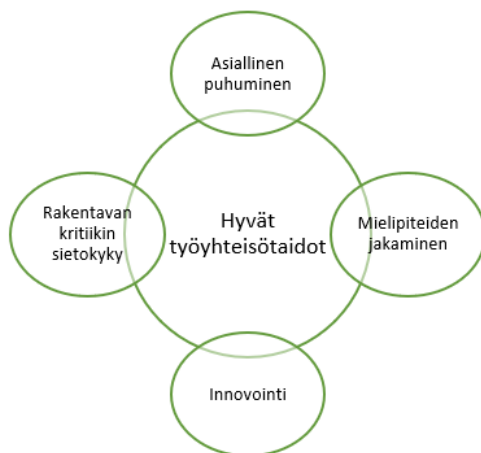
Määritä siis työntekijällesi selkeä tavoite, joka on konkreettinen. Kirjaa tavoite ylös ja aseta se näkyville. Näin tavoite on aina hänen ajatuksissaan, ja määränpäättä kohti on hänen helppo työstää. Jos tavoitetta ei ole mahdollista saavuttaa, ei työntekijä myöskään motivoitu siitä, joten tavoite kannattaa määritellä saavutettavaksi. Jos tavoitteen saavuttaminen tuntuu työntekijän mielestä ylittämättömän vaikealta, paloitelkaa se osiin. Välietapit on helpompi saavuttaa ja lopulta huomattakin, että työntekijä on päässyt tavoitteisiinsa. ¹²

Konkreettisten toimenpiteiden aikatauluttaminen on kannattavaa, ettei kaikki jää viimeiseen päivään ja työurakka liian suureksi. Asettamalla määräaikoja tavoitteen saavuttamiselle, keho luo reaktion aloittaa. Työntekijöiden voimavaroista, kehon polttoainetilasta, on tärkeää pitää huolta. Kannattaakin tarkastella, onko työntekijöille asetetut tavoitteet realistiset voimavarat huomioon ottaen. Tuen saannista on myös huomattavasti apua sitä tarvittaessa. Mahdollista tukiverkosto, joka tukee ja kannustaa työntekijöitä avun tarpeen tullen. Esimerkiksi tiimin ryhmäytyminen tai luottohenkilölle puhuminen ovat keinoja avartaa tukiverkosta. ¹²

Miten voin vaikuttaa ilmapiiriin ja työolosuhteisiin, jotta työmotivaatio kasvaisi?

Toteuttamani tutkimuksen mukaan noin 75 % nuorista myyntityötä tekevistä pitää ilmapiiriä keskeisenä tekijänä työmotivaatiolle (katso kuva 2). Esihenkilönä tehtävänäsi on huolehtia, että työpaikan ilmapiiri on positiivinen ja työssä viihdytään. Sinun kannattaakin asettaa näkyvälle paikalle jokaista sitovat yhteiset pelisäännöt, jotka on yhdessä laadittu ja kaikkien kesken hyväksytyt. Tehtävänäsi on myös näyttää esimerkkiä työntekijöillesi ja luoda sitä kautta hyvää tunnelmaa.^{4,13}

Työympäristön kannattaa pohjautua johtamiseen, joka toimii kaikkien yhteisten etujen hyväksi. Tämä tarkoittaa, että esimerkiksi saavutuksista annetaan koko tiimille kunnia, sillä jokainen heistä auttoi sen saavuttamisessa. Lisäksi työolosuhteisiin kuuluvat myös hyvät työyhteisötaidot, jotka on esitetty kuviossa 4.¹³



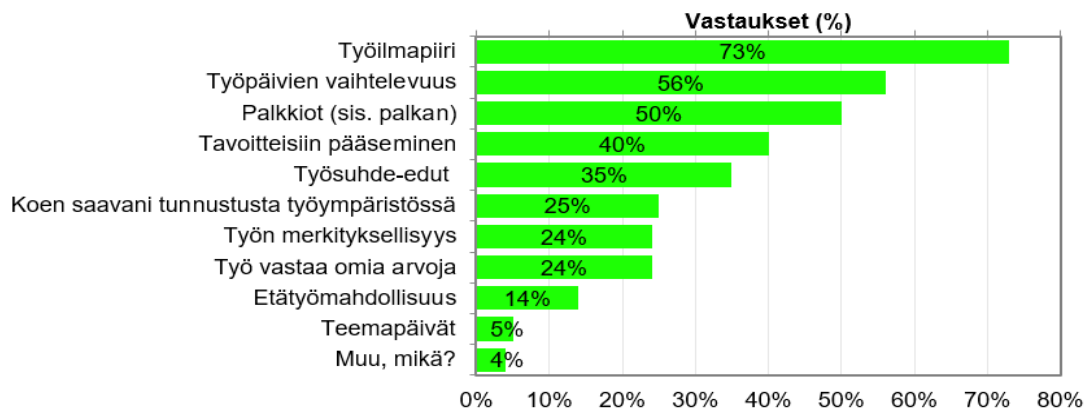
Kuvio 4 Hyvät työyhteisötaidot¹³

Pyri kuuntelemaan työntekijöiden ehdotuksia mahdollisista työolosuhteiden parantamisesta. Keskustele rauhallisesti ja tuo esiin myös oma näkökulmasi. Pyrkikää löytämään yhteinen ratkaisumalli, joka tukisi kaikkia työntekijöitä ja myös itseäsi.

Miten voin vaikuttaa rahan ja palkkioiden kautta työntekijöiden motivaatioon?

Toteuttamani kyselyn perusteella noin puolet pitää rahaa ja palkkioita merkittävänä tekijänä nuorten motivaatioon. Myyntialalla raha yleensä myös toimii kannustimena esimerkiksi osana palkkausta provisiona, bonuksena tai yrityksen osakkeina. Tekemäni kyselyn perusteella useille myyntialalla työskenteleville nuorille motivointi koostuu monesta muustakin asiasta kuin ainoastaan taloudellisista kannustimista (katso kuva 2). Muun muassa työpaikalla viihtyminen ja työpäivien vaihtelevuus motivoi nuoria myyntialalla rahallista palkkiota enemmän.^{3,4}

Vastaajien motivaattorit



Kuva 2 Nuorten motivaattorit

On myös hyvä pitää mielessä, ettei raha ole suurin kannustin tai motivaattori, vaikka monet näin saattavat väittää. Tämän toi myös esiin tekemäni tutkimus, jonka mukaan aiemmin mainittu ilmapiiri on tässä suuremmassa osassa (katso kuva 2).^{4,11}

Miten sitten rahan ja palkkioiden kautta voi konkreettisesti motivoida? Yleensä palkkiot ovat tuloksiin pohjautuvia. Esimerkiksi myyntialalla palkkioksi voi muodostua jonkinlainen etu tai bonus saavutetuista myyntituloksista. Hyvä etu nuorelle voisi olla esimerkiksi lomapäivien valitseminen ensimmäisenä ja bonus voisi olla kertaluontoinen kvartaalitulokseen pohjautuva rahallinen palkkio.

Miten voin tunnustuksen ja palkitsemisen avulla motivoida nuoria myyntityössä?

Noin reilut 40 % toteuttamani kyselyn vastaajista kokevat tunnustuksen olevan merkittävä keino motivoimaan heitä myyntityössä. Yksinkertaisin tunnustus voi olla esimerkiksi ”kiitos”. Jokaisesta asiasta voit antaa tunnustusta, esimerkiksi myyntityössä voit tehdä listauksen tehdystä myynnistä. Voit myös myöntää myyjälle paremman tittelin, esimerkiksi myyjästä ”myyntiedustaja” tai ”myyntineuvoja”.^{3,4}

Palkitsemisessa keskeisintä on ihmisten huomiointi. Palkitsemiseen voi sisältyä muutakin kuin pelkästään raha. Arvostus, kehittymismahdollisuudet ja erilaiset edut voivat toimia myös palkitsemisen välineinä. Palkkioksi voit myös järjestää esimerkiksi nuorten työntekijöiden keskuudessa pidettyjä virkistyspäiviä tai muita vastaavia teemapäiviä.^{1,6}

Palkitseminen jaetaan usein kahteen osaan: aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Aineeton palkitseminen voi esimerkiksi olla kehittymisen mahdollisuudet ja aineellinen raha. Lisäksi palkitseminen voidaan iakaa yksilöllisiin ja yhteisöllisiin osioihin (katso kuvio 4).^{2,6,7}

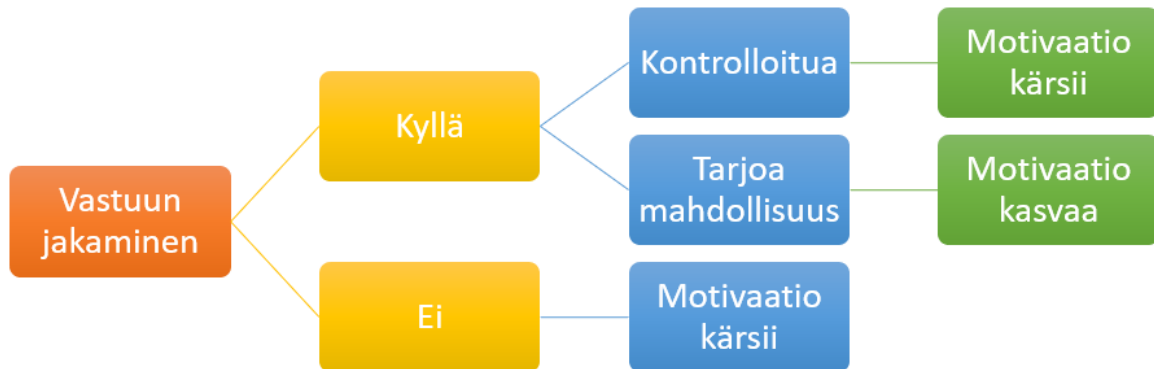


Kuvio 5 Towers Perrinin kokonaispalkitsemisen malli²

Muista palkita ja antaa tunnustusta tasaisin väliajoin alaisillesi. Kiitä heitä hyvistä suorituksista ja tarjoa esimerkiksi urakehitykseen liittyvää koulutusta tai mahdollisuuksien mukaan joustavia työpäiviä. Hyödynnä myös kuukausittaisia myyntilistauksia ja palkitse mahdollisuuksien mukaan tehtävännimikkeenvaihdolla.

Miten voin lisätä motivaatiota jakamalla vastuuta työntekijöille?

Toteuttamani tutkimuksen perusteella noin puolet kokee lisä vastuun tarjoamisen keinona motivoida heitä myyntialalla. Vastuun jakamisessa mieti, mikä on tärkeää. Luonnollisesti sinusta voi tuntua virheiden pelossa, ettei nuori myyjä ole vielä valmis vastuun ottamiseen. Älä siis pelkää virheiden syntymistä ja älä yritä kontrolloida työntekijää. Tarjoa työntekijälle päätösvaltaa, kuuntele hänen mielipiteitensä ja ennen kaikkea anna hänelle mahdollisuus osoittaa hänen taitonsa. ⁸



Kuvio 6 Vastuun jakamisen vaiheet

Osoita kunnioitusta ottamalla muut huomioon ja kuuntelemalla heidän ideoitaan. Tarjoa kaikille mahdollisuus tulla kuulluksi ja tuoda omat mielipiteet esiin. ⁸

Tarjoa vastuuta työntekijöillesi, äläkä yritä kontrolloida heitä. Anna heidän tehdä päätökset ja katsoa, mihin se johtaa. Tämän jälkeen voit antaa palautetta, miten työntekijä suoriutui ja mitä voitaisiin vielä hioa paremmaksi. Työntekijä kokee itsensä tärkeäksi ja on siitä motivoitunut. Virheitä voi tapahtua työssä, mutta niistä oppimalla kehitystä tapahtuu.

Miten minun kannattaa antaa palautetta nuorille työntekijöille?

Toteuttamani kyselyn perusteella noin kaksi kolmesta esihenkilöstä antaa työntekijöilleen palautetta, mikä puolestaan motivoi heitä entisestään. Nuorilla on vahva tarve tulla huomioiduksi ja siksi he tahtovat palautetta koko ajan – negatiivinenkin palaute on parempi, kuin ettei palautetta annettaisi ollenkaan. Niin positiivista kuin rakentavaakin palautetta antaessa mieltä, millä tavoin tehtävä on toteutettu.^{8,10, 12}

Kun pohdit palautteenantoa, mieltä palautteen tarkoitusta ja sanamuotoja: kontrolloitko nuorta sekä negatiivisen että positiivisen palautteen kautta vai palkitsetko nuoren hyvin suorituksesta työstä.

Työntekijä tunnistaa helposti, kumpaa lähestymistapaa harjoitat. Huomioi myös sukupuolen eroavaisuudet – Miehet pitävät positiivista palautetta useammin informatiivisena ja suoritukseen liittyvänä, kun taas naiset kokevat sen miehiä enemmän kontrolloivana.⁸ Tässä vielä kertauksena palautteenannon hyvät ominaisuudet:



Kuvio 7 Palautteenannon hyvät ominaisuudet¹⁰

Apua, miten saan tästä kaikesta selvää?

Älä huoli, kyllä kaikki järjestyy – ei tämä mitään rakettitiedettä ole! Nyt sinulla on kaikki mahdollisuudet tiedossasi ja pystyt hyödyntämään niitä vaikka saman tien. Ei muuta kuin kokeilemaan, mitkä keinot tepsivät parhaiten juuri sinun alaisiisi. Lopuksi vielä kertaus yllä mainituista asioista listauksen muodossa.

1. Et voi luoda toiselle motivaatiota – voit vain vaikuttaa siihen
2. Kaksi motivaatiotyyppiä ovat ulkoinen ja sisäinen motivaatio, ulkoisessa palkka ja arvostus motivoi ja sisäisessä puhdas ilo ja nautinto. Esihenkilönä voit vaikuttaa helpommin ulkoiisiin motivaatiotekijöihin, kuten arvostukseen.
3. Tavoitteenasettelussa asetu alaisesi asemaan ja mieti tavoitteen selkeyttä ja saavutettavuutta. Pohdi myös tavoitteen aikataulua ja realistisuutta.
4. Nuorille erityisen tärkeää on ilmapiiri. Voit vaikuttaa ilmapiiriin luomalla yhteisesti laaditut pelisäännöt. Tuo esiin myös hyvät työyhteisötaidot. Toimimalla itse esimerkkinä luot myös hyvää tunnelmaa työyhteisöön.
5. Raha ja palkkiot motivoivat lyhyellä aikavälillä – hyödynnä sitä tekemällä kilpailuja ja palkitse hyvin suorituneita.
6. Jo yksinkertaisellakin tunnustuksella, kuten ”kiitos” saat isoja muutoksia ihmisen motivaatioon. Se on myös helpoin tapa motivoida, sillä tunnustusta voi antaa melkein mistä tahansa.
7. Palkita voit monella tapaa – palkitsemisessa keskeisintä on ihmisten huomioon ottaminen. Rahallisen arvomäärän ei tarvitse olla suuri, jotta työntekijä motivoituu – jo pelkästään osoitus hyvästä työstä motivoi.
8. Tarjoa työntekijöillesi päätösvaltaa, anna heille mahdollisuus osoittaa taitonsa. Työntekijän motivaatio kasvaa, sillä hän kokee itsensä tärkeäksi. Huolehdi, että valta ja vastuu on tasapainossa – vallan ja vastuunottaminen kulkevat käsi kädessä.
9. Anna paljon informatiivista palautetta, huomioi palautteen tarkoitus ja sanamuodot. Palautteenannossa kuuntele myös palautteensaajan näkemyksiä. Palautteenannon onnistumisella on suuri merkitys työntekijän motivaatioon.

Lähteet

- ¹ Armstrong, M. 2010. Armstrong's handbook of reward management practice: Improving performance through reward. Kogan Page. London.
- ² Armstrong, M. & Cummins, A. 2011. The reward management toolkit: A step-by-step guide to designing and delivering pay and benefits. Kogan Page. London
- ³ Brooke C s.a. päivitetty 3.2.2023. What Motivates Different Generations Of Employee? Business2community. Luettavissa: <https://www.business2community.com/human-resources/motivates-different-generations-employee-01650238>
- ⁴ Denny, R. 2006. Motivate to win. 3rd ed. London and Philadelphia. Kogan Page.
- ⁵ Forsyth, P. 2006. How to motivate people. 2nd ed. London. Kogan Page.
- ⁶ Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin: Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Talentum Media. Helsinki.
- ⁷ Kauhanen, J. & Vartiainen, M. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. WSOY. Helsinki.
- ⁸ Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki. Edita.
- ⁹ Ojanen, M. 2010. Pelisilmää asiakaskohtamisiin. Alma Talent. Helsinki.
- ¹⁰ Oksanen, J. 2014. Motivointi työvälineenä. PS-kustannus. Jyväskylä.
- ¹¹ Parikka, M. 2019. Mikä motivoi myyjiä? Tuoretutkimus paljastaa yllättävän eron suomalaisista. Luettavissa: <https://www.adeptus.fi/myyntiesteet/myynnin-motivaatio-tutkimus>.
- ¹² Pitkonen, M., Rasila, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Yrityskirjat Oy. Helsinki.
- ¹³ Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma. Helsinki.
- ¹⁴ Zygomatic. 2024. WordClouds. Katsottavissa: <https://www.wordclouds.com/>. Katsottu: 30.03.2024