



Mikä motivoi myyjiä ja luovan alan tekijöitä?

Anette Kerkelä
Jyri-Pekka Tulla

OPINNÄYTETYÖ
Joulukuu 2023

Kansainvälinen myynti ja myynnin johtaminen YAMK
Mediatuottamisen YAMK

TIIVISTELMÄ

Tampereen ylempi ammattikorkeakoulu
Kansainvälinen myynti ja myynnin johtaminen YAMK
Mediatuottamisen YAMK

KERKELÄ, ANETTE & TULLA, JYRI-PEKKA
Mikä motivoi myynnin ja luovan alan tekijöitä?

Opinnäytetyö 84 sivua, joista liitteitä 8 sivua
Joulukuu 2023

Tämä opinnäytetyö tehtiin osana kansainvälisen myynnin ja myynnin johtamisen sekä mediatuottamisen koulutusohjelmaa. Tutkimuksessa käsiteltiin myynnin ja luovan alan motivaatiotekijöitä sekä palkitsemismalleja.

Monella saattaa olla myyntityöstä käsitys, että sitä tehdään pelkästään rahan takia. Puolestaan luova ala yhdistetään usein kutsumusammattiin. Työn tarkoituksena oli selvittää, mikä motivoi myynnin ja luovan alan ammattilaisia ja miten palkitsemisella on vaikutusta työmotivaatioon.

Tutkimusaineisto koostui laadullisesta ja määrällisestä tutkimuksesta. Kyselytutkimukseen vastasi yhteensä 72 myynnin ja luovan alan ammattilaista. Kyselytutkimus sisälsi 22 kysymystä motivaatiosta ja palkitsemisesta. Laadullinen tutkimus puolestaan suoritettiin kahdeksalla teemahaastattelulla. Saadut kyselytutkimuksen tulokset analysoitiin ja sen avulla muodostui tutkimuksessa käytetyt tilastot. Teemahaastatteluiden avulla saimme tarkempia vastauksia ja pääsimme niissä keskustelemaan aikaisemmin kerätyistä tilastoista.

Tutkimuksessa selvitettiin miten myynnin ja luovan alan ammattilaiset motivoituvat aineellisesta palkitsemisesta. Tuloksista ilmeni, että aineellinen palkitseminen motivoi sekä myyjiä että luovan alan ammattilaisia. Suurin poikkeavuus tuloksista liittyi siihen, motivoiko pelkästään raha heitä työssään. Tutkimuksessa käsiteltiin myös itsemääräämisteoriam, jonka avulla selvitimme, mistä myynnin ja luovan alan ammattilaiset motivoituvat.

Johtopäätökset tutkimuksesta osoittavat, että molempien alojen ammattilaiset tarvitsevat palkitsemista säilyttääkseen työmotivaation. Toimialoilla oli kuitenkin eroavaisuuksia siinä, millainen palkitseminen koetaan motivoivaksi. Tutkimustuloksia voidaan hyödyntää jatkotutkimuksissa esimerkiksi silloin, kun halutaan tutkia myynnin ja luovan alan motivoimista ja palkitsemisesta.

Asiasanat: motivaatio, työmotivaatio, palkitseminen, myyntiala, luova ala

ABSTRACT

Tampereen ylempi ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
MBA in international sales and sales management
Master of Culture and Arts

KERKELÄ, ANETTE & TULLA, JYRI-PEKKA
What Motivates Sales and Creative Workers?

Master's thesis 84 pages, appendices 8 pages
December 2023

The topic of the thesis is to find out what kind of rewarding motivates workers in the sales and creative field. The research aims to find out what motivates professionals in the industry and how rewarding affects work motivation. The data were collected from 72 responses to the survey which included 22 questions regarding motivation and rewarding. Quantitative research was gathered through eight interviews.

These results suggest that both professionals were motivated by additional rewards. The most significant difference in expectation was that sales professionals were expecting more money as a reward than those in the creative field, where workers valued more rewarding through other means apart from money. The study also included research on self-determination theory and the research found that sales professionals required a lot more competence to be able to motivate themselves for work, while creative professionals gained a lot more motivation from autonomy over competence.

The findings indicate that professionals from both fields need rewarding to be able to get motivated for work, although there are differences in terms of the type of motivating that is most suitable for each industry.

Key words: motivation, work motivation, rewarding, sales field, creative field

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen aihe ja tausta	5
1.2	Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset.....	6
1.3	Taustatietoa kohderyhmästä ja tutkimuksesta.....	7
1.4	Keskeiset käsitteet	9
2	MYYNIN JA LUOVAN ALAN ERITYISPIIRTEITÄ.....	10
2.1	Myynti.....	10
2.2	Luova ala	12
3	MYYNIN JA LUOVAN ALAN MOTIVOINTI.....	14
3.1	Itsemääräämisteoria	14
3.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.....	20
3.2.1	Työmotivaatio.....	23
3.2.2	Motivaation vahvistaminen työpaikalla.....	27
3.3	Myyntin motivointi	31
3.4	Luovan alan motivointi	35
4	PALKITSEMINEEN UHKA VAI MAHDOLLISUUS?.....	39
4.1	Palkitseminen.....	39
4.1.1	Palkitsemisen taustaa	42
4.1.2	Palkitsemismallit.....	44
4.1.3	Edistysellinen palkitseminen luovan alan yrityksissä	46
4.1.4	Palkitseminen myynnissä ja markkinoinnissa	48
4.1.5	Työsuhteissa eroavaisuuksia palkitsevuuden näkökulmasta	50
4.1.6	Aineellinen palkitseminen ei ole ainoastaan positiivinen asia	53
4.1.7	Palkitsemisen merkitys eri elämäntilanteissa	56
5	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET	58
5.1	Käytetyt metodit	58
5.2	Tutkimuksen tulokset	60
5.3	Pohdinta.....	66
6	LÄHTEET.....	69
	LIITTEET	76
	Liite 1. Kyselytutkimus	76
	Liite 2. Teemahaastattelu myyntiala	82
	Liite 3. Teemahaastattelu luova ala	83

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen aihe ja tausta

Emme ole varmasti ensimmäiset, jotka ovat kirjoittaneet hakusanaksi Googleen: “Kuinka löytää motivaatio työhön?” Tuloksia vastaukselle tarjotaan yhteensä 1 050 000. Entä: “Millainen palkitseminen motivoi?” Tähän Google antaa 29 700 tulosta. Tehtyämme lisää lukemattomia uusia hakuja ja keskusteltuamme aiheesta, päätimme kirjoittaa opinnäytetyön, joka käsittelee myynnin ja luovan alan parissa toimivien henkilöiden motivaatiotekijöitä ja suhtautumista aineelliseen palkitsemiseen.

Hakosen ja Nylanderin (2015, 135) mukaan palkitsemisen lähtökohtainen tavoite on motivoida henkilöstö työskennelemään mahdollisimman tehokkaasti tai keskittymään yritykselle tärkeisiin aiheisiin. He korostavat, että ymmärrys niistä tekijöistä, jotka vaikuttavat liikkeelle paneviin voimiin on välttämätöntä tehokkaiden palkitsemiskäytäntöjen suunnittelulle ja käytölle. Ei ole siis yhdentekevää, miten yritys palkitsee tai jättää palkitsematta.

Tutkimuksen aihe on valittu omien intressien mukaan. Toinen meistä tekee työseen myyntiä ja toinen työskentelee luovalla alalla. Olemme huomanneet, kuinka palkkausmallit alojen välillä eroavat toisistaan paikoin todella rajusti. Minä (Anette) en ole osannut edes kuvitella, että työssäni luovalla alalla voisi olla bonusmalli, tärkeintähän on, että viihdyn työssäni ja palkka tyydyttää minua. Kuunnelllessani myynnin parissa toimivien kertomuksia, alkoi minua hieman jopa mietityttämään, tehdäänkö myyntityötä intohimosta työhön vai pelkästään rahan takia. Intohimolla tarkoitan pysyvää voimakasta halua tehdä jotakin itselleen rakasta ja merkityksellistä asiaa. Jyri-Pekka puolestaan piti ihmeellisenä, että projektien ollessa käynnissä, saattoi työpäiväni venyä todella pitkiksi ilman, että sain siitä edes rahallista korvausta, monesti ylityöt alallani korvataan vapaalla.

Tässä syy tutkimuksellemme. Haluamme sen avulla oppia ymmärtämään paremmin motivaatiotekijöitä sekä niiden toimivuutta omalla kohdallamme että muiden luovan- ja myynnin alan parissa toimivien keskuudessa. Jotta ymmärtäisitte vielä

paremmin työmme tarkoitusta ja taustaa, kerromme hieman itsestämme. Minä (Anette) olen työskennellyt sekä freelancerina että määräaikaisessa ja vakituisessa työsuhteessa. Olen toiminut vuosia toimittajan ammatissa, työskennellyt tv- ja mainostuotannoissa sekä tehnyt töitä mainonnan ja markkinoinnin tehtävissä. Minulle yleisimmät palkitsemisen muodot ovat kuukausi- ja päiväpalkka sekä juttupalkkiot. Olen saanut niitä sekä palkinnut muita niiden avulla erilaisissa tuotannoissa. Bonuksia en ole koskaan saanut, mutta tiedän, että yritykset, joissa olen toiminut, ovat palkinneet myyjiä ja johtoa bonusten avulla. Jos bonukset olisivat kuuluneet myös minun palkitsemiseeni, olisivat ne varmasti motivoineet minua vahvemmin. Kun tulokset on saavutettu etuajassa, on se huomioitu aineettomalla kiitoksella, mutta ei palkittu aineellisesti. Tähän mennessä motivaatiotekijät kohdallani ovat suurimmaksi osaksi olleet aineettomia, kuten hyvä työilmapiiri ja onnistunut lopputulos, ellei työpaikan aamupaloja ja lounaita lasketa mukaan.

Minä (Jyri-Pekka) olen toiminut myyntialalla 13 vuotta. Tämän aikana myyntitehtävät ovat vaihtuneet kuluttajamyynnistä yritysmyyntiin, missä olen toiminut viimeiset seitsemän vuotta. Myyntityössä minua motivoi se, kun pääsen kuulemaan asiakasyritysten toiminnasta ja auttamaan heitä yrityksemme palveluilla. Työurani aikana minulla on ollut käytössä aineellisia kannustimia kuten auto- ja puhelinetu, provisio- ja vuosibonus sekä liikuntasasetelit. Kannustimet motivoivat tekemään kannattavaa ja laadukasta asiakastyötä. Väitän, että yritykset eivät halua keskustella tarpeeksi avoimesti palkitsemisesta myyjien kanssa, sillä he pelkäävät liiallisen keskustelun ohjaavan myyjiä vaatimaan lisää aineellista palkitsemista, mihin työnantajalla ei välttämättä ole resursseja. Haluan tulevaisuudessa päästä esihenkilötehtäviin ja tämän vuoksi pidän tärkeänä oppia lisää motivaatioteorioista, aineellisen palkitsemisen malleista sekä ymmärtää, miten tämä kokonaisuus toimii myyntialalla.

1.2 Tutkimuksen tavoite, tutkimuskysymykset ja rajaukset

Tutkimuksen tarkoituksena on oppia ymmärtämään niitä aineellisia motivaatiotekijöitä, jotka motivoivat myynnin ja luovan alan ammattilaisia heidän työssään. Haluamme selvittää, millä tavoin aineellinen palkitseminen vaikuttaa työmotivaatioon ja kuinka tärkeäksi se koetaan. Ajatteleme, että aineellisessa pal-

kitsemisessä on suuria eroavaisuuksia alojen välillä. Jo alalle hakeutuessa intressit voivat erota sen osalta, mitä työltä halutaan saavuttaa. Meitä kiinnostaa myös miksi ihmiset haluavat työskennellä luovan- tai myyntityön parissa.

Tutkimuksen pääkysymys: Mikä luovalla ja myynnin alalla motivoi tavoitteiden saavuttamisessa?

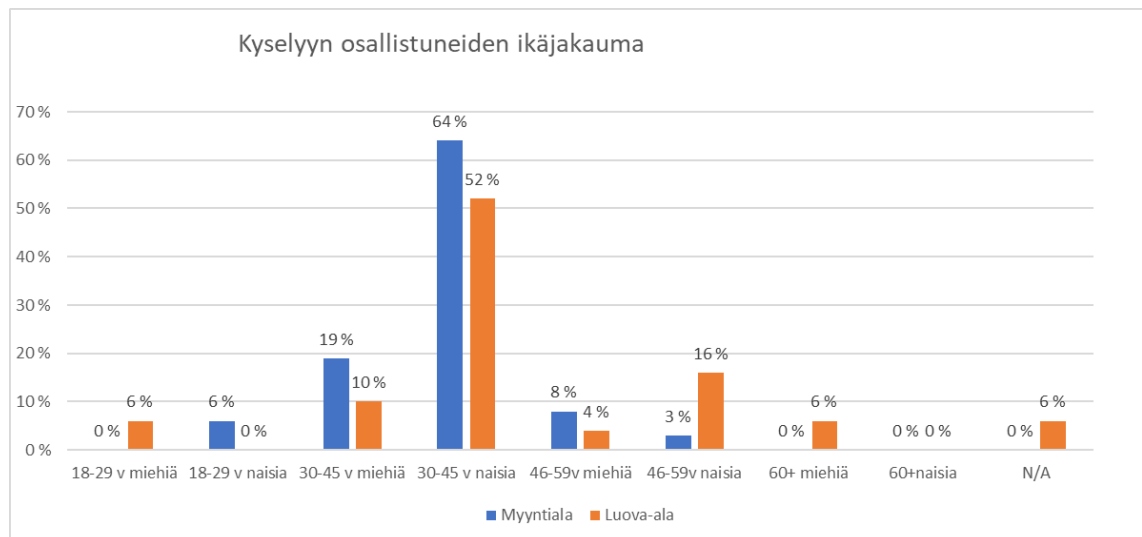
Tarkentaviksi alatutkimuskysymyksiksi muodostuvat seuraavat kysymykset:

1. Miten aineellinen palkitseminen vaikuttaa työmotivaatioon?
2. Tehdäänkö työtä intohimosta työtä kohtaan vai rahan takia?

Tutkimus on rajattu koskemaan myynnin ja luovan alan ammattilaisia. Vaikka käsittelemme tutkimuksessa suurimmaksi osaksi niitä aineellisen palkitsemisen muotoja, jotka motivoivat tekijöitä, emme sulje pois muita seikkoja, jotka vaikuttavat motivaation myös aineettomassa palkitsemisessä.

1.3 Taustatietoa kohderyhmästä ja tutkimuksesta

Tutkimus on poikkitieteellinen, koska se käsittelee eroavaisuuksia kahden eri alan välillä. Lehtisen (2014) näkemyksen mukaan poikkitieteellinen tutkimus pyrkii integroimaan eri tieteenalat yhteensopivaksi kokonaisuudeksi. Aikaisempaa mukaillen myös tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mikä motivoi myyjä ja luovan alan tekijöitä. Tiedonkeruu suoritettiin määrällisellä ja laadullisella tutkimuksella. Ensimmäinen vaihe toteutettiin kyselytutkimuksena, mikä piti sisälleen 22 kysymystä liittyen palkitsemiseen ja motivaatioon. Vastauksia saimme yhteensä 72 vastaajalta, joista 33 työskentelee luovalla alalla ja 39 myyntialalla. Vastaukset on kerätty vuoden 2023 huhtikuun ja syyskuun aikana. Kyselytutkimuksen perusteella saimme arvokasta määrällistä tietoa luovan ja myyntialan motivaatiotekijöistä sekä odotuksista koskien palkitsemista. Alla oleva kuvio 1 esittää kyselyyn vastanneiden ikäjakauman sekä kummalla alalla he työskentelevät. Kyselytutkimukseen vastanneista yli puolet on 30—45-vuotiaita naisia.



KUVIO 1. Kyselyyn osallistuneiden ikäjakauma.

Määrällisen tutkimuksen lisäksi halusimme selvittää tarkemmin, mikä aloilla motivoi, jonka vuoksi haastattelimme kuutta alalla toimivaa henkilöä. Haastattelemamme henkilöt ovat tutkimuksessa nimetty alojen mukaan jokainen omalla numerollaan. Luovan alan haastateltavat: muusikko (luova 1), yrittäjänä toimiva toimittaja/tuottaja (luova 2) sekä freelancer media-alan yrityksissä (luova 3.). Myynnin haastateltavat: kiinteistönvälittäjä (myyjä 1), aluemyyntipäällikkö tietoliikennepalveluissa (myyjä 2) ja avainasiakkuuspäällikkö kansainvälisessä yrityksessä (myyjä 3).

Lisäksi haastattelimme kahta johtoasemassa toimivaa henkilöä (luovan esihenkilö) ja (myynnin esihenkilö), jotta saisimme johdon näkökulman työn motivointiin ja palkitsemiseen. Haastattelimme myös palkitsemisjärjestelmä ja bonusohjelma Valuedin perustaja Raila Lassilaa asiantuntijan roolissa. Lassilalla on 15-vuoden työkokemus mainosalan yrityksistä, minkä jälkeen hän kehitti palkitsemisjärjestelmän. Hänellä on kokemusta niin myynnin että luovan alan töistä sekä vahva henkilöstöhallinnon osaaminen, mitä tarvitaan, jotta voi ymmärtää syvällisesti motivoinnin ja palkitsemisen merkityksen. Kaikki haastattelut toteutettiin etänä Microsoft Teams viestintä- ja yhteistyöalustalla marraskuun 2023 aikana. Tutkimuksessa on myös nostettu esille kyselytutkimukseen osallistuneiden mielipiteitä ja mitä ammattikuntaa he edustavat, esimerkiksi (ohjaaja). Olemme käyttäneet työssämme paljon lähteitä kuten Helsingin Sanomat, Kauppalehti, Mandatum ja Varma. Käytimme kyseisiä lähteitä sen vuoksi, että niiden tarjoamat uutiset ja artikkelit ovat tuoreita ja niissä käsiteltiin laajasti erilaisia mielipiteitä tai tilastoja,

joita työmme kaipasi. Lisäksi henkilöt, jotka esimerkiksi artikkeleissa, uutisissa tai podcasteissa esiintyvät, ovat alansa huippuja ja tämän vuoksi luotettavia tiedonlähteitä.

1.4 Keskeiset käsitteet

Palkitseminen

Kokonaisuus, joka muodostuu niin aineellisista kuin aineettomista elementeistä. Se kattaa rahalliset korvaukset ja etuisuudet sekä tunnustuksen, arvostuksen ja mahdollisuudet kehittyä. Se on kaikkea sitä, mitä työntekijä saa vastineeksi työpanoksestaan. Perinteisesti palkitsemisen tavoitteena on houkutella yritykseen sopivaa henkilöstöä, saada pysymään heidät yrityksessä sekä motivoimaan hyviin työsuorituksiin. Palkitsemisen tarkoituksena on välittää yrityksen keskeisiä tavoitteita ja arvoja - ei siis ihme, että sitä pidetään tehokkaimpana työkaluna. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2005, 13–23.)

Aineellinen ja aineeton palkitseminen

Viitala (2015, 144) näkee, että aineelliseen palkitsemisen keinot ovat taloudellisia, joihin menee organisaatiolta rahaa. Sistonen (2008, 177) luettelee aineellisen palkitsemisen esimerkeiksi rahapalkan, erilaiset rahalliset kannustimet, palkkiot, luontoisedut ja muut henkilöstöedut.

Hakonen ym. (2005, 308) määrittelevät aineettoman palkkion joksikin, mikä ei ole rahaa, tavaraa tai muodosta saajalleen rahanarvoista etua, esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa. Sistosen (2008, 177) mielestä aineettomassa palkitsemisessa työn merkitys on mielekkäässä ja haastavassa sisällössä, kehittymismahdollisuuksissa ja positiivisessa palautteessa. Näiden lisäksi hän pitää tärkeänä joustavaa työntekoa, työsuhteen pysyvyyttä, hyvää työympäristöä ja ilmapiiriä sekä ajan tasalla olevia työvälineitä.

2 MYYNIN JA LUOVAN ALAN ERITYISPIIRTEITÄ

Myynti ja luova ala käsitteinä voidaan ymmärtää monella eri tapaa, minkä vuoksi koemme tärkeäksi selittää, mistä oikein on kyse. Monella meistä on myynnistä turhan negatiivinen kuva. Myyjä saatetaan ymmärtää ammattina, joka kielloista huolimatta soittelee ja yrittää kaupata turhakkeita. Toiselle myyjä puolestaan tarkoittaa asiantuntijaa, joka auttaa asiakasta oikeiden valintojen teossa.

Luova ala puolestaan on suuri kirjo ammatteja, joita yhdistää nimensä mukaisesti luovuus toteuttaa jotakin. Alalle ominaispiirteistä on vaikea määrittely luovien alojen välillä, sillä muutos ja kehitys alojen sisällä on nopeaa (Ahlavuo, Hyyppä, Kurkela & Talvela 2020, 27). Myöskään luovuutta ei ole helppo määritellä eikä sille ole yleistä selitystä. Koskennurmi-Sivonen ja Seitamaa-Hakkarainen (n.d.) näkevät luovuuden käsitteenä, josta puhutaan paljon, mutta on tutkittu vähän. *“Käsitteenä luovuus on edelleenkin hämärä ja moniselitteinen”*, he kirjoittavat. Albert Einstein sen sijaan on sanonut, että *“luovuus on kykyä nähdä sama mitä muutkin näkevät, mutta ajatella jotakin, mitä muut eivät ajattele.”* (Saarinen, S 2023). Samoin kuin itse luovuus, myös luova ala on kirjo erilaisia ammatteja esittävästä taiteesta graafiseen suunnitteluun ja peliteollisuuteen.

2.1 Myynti

McDonnell & McNiff (2014, 19—20) kuvailevat myyntiä seuraavasti: myynti on vuorovaikutusta myyjän ja ostajan välillä, minkä tarkoituksena on ohjata ostaja tekemään ostopäätös. Tässä työssä käsitellään B2B-myyntiä, jossa ostaja sekä myyjä ovat yrityksiä sekä B2C-myyntiä, jossa yritys myy palveluitaan kuluttajalle. Tervon (2023) mukaan B2B-myynti tarkoittaa yritysten välistä yhteistyötä. Hän korostaa, että yritysmyyntin erityispiirteitä ovat monimutkaisemmat tuotteet ja palvelut ja niiden myyntiprosessi on pidempi verrattuna kuluttajamyyniin. B2B-kaupankäynnissä päätöksentekoon tyypillisesti osallistuu useampi henkilö ja niiden kauppasummat ovat korkeampia kuin B2C-myyntissä.

B2B-myynti voi muistuttaa palapelin tekemistä: ensin täytyy rakentaa yhteistyö palasina kuntoon, jotta päästään lopputulokseen. Myyntiorganisaation on ensin

perehdyttävä ja selvitettävä asiakasyrityksen tarpeet, jotta voidaan laatia tarjous tuotteista ja palveluista mahdollisimman hyvin. Tarjouksen tekemisen jälkeen tarjous täytyy käydä yhdessä asiakkaan kanssa läpi, ja mahdollisesti yksittäistä palapelin palaa pitää vielä liikuttaa. Lopuksi yritysten välille luodaan sopimussuhde, mikä toimii viimeisenä palasena yhteistyön alkamiselle. Luonnollisesti kaikki keskustelut eivät päädy sopimussuhteeseen ja neuvottelut voivat päättyä, koska yhteistyölle ei nähdä mahdollisuutta. Koska kaikki neuvottelut eivät päädy yhteistyöhön ja kaupantekoon, on myyntiorganisaation hyvä tietää, kuinka moni neuvottelu päättyy onnistumiseen tai epäonnistumiseen. Myynnin tuloksia voidaan seurata konversioprosentilla, mitä myynnin puolella kutsutaan hit rateksi. Konversioprosentti kertoo siitä, kuinka monta prosenttia tehdyistä tarjouksista voitetaan. Jos myyjä on tehnyt kvartaalin aikana 100 tarjousta ja niistä kolme on saavuttanut sopimussuhteen, on myyjän konversioprosentti kvartaalissa ollut kolme prosenttia. Konversioprosentin lisäksi myynnissä tarkastellaan lisäksi seuraavia asiakkuuden mittareita: hankintakulu, elinkaariarvo ja kokonaistuotto (Myynnin mittarit – 4 KPI-mittaria, jotka olisi syytä tietää, 2023). Mittaustavat ja tulokset voivat vaihdella työnantajan tuotteiden mukaan, mikä luo yritykselle myynnin mallin. Seuraavassa kappaleessa käydään tarkemmin lävitse erilaisia myynnin malleja.

B2B-myyntiä tekevät monialaiset yritykset erilaisilla tuotevalikoimalla ja kaupallisilla tavoitteilla. Sistonen (2017) on jakanut myynnin neljään erilaiseen viitekehukseen: transaktio, ratkaisu, konsultoiva ja partnership (taulukko 1). Seuraavaksi avaamme, mitä edellä mainituilla myyntimalleilla tarkoitetaan.

TAULUKKO 1. Millainen palkkausmalli on kannustavin ja toimivin myyntialalla? (Sistonen, 2017).

Myyntimalli	Tarkempi kuvaus
Transaktiomyynti	<ul style="list-style-type: none"> • Yksinkertaiset tuotteet ja palvelut • Lyhyt myyntisykli • Hintaa ohjaa vahvasti ostopäätöstä • Esimerkiksi puhelimet ja liittymät

Ratkaisu- myynti	<ul style="list-style-type: none"> • Monimutkaisemmat tuotteet ja palvelut • Enemmän keskustelua asiakkaan kanssa • Myyjä tarvitsee mahdollisesti apua oman organisaation muilta asiantuntijoilta • Esimerkiksi erilaiset remonttimyynnit
Konsultoiva myynti	<ul style="list-style-type: none"> • Asiakkaan konsultointia siitä, mitä asiakkaan pitäisi hankkia, jotta he pääsevät haluamaansa lopputulokseen • Ratkaisut ovat monesti ainutlaatuisia ja niiden luominen voi vaatia uudenlaisia tuotteita myyntiorganisaatiolta • Konsultoivassa myynnissä myyntiajat ovat pitempiä kuin ratkaisumyynnissä
Partnership- myynti	<ul style="list-style-type: none"> • Partnership-myynnissä yhdistyy kahden yrityksen yhteistyö, mikä tuottaa ostajalle halutun ratkaisun • Myynti malleista kaikista monimutkaisin ja hitain • Esimerkiksi yritys ei lähde myymään markkinoille omaa tuotettaan vaan antaa sen kumppaneiden myytäväksi

Vaikka B2B- ja B2C-myynnissä on paljon yhtenäisyyksiä, on myyntityössä toisaalta myös eroavaisuuksia. Erot voisi tiivistää sanomalla, että B2C-myynnissä ominaista on se, että siinä myyntiä tehdään nopeammin ja pienemmillä summilla, kun taas B2B-myyntisykli on hitaampi, mutta yritysten väliset ostot ovat suuremmat.

2.2 Luova ala

Luova ala kattaa monipuolisen joukon aloja. Yleensä puhuessamme luovista aloista, tarkoitetaan niillä taide- ja kulttuurialoja. Luovien alojen listalle on nostettu myös animaatiotuotanto, elokuva- ja tv-tuotanto, käsityö, mainonta- ja markkinoitinviestintä, muotoilupalvelut, musiikki ja ohjelmapalvelut sekä peliala, sirkus ja teatteri. (Ahlavuo ym. 2020, 11.) Myös liikunta- ja elämyspalvelut, taidegalleriat ja taide- ja antiikkikauppa lasketaan luoviksi aloiksi, mutta rajaamme ne työsämme pois. House of Laplandin (n.d.) mukaan luoville osaajille tunnusomaista on kollektiivinen, usein aloja yhdistävä ja verkostomainen toiminta.

Ahlavuon ym. (2020, 13) mukaan digitaalisen tietotekniikan yleistyminen arkielämän toiminnoissa on ollut merkittävä tekijä luovan talouden kehityksessä. Alan erityispiirteenä nähdään se, että usein asiat mitkä ovat helposti ja laajasti jaettavissa suurelle yleisölle, menestyy hyvin ja tunnetaan viihteenä. Uniikki, laajalle levinnyt sisältö puolestaan muuttuu menestykseksi ja arvostetuksi korkeakulttuuriksi vuosikymmenien päästä. Ei myöskään ole ennennäkemätöntä, että taitelija ansaitsee paremmin kuoltuaan kuin eläissään.

Toimialana luova ala on kasvava. Tilastokeskuksen tietojen mukaan kulttuurialalla työskenteli vuonna 2021 yhteensä 128 000 luovan alan tekijää, mikä tarkoittaa sitä, että yli kolme prosenttia maamme työpaikoista on kyseisellä toimialalla. Tutkiessamme luovien alojen taloudellista vaikutusta Suomen bruttokansantuotteeseen, voimme todeta, että kyse ei ole pienestä alasta. Aineettoman lisäarvon lisäksi luovat alat tuottivat ennen koronapandemiaa yhteensä 3,3 prosenttia Suomen bruttokansantuotteesta. Verratessa alaa perinteisesti pidettyihin suuriin toimialoihin kuten paperiteollisuuteen (1,4 %) tai elintarviketeollisuuteen (1,3 %), voimme huomata, että luova ala on suurempi kuin paperi- ja elintarviketeollisuus yhteensä. Luovien alojen toimialan kokonaispalkkasumma on 4,4–5,1 miljardia euroa vuosittain, tuottaen 2,6–3,3 miljardin euron edestä verotuloja. (Kaira 2023.) Luovat ry:n puheenjohtaja Laura Kuulasmaan haluaa muistuttaa, että *“Luovat alat pitää tunnistaa todellisena teollisuuden alana, liiketoimintana, jota ei voi nähdä puuhasteluna tai harrastetoimintana.”* Kuulasmaa myös korostaa, että kasvavasta tv-alasta on tullut merkittävä elinkeino sekä vientituote maailmalle. (Kangasniemi 2023.)

3 MYYNNIN JA LUOVAN ALAN MOTIVOINTI

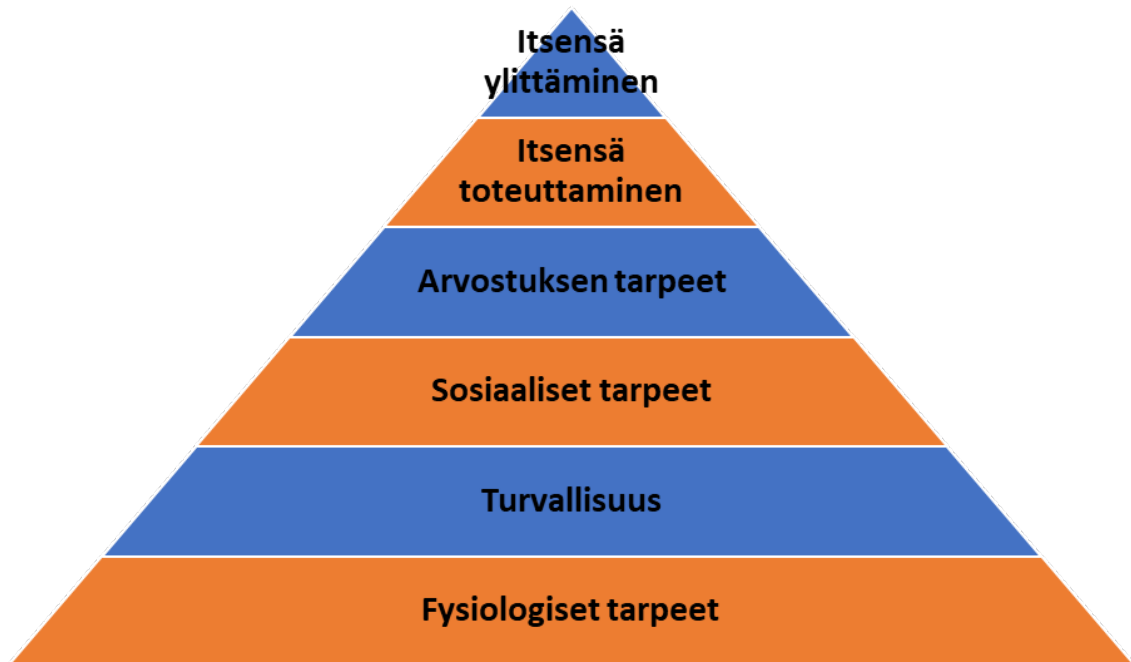
Seuraavaksi käsittelemme myynnin ja luovan alan motivaatiota. Ensiksi tarkastelemme itsemääräämisteoriaa sekä tutustumme niin sisäisiin että ulkoisiin motivaatiotekijöihin. Tämän jälkeen perehdymme tarkemmin siihen, mitä työmotivaatio pitää sisällään ja kuinka myynnin ja luovan alan tekijöitä motivoidaan työssä. Lopuksi käymme vielä tarkemmin läpi niitä tekijöitä, jotka vaikuttavat motivaatiotekijöihin molemmilla aloilla.

Seppäsen mukaan (2018, 156—157) motivaatiotamme lisää, kun tunnistamme motiivimme ja tiedämme, että se, mitä teemme liittyy itsellemme merkityksellisiin asioihin. Motivaation ongelmana on kuitenkin se, että sitä ei voi automaattisesti ottaa käyttöön, eikä se myöskään saavu paikalle tilauksesta, minkä vuoksi kailta ei voi odottaa samankaltaista motivoitumista (Mustonen, Seppänen & Törmälehto 2021, 91). Tällä Mustonen ym. tarkoittavat sitä, että ihmiset eivät motivoitu samanlaisista asioista. Esimerkiksi työelämässä ei voi odottaa, että kaikki henkilöt ryhmän sisällä ryhtyisivät projektiin yhtä innokkaasti. Myös Luukkala (2022, 20) muistuttaa, että tilanteiden eteneminen on yksilön omasta päätöksestä riippuvaista. Jos yksilö pystyy ennakoimaan tilanteen, se voi vaikuttaa myönteisesti lopputulokseen, koska hän on valmistautunut. Sen sijaan yllättävän tilanteen sattuessa henkilö voi hämmentyä ja tuntea itsensä epävarmaksi, mikä mahdollisesti rajoittaa toimintavaihtoehtoja.

3.1 Itsemääräämisteoria

Mistä sisäinen motivaatio kumpuaa? Tarkastellessamme omaa sisäistä motivaatiota työssä viihtymisen osalta, ilmenee motivaatio siinä, että työ on mielekästä sekä merkityksellistä. Tulkintamme mukaan motivaation rakentamista ei tulisi perustaa epämääräiseen arvioon tai passiivisiin havaintoihin, vaan menetelmiin, jotka perustuvat tutkittuun tietoon ja näyttöön. Tämän vuoksi motivoitumista selittäviä teorioita on olemassa useita. Monelle motivaatiota selittävistä teorioista tulee ensimmäiseksi mieleen Maslow'n yli 70 vuotta sitten kehitetty tarvehierarkia ja sitä koskeva pyramidi, joka täyttyy alhaalta ylöspäin pyrkien tyydyttämään alemman lokeron tarpeet (kuvio 2). Tarvehierarkian ongelma on kuitenkin se, että

se ei vastaa nykyajan ihmiskäsitystä motivoitumisesta. Sisäistä innostuneisuutta ja elämän merkitystä tutkivan Martelan (2015, 56—58) mielestä Maslow'n tarvehierarkia on *“teoria, jonka jokainen tietää, mutta jota kukaan ei käytä”*.



KUVIO 2. Maslow'n tarvehierarkia (Lehto, 2020).

Opinnäytetyössä tutkimme motivaatiota Decin ja Ryanin (2017) itsemääräämisteorian avulla, jota pidetään yhtenä tunnetuimpana motivaatiota selittävänä teoriana. Sen keskeinen ajatus on, että ihminen on aktiivinen toimija, jonka perustarpeet täyttyvät toiminnan kautta, sillä ihminen synnynnäisesti yrittää toteuttaa itseään ja henkilökohtaisia tavoitteitaan. Ryan ja Deci kokevat, että sosiaalisella ympäristöllä on merkitystä siihen, mistä ihminen motivoituu. Itsemääräämisteoria keskittyy vahvasti sosiaalisiin tilanteisiin, jotka voivat joko edistää tai estää yksilön menestymistä elämässään. Se pyrkii selvittämään, miten biologiset, sosiaaliset ja kulttuuriset tekijät vaikuttavat ihmisten kykyyn saavuttaa luontaista psykologista kasvua, sitoutumista ja yleistä hyvinvointia tietyillä elämänalueilla. Samalla teoria tarkastelee kriittisesti sekä yksilöllisiä että yhteisöllisiä tekijöitä, jotka voivat edistää elinvoimaa, motivaatiota, sosiaalista integraatiota ja hyvinvointia. (Ryan & Deci 2017, 3.)

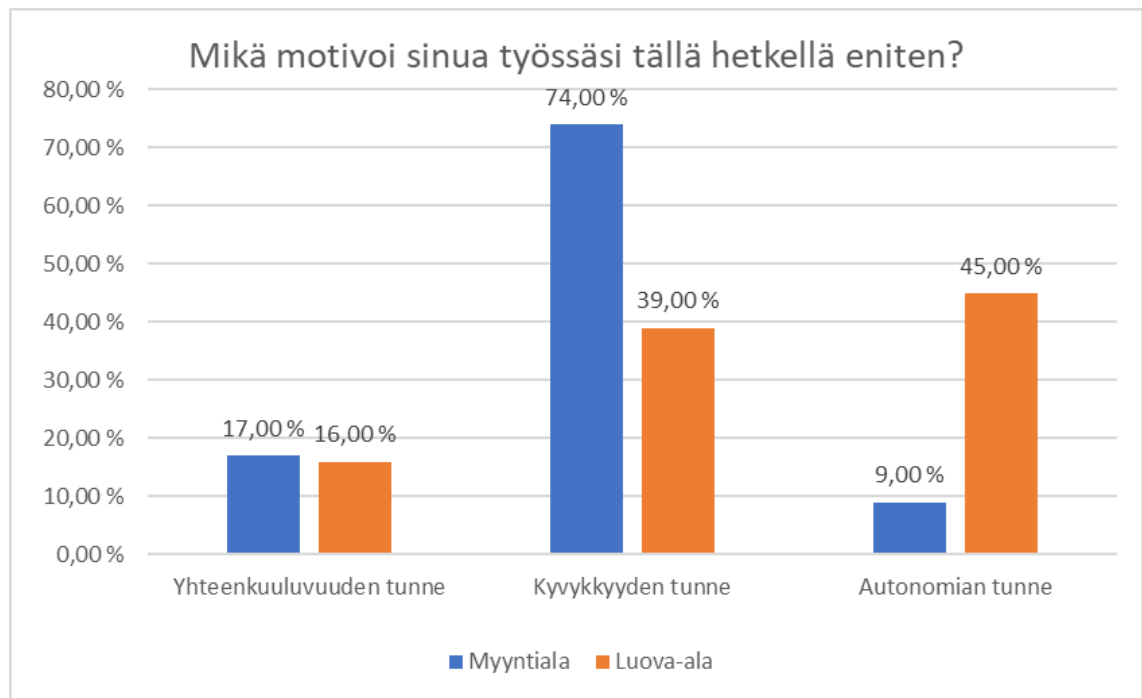
Itsemääräämisteorian mukaan sisäinen motivaatio muodostuu ja pysyy vahvana, kun otetaan huomioon kolme perustarvetta ja niiden edellytykset:

1.) Autonomia liitetään tuntemukseen siitä, että yksilö voi toimia omasta tahdostaan ja yhteensovittaa toimintansa omien mielenkiintojensa ja arvojensa mukaan ilman ulkoista ohjausta. Kun toiminta on autonomista, se on itsenäistä ja innostunutta. (Ryan & Deci 2017, 10—11.) Tutkimuksemme perusteella etenkin kulttuurialalla, jossa Tilastokeskuksen (2022) tietojen mukaan yli neljäsosa päätoimisista työntekijöistä toimii yrittäjinä, autonomia näyttäytyy vahvana.

2.) Kyvykkyys on tunne, jossa ihminen kokee olevansa pätevä ja pystyy toimimaan tehokkaasti. Sen koetaan antavan energiaa monenlaisiin toimintoihin. Pätevyyden tunne voi hyvin myös horjua - se voi huonontua tilanteessa, joissa haasteet ovat liian suuria tai henkilö saa negatiivista palautetta, jolloin oman osaamisen kokemus heikentyy. (Ryan & Deci 2017, 11.) Tutkimuksemme osoittaa, että silloin, kun ihminen tuntee olevansa ammattilainen omalla alallaan, hän voi kokea maksimaalisen kyvykkyuden tunteen.

3.) Yhteenkuuluvuuden käsitteessä ihminen kokee halua ja tarvetta olla osa jotain sosiaalista yhteisöä. Yhteenkuuluvuuden tunne syntyy, kun yksilö tuntee, että hänen olemassaoloon arvostetaan ja että hänellä on aktiivinen rooli sosiaalisessa ryhmässä tai toiminnassa, esimerkiksi ryhmään osallistumisen tai hyväntahtoisuuden osoittamisen kautta. (emt. 11.) Haastattelujen perusteella etenkin yrityksissä, joissa työntekijät ovat osakkaina, tuntevat he yhteenkuuluvuuden tunnetta vahvemmin.

Kyselytutkimuksessa kysyimme, mikä luovan ja myynnin alan tekijöitä motivoi työssään kaikista eniten. Tulokset osoittavat, että yhteenkuuluvuuden tunne koetaan alojen välillä suhteellisen tasaisesti, mutta kyvykkyys ja autonomia puolestaan jakavat vastauksia alakohtaisesti enemmän. Analysoidessamme myynnin tuloksia, voimme todeta, että kyvykkyuden tunne on selvästi tärkeämpi kuin yhteenkuuluvuus tai autonomia (kuvio 3).



KUVIO 3. Mikä motivoi sinua työssäsi tällä hetkellä eniten?

Kyvykkyys siis mielletään vahvasti osaksi ammattiosaamista. Kyvykkyys on tunne siitä, että henkilö tuntee itsensä päteväksi ja osaa viedä myyntiä oikeaan suuntaan. Sen nähdään olevan sidoksissa sekä itsetuntoon että rahalliseen korvaukseen.

“Tärkein on kyvykkyyden tunne, mikä vaikuttaa myös ansioihin. Jos et onnistu tienaat nolla ja olet nolla. Jos onnistunut, olet hyvä ja tienaat paljon. Se tuo myös mielihyvää päivittäin eniten ja sitä haetaan eniten. Myyntialalla pitää olla edellytyksenä menestyä työssä.” (Myyjä 1)

“Kyvykkyyttä lisää, kun tuntee ja tietää oman työn. Se on isona osana myynnin tekemistä. Monesti tarkoituksena on vakuuttaa vastapuoli, mikä ei onnistu ilman, että 1. tietää mistä puhuu 2. osaa esittää asian vakuuttavasti.” (Myyjä 3)

Vaikka autonomian tunnetta arvostetaan myyntialalla edellä mainituista perustarpeista kaikista vähiten, koetaan sen olevan siitä huolimatta erittäin tärkeä osa myyntityötä. Myynnin esihenkilönä työskentelevä olisi odottanut, että autonomian tunteen merkitys olisi suurempi, kun arvioitiin perustarpeiden tärkeysjärjestystä myyntityössä. Pohdittuaan tuloksia hieman lisää, myynnin esihenkilö ymmärsi lopputuloksen.

“Myyjät ovat yksinäisiä satureita, varsinkin, jos olet proviisiopalkalla niin ohjautut tekemään itsenäisesti työtä vieläkin enemmän. Olisin odottanut, että autonomian

tunne olisi korkeampi. Omasta mielestäni tärkeysjärjestys on seuraava: kyvykkyys, autonomia ja yhteenkuuluvuus”. (Myynnin esihenkilö)

Puolestaan luovalla alalla autonomia tunnetaan kaikista vahvimpana tunteena, ajatellen työnkuvaa ja motivoitumista. Myös kyvykkyys tunne sai vahvan kannatuksen luovien henkilöiden keskuudessa, sillä ainoastaan kuusi prosenttia vastaajista koki, että kyvykkyys motivoi vähemmän kuin autonomia. Autonomian tärkeyttä perusteltiin seuraavasti:

“En voisi kuvitellakaan, että joku kertoisi minulle kaiken aikaa mitä tehdä. Koen, että paras lopputulos asiakkaan kanssa toimiessa saadaan, kun tunnen heidän tarpeet ja voin itse ehdottaa näkemyksiäni lopputulokselle”. (Kuvataiteilija)

“Saadessani vapaat kädet, koen, että minun on mahdollista toteuttaa mitä erilaisimpia ideoita. Puolestaan, jos joku on koko ajan kertomassa mitä pitäisi tehdä, ajattelen, että hän ei luota minuun tai pitää muuten vain kehnona työntekijänä” (Luova 3)

Kuten edellä kävi ilmi, jos työtä ohjataan liikaa tai määrällään tiettyyn suuntaan, tulee luovan alan ihmisellä helposti olo, että hänen näkemykseensä ei luoteta. Kun työntekijälle antaa vapaat kädet, lisää se sekä motivaatiota että työhön sitoutumista. Myös johtamiseen erikoistunut työyhteisövalmentaja Haavisto vahvistaa väitteen: *“Autonomian ja siten vastuunantamisen kautta voi syntyä innovaatioita, joilla nousee vedenpinnan yläpuolelle.” (Räty 2017).*

Samaten Äijälä (2020) on yhtä mieltä siitä, että ylhäältä päin määritelty toiminnan saneleminen ei ole tuloksen kannalta yhtä toimivaa kuin se, että pyytää työntekijöitä mukaan ratkaisemaan ongelmaa, jolloin he samalla sitoutuvat siihen paremmin. Keskeisempää on asettaa selkeä visio, suunta ja tavoitteet, jättäen toteutus asiantuntijoiden vastuulle. Myös luovan esihenkilö on vakuuttunut siitä, että osallistamalla työntekijät ongelmanratkaisuprosessiin voidaan heidät sitouttaa tehokkaammin organisaation tavoitteisiin.

Niin ikään yhteenkuuluvuuden tunne koetaan vahvaksi molemmilla aloilla, vaikka ainoastaan noin joka seitsemäs kokee sen kaikista tärkeimmäksi. Tulos hämmensi luovan alan esihenkilöä, joka itse korostaisi tiimien merkitystä. Hänen näkemyksensä mukaan, kun roolit ovat selkeät ja kaikki saavat tehdä työtä omilla

vahvuuksillaan, myös tiimit toimivat hyvin. Etenkin startup-yrityksissä sekä pienissä organisaatioissa yhteenkuuluvuuden tunne vahvistuu.

“Minulla on sellainen olo, että nämä eivät olisi minun työkavereita vaan olemme lähempänä perhettä. Kuljemme toistemme rinnalla haluten kehittää toisiamme. Kun toinen kehittyy, on se myös tiimin etu”. (Luova 2)

“Yhteenkuuluvuuden tunne on toiseksi tärkein. Ihmiset ympärillä tekee sen. Brändiin, firmaan ja tuotteeseen uskomisen on todella tärkeää.” (Myyjä 1)

Yllä olevat tulokset ovat vain suuntaa antava kehys siitä, mistä alalla motivoitutaan. Haluamme painottaa, että tilanne voi yllättäen muuttua työsuhteen aikana edellä mainitun kolmen perustarpeen sisällä. Näin kävi monelle vuonna 2020, kun koronapandemia iski ja yhteenkuuluvuuden tunne sai uuden merkityksen työtehtävien siirtyessä verkkoon. Tällöin autonomian tunne kasvoi, kun töitä tehtiin pääsääntöisesti kotoa käsin. (Airila 2022.)

Ryan & Decin itsemääräämisteorian perustarpeiden lisäksi sisältöä työhön tuo hyväntekeminen. Martela (2015, 68) on pitkään tutkinut hyväntekemistä osana ihmisen perustarpeita. Hän haluaa haastaa olettamusta siitä, että ihmisellä olisi ainoastaan kolme perustarvetta, sillä hänen mielestään niitä on neljä, hyväntekeminen mukaan lukien. Martela on yhdessä Ryanin kanssa tutkinut aihetta ja tutkimukset ovat osoittaneet, että hyväntekemisellä on itsenäinen vaikutus ihmisen psykologiseen hyvinvointiin ja tunteeseen siitä, että elämällä on merkitystä (Martela & Ryan, 2016). Myös tekemissämme haastatteluissa hyväntekeminen on nostettu tärkeäksi taidoksi. Haastateltavat kokevat, että ei ole olemassa ainoastaan yhtä hyvän tekemisen muotoa, vaan teot vaihtelevat arkisista teoista työelämän pieniin ja isoihin tekoihin.

“Parasta luottamussuhteen rakentamista on tehdä jotain asiakkaan hyväksi. Koen, että jos on valmis tekemään ratkaisun, joka on enemmän asiakkaan kuin yrityksen edun mukaista, on se paras luottamussuhteen rakentaja”. (Myyjä 2)

“Hyväntekemisessä tuntuu, että fiilis kestää pidempään, kun saat jotain autettua. Ristiriitaista tosin on, että siinä tulee hyvä fiilis itsestään, että olempa hyvä tyyppi, mikä puolestaan on itsekeskeistä eikä täten ainoastaan toisen auttamisen takia syntyvä olo”. (Luova 1)

“Pro bono töistä tulee jollain tavalla hyvä mieli. Lähtökohtaisesti niihin suhtautuu eri tavalla ja miettii merkitystä enemmän kuin esimerkiksi perus mainoskampanjaa.” (Luova 3)

Martelan mukaan vahva hyväntekemisen tunne kertoo siitä, että haluamme tehdä toisillemme hyvää sen sijaan, että tekisimme pahaa (2014). Vaikka hyväntekeminen koetaan suurimmaksi osaksi positiiviseksi asiaksi, voi se herättää tekijässä myös ristiriitaisia tunteita sen suhteen, mistä hyvä mieli tekemisen jälkeen on peräisin. Sen sijaan, että tällaisissa tilanteissa tuntisimme syyllisyyttä, on meidän hyvä kokea nautintoa siitä, että pystymme auttamaan toista ihmistä. (Emt.) Hyväntekevyyden virallinen julkistaminen neljäntenä psykologisena perustarpeena edellyttää vielä lisää kattavaa empiiristä tutkimusta. Martelan ja Ryanin (2016) tutkimuksen kiistaton tulos kuitenkin on, että usein paras keino lisätä omaa onnellisuutta on tehdä joku toinen vielä onnellisemmaksi kuin itse olet.

3.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Luukkala (2022, 40) määrittelee motivoituneen ihmisen sitoutuneeksi, luovaksi ja päättäväiseksi. Hän korostaa, että motivoituneella henkilöllä uuden oivaltaminen sekä erilaiset innovatiiviset ideat lisäävät innostusta saada tavoitteet valmiiksi, toisin kuin ulkoisessa motivoitumisessa, jossa tavoitteista luovutaan helpommin vastoinkäymisten edessä. Lisäksi hän kokee, että motivoitunut jatkaa ponnistelujaan vaikeuksista huolimatta eikä luovuta helposti. Seppänen (2018, 93) puolestaan ajattelee, että motivaatio koostuu yksilön sisäisistä toiveista ja tavoitteista sekä mielenkiinnon kohteista. Kun henkilö on sisäisesti motivoitunut, hän kokee toiminnan niin miellyttäväksi ja palkitsevaksi jo itsessään, ettei hän tarvitse ulkoisia kannustimia, kuten rahaa tai valtaa toiminnan motivoimiseksi.

Martela ja Jarenko (2015, 32) korostavat, että sisäinen motivaatio on proaktiivista ja lähtöisin omista kiinnostuksen ja arvostuksen kohteista. He haluavat kuitenkin muistuttaa, että motivaatiota on olemassa kahdenlaista: sisäsyntyistä ja sisäistettyä. Sisäsyntyisellä tarkoitetaan itsestään innostavaa ja nautinnollista tekemistä, jolloin ihminen motivoituu kokemastaan riemusta. Omalla kohdallani (Anette) tämä on ehdottomasti harrastukset; rakastan lumilautailua ja voisin viettää harrastuksen parissa kaiken vapaa-aikani. Sisäistetyssä motivaatiossa puolestaan tekeminen tuntuu arvokkaalta ja se on merkityksellistä sekä tavoitteellista (emt. 32), mitä edellä mainittu harrastukseni ei niinkään ole. Puolestaan sisäistetyyn motivaation tulokseksi voin verrata tämän opinnäytetyön kirjoittamista. Etenkin alussa tuntui, että teen tätä sen vuoksi, että valmistun koulusta ja saavutan

koulun suhteen päämääräni ja minulle tärkeän tavoitteen. Opinnäytetyön kirjoittaminen on siis sisäisen motivaation tulos, joka samalla sivistää minua ja omakсутun päämäärän johdosta on alkanut tuntua sivu sivulta enemmän mielenkiintoiselta. Siispä olen osaltani innoissani tästä, vaikka en varsinaisesti iloitse matkasta, ennen kuin työ on valmis.

Luukkalan (2022, 40) mukaan sisäinen motivaatio voi muodostua myös ulkoapäin. Ihmisellä on elämässään lukuisia yhteiskunnallisia tavoitteita, kuten opintojen suorittaminen, ammatinvalinta tai työssäkäynti. Alun perin nämä asiat eivät välttämättä ole yksilön sisäisesti motivoivia elämänalueita, mutta ajan myötä ne ovat tulleet osaksi yksilön identiteettiä eri vaiheiden kautta. Tätä ilmiötä kutsutaan tavallisesti sosiaalistumiseksi yhteiskuntaan ja se kannustaa ihmisiä toimimaan yhteiskunnan normien mukaisesti vapaaehtoisesti. Esimerkkinä tästä ovat organisaatiot. On tutkittu, että organisaatiot, jotka edistävät sisäisiä arvoja ja tarkoituksen tunnetta ulkoisten sijaan, edistävät työntekijöiden tarpeiden tyydyttämistä ja siten sitoutumista ja osallistumista (Ryan & Deci 2017, 532). Tällaista prosessia, jossa yksilö pyrkii luontaisesti integroitumaan ympäristönsä sosiaalisesti hyväksytyihin arvoihin ja sääntöihin muokkaamalla omaa arvomaailmaa ja minäkuvaansa, Deci ja Ryan kuvaavat ulkoisten motiivien vaiheittain tapahtuvaksi sisäistymiseksi. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 56.)

Esittelemme alla olevassa kuvassa Decin ja Ryanin motiivit janana, johon kuuluu ulkoinen ja sisäinen motivaatio. Janan toisessa päässä ovat ne motiivit, jotka tulevat ulkoapäin ja toisessa päässä täysin sisäiset motiivit. Janaan kuuluu eri asteisia sisäistyneitä motiiveja, joita ohjataan joko ulkoisesti tai sisäisesti. Janan vasemmalla puolella on neljä säätelyn muotoa: täysin ulkoinen säätely, sisäänkääntynyt ulkoinen säätely, kiinnittynyt säätely ja integroitunut säätely. Sisäisen motivaation kuuluu ainoastaan täysin ulkoistettu säätely. (emt. 57.)



KUVIO 4. Ulkoisen motivaation sisäistyminen (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 57).

Tässä eriteltynä ulkoisen motivaation muodot (kuvio 4):

1. **Täysin ulkoinen sääätely**, jolloin henkilö motivoituu asiasta toisten henkilöiden tai tilanteen seurauksena. Ulkoisen sääätelyn uskotaan heikentävän sisäistä motivaatiota.
2. **Sisäänkääntynyt ulkoinen sääätely** tarkoittaa henkilön kohdalla sitä, että hän tekee asioita välttääkseen negatiivisten sisäisten tunteiden kokemista kuten pelon tai vihan.
3. **Kiinnittynyt sääätely** on sisäisesti merkityksellisempää kuin sisäänkääntynyt ulkoinen sääätely. Tällöin koemme, että ulkoapäin tulleet tavoitteet houkuttelevat meitä puoleensa, vaikka ne eivät ole meidän itse määrittämiä.
4. **Integroitu sääätely** muistuttaa eniten sisäistä sääätelyä, jolloin henkilö sulauttaa toimintaa tai tavoitteita omiin tavoitteisiinsa. Se on tuttua joukkueissa ja yhteisöissä, jolloin yhteisestä tavoitteesta tulee myös henkilökohtaisesti tärkeä ja merkityksellinen. (Seppänen 2018, 94–95.)

Väitämme, että vastaavasti täysin sisäisesti motivoitunut henkilö voi muuttaa suuntaa kohti ulkoista motivaatiota, mikäli hänen sisäinen motivaationsa kääntyy laskuun syystä tai toisesta. Tämä voi tapahtua esimerkiksi silloin, kun yrityksen sisällä tulee muutoksia, joista työntekijä ei pidä. Tällöin sisäinen motivaatio voi alkaa heikkenemään ja motivaatiota pitävät enemmän yllä ulkoinen sääätely kuten aineellinen palkitseminen.

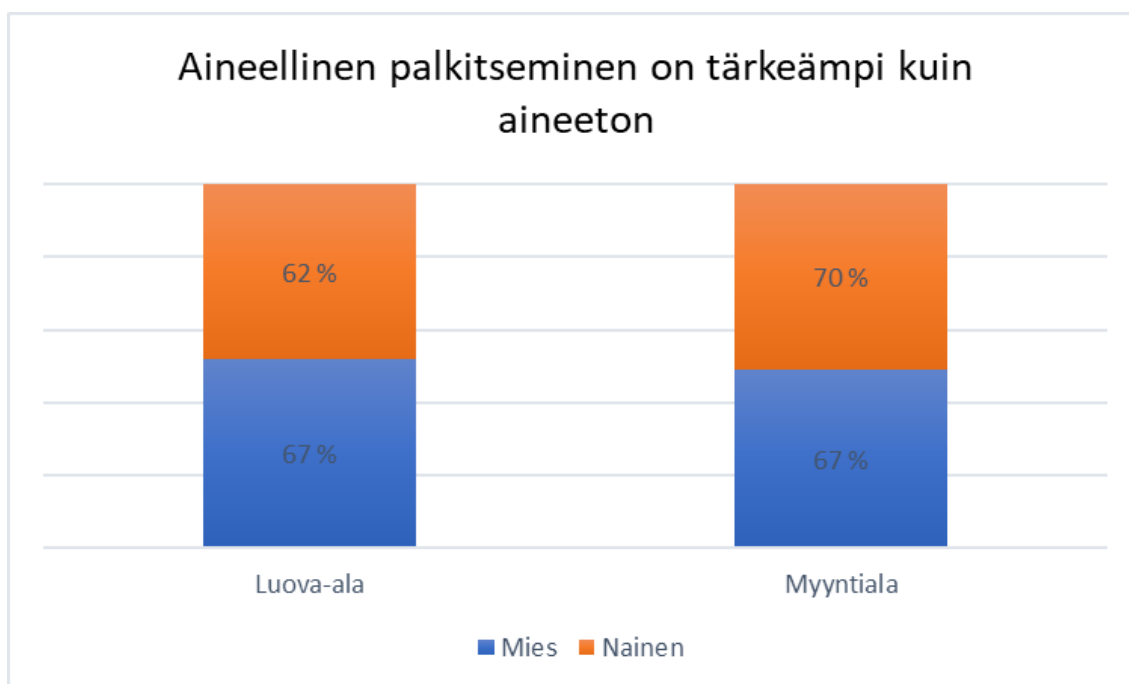
3.2.1 Työmotivaatio

Minä (Anette) olen käynyt keskustelua lääketehaalla olevan ystäväni kanssa siitä, miksi työn teon pitäisi motivoida, eikö töissä vaan voisi olla ja motivoitua työn ulkopuolella itselle tärkeistä asioista? Vaikka keskustelimme asiasta pitkään, emme löytäneet keskustelulle vastausta, joka olisi tyydyttänyt meitä molempia. Periaatteessa ymmärrän hänen kantansa: Hänen työnsä on yksitoikkoista, mutta vastuullista. Päivät toistavat itseään, mutta hän voi kuunnella samanaikaisesti mielenkiintoisia äänikirjoja. Hänen työnsä ei tarvitse luovaa ajattelua ja työasiat harvemmin seuraavat kotiin asti. Minä olen puolestaan ystäväni vastakohta. Työpäiväni kulkevat harvoin samalla kaavalla, jos edes samalla aikataululla. Fokus on kaiken aikaa hetkessä tapahtuvissa asioissa, motivoituneiden ympärillä olevista ihmisistä sekä pidän siitä, että minulla on kaiken aikaa jokin pieni asia ratkottavana.

Ihmisten elämässä on monia erilaisia jaksoja, mutta työelämää pidetään yhtenä eniten aikaa vievästä. Osalla työelämä vie enemmän aikaa kuin esimerkiksi perhe, vapaa-aika ja nukkuminen. Ihmiset myös näkevät työn eri tavoin: Toiset kokevat sen mielekkääksi ja tyydyttäväksi, kun taas toiset näkevät ajanjaksona, mikä on kestävä. (Ryan & Deci 2017, 532.) Tämä ei ole ihme, sillä työhön vaikuttavat useat eri tekijät. Sinokin (2016, 81) mukaan työmotivaatiota säätelevät ominaisuuksien ja työympäristön lisäksi henkilön persoonallisuus, elämäkokemukset ja elämäntilanne. Lisäksi työltä odotetaan muun muassa haasteellisuutta, saavutettavissa olevia palkkioita sekä tavoitteita, jotka kuulostavat mahdollisilta.

On yhteisesti tunnistettu, että organisaation menestys kytkeytyy vahvasti henkilöstön motivaatioon. Työelämässä se on merkittävässä roolissa niin työntekijää kuin organisaatiota tarkastellessa. Pinder (2008, 11) määrittelee työmotivaation koostuvan vahvoista kannustimista, jotka juontavat juurensa niin yksilön sisäisistä kuin ulkopuolisista tekijöistä vaikuttaen sen luonteeseen, suuntaan, voimakkuuteen ja keston. Tutkimusten mukaan työntekijät, jotka ovat motivoituneita sisäisesti ovat taipuvaisempia olemaan tuotteliaampia ja luomaan laadukkaampia ratkaisuja erilaisiin tarpeisiin (Salmela-Aro & Nurmi. 2017, 112). Tulevaisuuden työelämä uudistuu ja työelämän taitoja tulevat olemaan muun muassa sisäinen jatkuva oppiminen, sisäinen motivaatio, yrittäjähenkkinen oman uran suunnittelu

sekä itseohjautuvaisuus (emt. 100). Itseohjautuvaisuudella tarkoitetaan työntekijän käsitystä siitä, kuinka paljon hänellä on valtaa tehdä päätöksiä omasta työstään. (Hakanen, Hoang, Martela & Vuori 2021). Tarvitaan siis työmotivaatiota, joka ohjaa työskentelyä kohti haluttua päämäärää. Vaikka aineellista palkitsemista ei pidetä kovinkaan pitkäkestoisena motivoijana, noin kaksi kolmasosaa vastanneista kertoi aineellisen palkitsemisen lisäävän työmotivaatiota enemmän kuin aineettoman (kuvio 5).



KUVIO 5. Aineellinen palkitseminen on tärkeämpi kuin aineeton.

Tekemämme kyselyn ja haastatteluiden perusteella aineellinen palkitseminen nähdään tärkeämpänä motivaatitekijänä kuin aineeton. Kyselytutkimuksessa mielipiteet jakautuivat suhteellisen tasaisesti vastaajien kesken. Sekä luovalla että myynnin puolella miehistä 67 prosenttia on sitä mieltä, että aineellinen palkitseminen on tärkeämpää kuin aineeton. Tarkastellessa naisten vastauksia, huomaamme, että myynnissä naiset pitävät myynnissä työskenteleviä miehiä tärkeämpänä aineellista palkitsemista. On myös huomattavaa, että myynnin puolella toimivat naiset arvottavat aineellisen palkitsemisen luovan puolella työskenteleviä naisia tärkeämmäksi. Niin myynnissä kuin luovalla alalla aineellisen palkitsemisen koetaan lisäävän työmotivaatiota sekä olevan merkki arvostuksesta.

“Kun palkkio on kohdallaan, tulee myös tunne että työtäni arvostetaan. Haluan tehdä työni muutenkin mahdollisimman hyvin, mutta jos siitä maksetaan kunnolla, haluan tehdä vielä ekstra hyvin.” (Graafinen suunnittelija)

“Kun minulle maksetaan työhön kuuluvaa palkkaa ja vähän enemmän, koen, että olen arvostettu.” (Freelancer)

“Aineellinen palkitseminen on konkreettinen osoitus osaamisesta ja arvostamisesta.” (Muotoilija)

Etsiessä syitä työmotivaatioon, aineellisen palkitsemisen rinnalle nousevat usein myös aineettomat palkitsemisen muodot. Luukkala (2022, 120) uskoo, että motivaatiota lisää, kun voi hyödyntää omaa kyvykkyyttä ja vahvuuksiaan. Onnistumisen kokemukset valmistelevat tulevaan, sillä ne ruokkivat itseluottamusta ja antavat rohkeutta haasteellisissa tilanteissa. Nämä seikat tulevat ilmi myös kyselyn vastauksissa, etenkin myynnin puolella omia taitoja arvostetaan suuresti:

“Vaikka myynnissä raha näyttelee isoa roolia, osaamisen ja onnistumisen tunne, ammattilypeys ja kinkkisten ongelmien ratkaiseminen ovat todella palkitsevia.” (Myyjä 3)

“Onnistumisen drive päällä mielen maailma on erilainen, mikä motivoi tekemään suorituksia, joihin ei välttämättä pystyisi, jos on epäonnistumisia pohjalla.” (Myyjä 1)

Kuten vastauksista käy ilmi, on selvää, että työstä palkitaan, mutta palkitsemisen lisäksi tarvitaan myös työn imua eli draivia. Sinokin (2017, 192) näkemyksen mukaan työn imu vaihtelee päivittäin ja se on melko pysyvää, jos työoloissa ei tapahdu merkittäviä muutoksia. Myynnissä draivin nähdään lisäävän itseluottamusta ja voimme vastauksien perusteella tulkita, että kun hyvä työn imu on päällä, ei myyjää estä mikään. Puolestaan, kun imu katoaa, täytyy uutta aktiivista otetta työhön kerryttää onnistumisten kautta, jotta yltää niin sanotusti parhaaseen työminään. Sinokki (emt. 192) muistuttaakin, että työn imu ei ole ainoastaan työolosuhteista riippuvaista, vaan siihen vaikuttavat myös persoonallisuus ja henkilökohtainen suuntautuminen työtä kohtaan.

Kun puhutaan motivaatiosta, pitäisi puhua myös työn imusta. Salmela-Aro & Nurmi (2017, 117–118) määrittelevät työn imun myönteisenä tunne- ja motivaatiotilan täyttymyksenä, jossa ovat läsnä tarmokkuus, omistautuneisuus ja uppoutuminen. Hyvää draivia kokevien työntekijöiden koetaan pärjäävän parhaiten tehtävissään sen vuoksi, että heidän energiansa ja huomionsa suuntautuvat positiivisesti työhön, jolloin ristiriidat tai muut negatiivisesti vaikuttavat seikat eivät vie siltä energiaa.

“Työni on melko kuormittavaa, mutta koen sitä kohtaan suurta imua etenkin silloin, kun työtä saa tehdä hyvällä tiimillä ja sitä arvostetaan. Kun olen innostunut, koen, että minulla on enemmän energiaa, vaikka työ ottaisiikin hetkellisesti paljon” (Luova 3)

Toisin sanoen, vaikka työ olisi raskasta, koetaan työstä syntyvän myös hyvää energiaa, joka tasapainottaa kuormituksen tunnetta. Tämän vuoksi myös työnantajan on oltava valppaana, jotta työntekijät pysyvät motivoituneena ja oikeat tekijät tavoittavat yrityksen. Juuri julkaistun Vuoden 2023 houkuttelevimmat työnantajat Suomessa (Academic Work 2023) - tutkimuksen kärkisijaa pitää videopelejä kehittävä Supercell, joka on tunnettu avoimesta ja positiivisesta työympäristöstään. Yrityksen ideana on ollut alusta lähtien luoda uudenlainen työkuulttuuri, jossa tekijät ja luontaiset taidot ovat kaiken keskiössä. Tämä on tärkeää myös työmotivaation kannalta. Luukkala (2022, 120) uskoo, että, kun ihminen voi työssään ottaa kyvykkyydet ja vahvuudet käyttöönsä, voimistuu hänen ammattitaitonsa enemmän, mikä motivoi työntekijää puolestaan lisää. Vahvuuksien hyödyntämisen on tutkittu olevan yhteydessä moniin tekijöihin (Wenström 2020), kuten itseluottamukseen, onnellisuuteen ja merkityksellisyyden tunteeseen. (Luukkala 2022, 141–142).

On tutkittu, että jopa 30 prosenttia taloudellisen menestyksen vaihtelusta voidaan selittää työilmapiirin muutoksilla (Sinokki 2016, 191). Ei siis ole yhdentekevää, miten organisaatiota johdetaan. Yksi uusista johtamisen muodoista on positiivinen eli voimavarakeskeinen johtaminen, jonka taustalla on positiivisen organisaation teoria. Luukkala (2022, 141–149) toteaa tässä johtamisen tyyllissä olevan keskiössä osaamisen tunnistaminen ja hyödyntäminen, jolla puolestaan on positiivinen vaikutus työmotivaation ylläpitämiseen ja kasvamiseen, sekä kykyyn kestää stressiä ja palautua siitä. Työssä Luukkala kokee, että esimiehen on oltava hyvä esikuva, joka omalla toiminnallaan sekä sosiaalisilla taidoillaan motivoi työntekijöitä. Tästä esimerkkinä pieni esittävän taiteen organisaatio, jossa pienillä muutoksilla koettiin olevan valtava vaikutus:

“Ennen työpaikallamme vaiettiin, kun oli hankala tilanne. Esihenkilön vaihduttua meillä vallitsee myönteinen ilmapiiri, jolloin myös haasteita ja ongelmia käsitellään rakentavasti. Esihenkilön suopea suhtautuminen asioihin on tarttunut myös muihin ja vaikutus on pelkästään positiivinen.” (Ohjaaja)

Myönteisessä johtamisessa, kuten monessa muussakin nykyajan johtamisessa myös hankalat tilanteet ja virheet nähdään opettavana kokemuksena. Niin johdolta kuin työntekijöiltäkin odotetaan kohtuullisuutta välttäen ääripäitä. (Luukkala, 2022, 145).

3.2.2 Motivaation vahvistaminen työpaikalla

Ryan, Bernstein ja Brown (2010) ovat tutkineet, miten työ vaikuttaa ihmisten hyvinvointiin. Tutkimuksesta selvisi, että enemmistö mukana olleista voi huonommin töissä kuin vapaa-ajalla. Tämän seurauksena nykyajan työnantajat ovat pyrkineet parantamaan työntekijöidensä työhyvinvointia ja viihtyvyyttä työpaikalla, jotta he saisivat kaikista työntekijöistä mahdollisimman sitoutuneita, joustavia ja proaktiivisia. Decin, Olafsenin ja Ryanin (2017) mukaan yritykset ovat myös tiedostaneet, että motivoitunut työntekijä vaikuttaa myönteisesti työilmapiiriin ja edistää organisaation kannattavuutta. Doshi ja McGregor (2015) pitävät näitä asioita keskeisinä monen ikonisen amerikkalaisen yrityksen menestykseen ja onnistumiseen liiketoiminnassaan. (Ryan & Deci 2017, 533.)

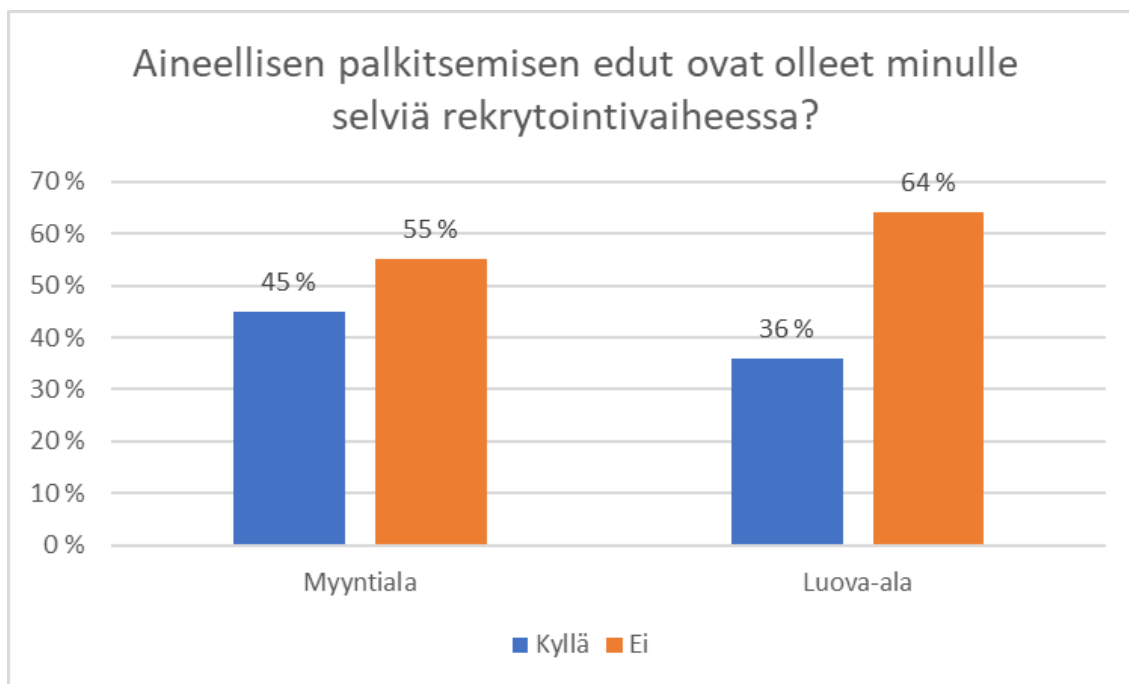
Salmela-Aron ja Nurmen (2017, 107) mukaan autonomisen eli sisäisen motivaation taustalla on vuorovaikutus henkilön ja tekemisen välillä. Tämän perusteella sisäinen motivaatio ei ole ominaispiirre, vaan pikemminkin mahdollisuus silloin, kun organisaatio pystyy tarjoamaan työntekijälle tekemistä, joka vastaa hänen omia arvojansa ja kiinnostuksen kohteita. Jotta henkilö viihtyy työssään saaden siitä mahdollisimman paljon positiivista energiaa, on johdolla suuri merkitys (Viitala & Jylhä 2019, 221). Martela ja Jarenko (2015, 155) suhtautuvat hieman epäilevästi johdon rooliin laajemmassa perspektiivissä, koska heidän näkemyksensä mukaan sisäinen motivaatio ei ole johtajan käsissä. Tällä he tarkoittavat sitä, että jos johtamisen tavalla yritetään pakottaa tekemään asiat tietyllä tavalla, syö se työmotivaatiota entistä enemmän. He kuitenkin myöntävät, että johtaja voi luoda parhaat mahdolliset edellytykset motivoitumiselle tarjoamalla työolot, joissa mikään ei voi estää työntekijää tekemästä työtään hyvin.

Johdolta siis odotetaan ymmärrystä siitä, mikä motivoi työntekijöitä (Viitala & Jylhä 2019, 221). Monella nykyaikaisella kasvualojen yrityksellä on käynnissä

siirtymä pois päin hierarkkisesta ja autoritaarisesta organisaatiosta. Tilalle on tullut dynaamisia, ketterän itseohjautuvia ja verkottuneita yhteisöjä, joissa johtajat kohtelevat työntekijöitä vertaisenaan samalla, kun he aidosti kuuntelevat heidän mielipiteitään. (Martela, 2015a). Esimerkkinä modernista yrityskulttuurista voidaan mainita Supercell, jonka toimitusjohtaja Ilkka Paanasen lausunto "Kukaan ei tunne peliä paremmin kuin sen tekijä" ilmentää tasa-arvoa ja luottamusta alaisiinsa (Mykkänen 2014). Tämän lisäksi yrityksen toimintatavoista voi aistia epähierarkkisuuden. Käytännössä tämä ilmenee siten, että esimerkiksi työntekijät eivät ole itsenäisiä tekemään päätöksiä, jolloin johdon tehtäväksi jää suunnan näyttö ja asioiden mahdollistaminen (Alakangas 2020). Haastattelemamme luovan esihenkilö on samaa mieltä siitä, kuinka työntekijöiden taitoja pitäisi huomioida paremmin ihmisläheisellä tekemisellä määrällyn sijaan. Hänen näkemyksensä mukaan on suositeltavaa säännöllisesti kysyä työntekijältä hänen vahvuuksistaan, jotta osaamista voidaan hyödyntää tehokkaasti ja oikein.

“Varmasti heikommallakin on vahvuuksia, jotka pitäisi ottaa käyttöön muokkamalla työtä tai roolia. Jos on aina fiilis, että en osaa niin sä epämotivoitunut ja taannut. Kaikki osaa jotain sika hyvin, ja jotain taas huonosti” (Luovan esihenkilö)

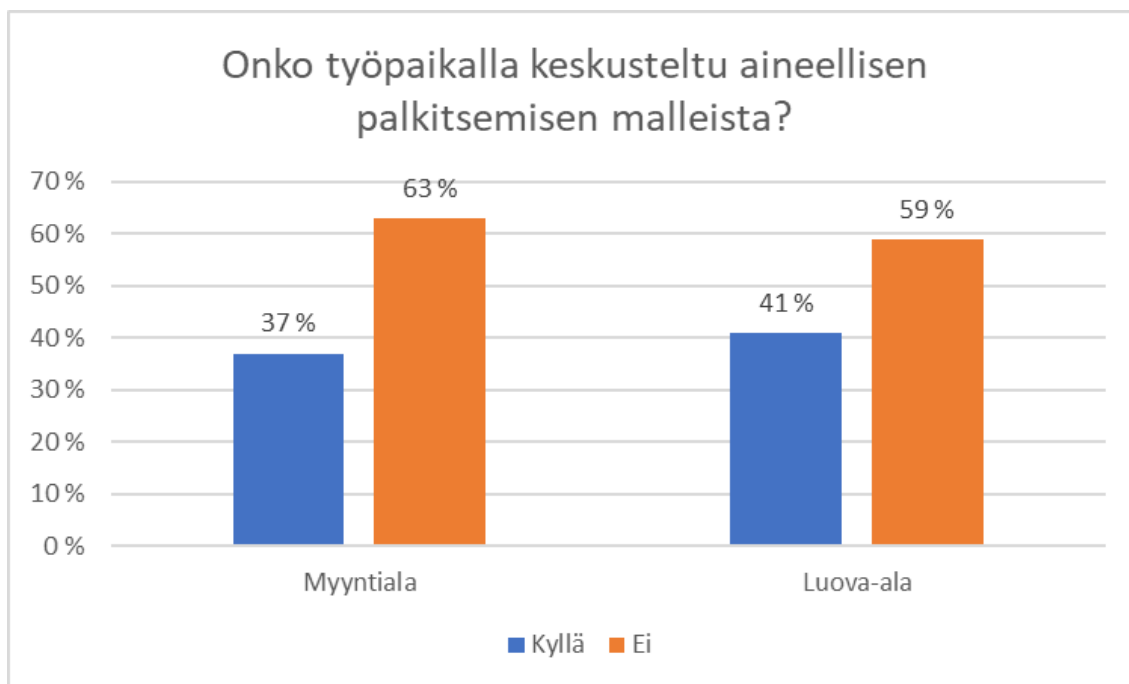
Tästä kommentista voimme päätellä, että jos yritysjohto käyttää enemmän aikaa työntekijöidensä osaamisen tunnistamiseen, kasvaa mahdollisesti samalla myös sen laajuus, ainakin sellaisen tietotaidon osalta, mistä johto ei vielä tiedä. Toisin sanoen näemme, että työntekijän osaamisen löytämisessä ja kehittämisessä on loppujen lopuksi kysymys suuresti ihmisten tuntemisesta ja johtamisesta. Tämän vuoksi muutkin kuin työtehtävään liittyvät kyvykkyydet olisi hyvä ottaa huomioon jo rekrytointivaiheessa, sekä samalla tuoda ilmi yrityksen aineellisen palkitsemisen mallit, jotta työntekijä on ensimetreistä lähtien tietoinen siitä, miten palkitseminen yrityksessä toimii ja kuinka hän voi itse siitä hyötyä. Näin ollen, jos työntekijällä olisi alusta lähtien tarkempi käsitys siitä, millaista osaamista yrityksessä arvostetaan ja miten siitä palkitaan, olisi hyöty molemmiin puolin suurempi. Tästä huolimatta moni työntekijä ei tiedä, kuinka yrityksen palkitsemismallit toimivat, tai onko sellaisia ylipäätään olemassa.



KUVIO 6. Aineellisen palkitsemisen edut ovat olleet alusta lähtien selvillä.

Tekemämme kysely (kuvio 6) kertoo, että reilusti alle puolet työntekijöistä on ollut selvillä yrityksen tarjoamista aineellisen palkitsemisen eduista rekrytointiprosessista lähtien. On kuitenkin huomionarvoista, että etenkin myynnin puolella, jossa ainoastaan 24 prosenttia vastanneista saa pelkästään kiinteää palkkaa, keskustellaan rekrytointivaiheessa näin vähän palkitsemisen malleista (MMA:n palkkatutkimus 2022). Lisäksi on mielenkiintoista huomata, että vaikka palkitsemisen malleista olisi keskusteltu, kokevat vastaajat silti, että ne olivat joko epäselviä tai taulukot ja laskelmat eivät välittäneet koko totuutta.

Palkitseminen toimii myös merkittävänä motivaattorina työsuhteen aikana, vaikka sen vaikutuksia ei aina avoimesti myönnettäisikään. Hakosen ym. (2014, 16) mukaan se vaikuttaa vahvasti ihmisen toimintaan, minkä lisäksi henkilön motivaatio kasvaa, kun hän uskoo onnistumisen johtavan ansaittuun palkitsemiseen. Jo tämän perusteella väitämme, että on ensiarvoisen tärkeää, että palkitsemisen malleista keskustellaan niin rekrytointivaiheessa kuin työsuhteen alettua, jotta työntekijällä on ymmärrys siitä, millaisiin ansioihin hänen on mahdollista päästä.



KUVIO 7. Onko työpaikalla keskusteltu aineellisen palkitsemisen malleista?

Kyselyn tulokset osoittavat, että yli puolet vastanneista eivät keskustele työpaikalla aineellisen palkitsemisen malleista työnantajan kanssa. On myös kiinnostavaa huomata, että luvut myynnin ja luovan alan välillä ovat näin tasaiset, vaikka tutkimuksemme mukaan myyntialan tehtävissä erilaiset palkitsemismallit ovat useammin läsnä kuin luovan alan tehtävissä. Vastauksissa tuli niin ikään ilmi, että vaikka asioista puhuttaisiin, ei työntekijöitä kuunnella tarpeeksi ajatellen lopputulosta tai omalla tekemisellä ei ole vaikutusta suuriin linjoihin.

“Ei tällaisista tarvitse keskustella. Aika yksipuolinen keskustelu olisi.” (Myyjä)

“Kyllä niitä aina silloin tällöin puidaan, mutta toki oma vaikutus niihin pieni. Palkankorotukset on tarkkaan määritelty työsopimuksessa saavutettujen tavoitteiden suhteen.” (Myyntipäällikkö)

“Suuressa yrityksessä ei paljon työntekijöiden mielipiteet vaikuta.” (Prosessipäällikkö)

“Palkitsemisen mallit on suoraan ylhäältä päin annettuja ilman, että niihin pääsee itse vaikuttamaan.” (Tuottaja)

Kuten kommenteista käy ilmi, työntekijät uskovat, että heidän mielipiteillään ei ole suurta vaikutusta palkitsemisen malleihin. Tutkimus kuitenkin osoittaa, että työntekijät arvostavat osallistumistaan palkitsemisen suunnitteluun, jolloin he tunte-

vat, että he voivat itse vaikuttaa siihen, millainen katsotaan onnistuneeksi tai epäonnistuneeksi suoritukseksi. Niin ikään on havaittu, että kun henkilöstö otetaan mukaan suunnitteluun, tuo se uusia näkökulmia esille, joita johto ei yksin mahdollisesti tunnista. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 19.) Hulkko-Nyman (Eskola 2020, 2:36) pitää myös tärkeänä, että palkitsemisen kohteet kokevat voivansa vaikuttaa itse palkitsemisen toteutumiseen, sillä tehokas ja menestyksenkäs palkitseminen edellyttää oikeudenmukaisuutta sekä selkeää ja avointa viestintää. Vaikka työntekijöiden osallistuttamisessa on paljon positiivista, huomauttaa myynnin esihenkilö, että aina työntekijöiden mielipiteitä ei kuitenkaan voi kuunnella vaikka haluaisi.

”Myyjiä tulee tietyltä osin osallistuttaa mukaan keskusteluun heidän palkitsemismalleista. Minulla oli aikaisemmin 50 hengen myyntitiimi, mikä sisälsi hyviä ja huonoja myyjiä. Jos olisin antanut heidän osallistua vahvasti palkitsemismallien rakentamiseen, eivät he olisi keskenään löytäneet sopivaa ratkaisua siitä miten palkitaan, koska heikommin suoriutuvat myyjät ja huippumyyjät ovat erilaisessa tilanteessa palkitsemisen näkökulmasta. Tämän vuoksi koen, että myyntijohtajalla on vastuu palkitsemismallin rakentamisessa niin, että se on tasapuolinen ja kannustava kaikille myyjille”. (Myyntin esihenkilö)

Kyselytutkimuksen jälkeen jäimme pohtimaan, miksi aineellisesta palkitsemisesta ei puhuta enemmän rekryointivaiheessa ja työsuhteen aikana, vaikka sillä on tutkitusti positiivinen vaikutus työmotivaation lisäämiseen. Tekemämme myynnin esihenkilön haastattelun jälkeen kuitenkin ymmärsimme, että aiheesta on hyvä puhua avoimesti työpaikalla, mutta liiallinen osallistaminen voi tuoda haasteita johtamisessa. Vähintä mitä esihenkilö voi kuitenkin tehdä, on informoida henkilöstöään rehellisesti asiasta, sillä Ylikorkalan ym. (2018, 17) mukaan palkitsemisen ympärillä vallitseva epäselvyys tai tiedon pimittäminen heikentää palkitsemisen myönteisiä vaikutuksia. Myös haastattelemamme esihenkilöt ovat myönteisiä sen suhteen, että palkitsemisen on oltava läpinäkyvää ja esihenkilön tehtävänä on sekä informoida että kannustaa työntekijöitään kohti parempia tuloksia.

3.3 Myynnin motivointi

Tässä luvussa käydään lävitse syitä siihen, miksi myynti tarvitsee motivointia sekä millaiset asiat motivoivat myyjiä parempiin tuloksiin. Lisäksi tarkastelemme

ulkoisen ja sisäisen motivaation vaikutusta sekä sitä, miten ne tulisi huomioida paremmin.

Martelan ja Jarenkon (2015, 26–27) mielestä pelkästään ulkoiset tekijät kuten rahapalkkio eivät pitkällä aikavälillä riitä motivoimaan työnteossa vaan tarvitaan myös sisäisiä motivaatiotekijöitä. Minä (Jyri-Pekka) puolestaan väitän, että onnistuneella myyntityöllä on yleensä aina suora vaikutus yrityksen kilpailukykyyn ja menestykseen. Tämän vuoksi myynnin motivointi yrityksen sisällä on yksi tärkeimpiä vaikuttajia onnistumiseen. Yrityksen myyjien tulee ymmärtää heidän työpanoksensa arvo, jotta he pysyvät motivoituneena ja ymmärtävät onnistumisen ja epäonnistumisen kautta, millaisiin tehtäviin heidän kannattaisi arvokkaita myyntiresurssejaan sijoittaa. Provisiopalkalla työskentelevä myyjä kertoi haastattelussa, että kun riskit ovat suuret, myös hävittävää on paljon ja se auttaa häntä motivoitumaan paremmin.

Kukkola (2016) huomauttaa, että motivaatiotekijät vaihtelevat myyjäkohtaisesti. Tärkein tekijä yhdelle voi olla raha, toiselle työskentely tunnetussa organisaatiossa ja kolmannelle yrityksen tuotteet, millä hän saa palvella asiakkaitaan. Menestys rakentuu sisäisen motivaation varaan, ja on oleellista varmistaa, että myynnistä kumpuava intohimo on aitoa eikä ainoastaan ulkoapäin pakotettua. Kukkola ohjeistaa, että jos haluat saada myyjäsi motivoituneeksi, tunnista, mikä saa heidät innostumaan ja mikä heitä liikuttaa. Myös Sistonen (2008, 177) uskoo, että he, jotka motivoituvat arvojensa pohjalta, tekevät työtään motivoituneemmin kuin pelkästään ulkoisista tekijöistä motivoituvat myyjät.

Kuten mainittu, myynnin motivointi tapahtuu ulkoisen ja sisäisen motivaation kautta. Myyjät tarvitsevat ulkoisia kannustimia, jotta he voivat täyttää oman elämänsä perustarpeet ja palkita itseään erilaisilla hyödykkeillä, minkä esimerkiksi raha mahdollistaa. Tiimin ja yksittäisen myyjän motivaatiota voidaan nostattaa aineellisella palkitsemisella. Aineellinen palkkio on yleisesti yksi käytetyimmistä kannusteista, kun yritys haluaa motivoida työntekijöitä. Jos rahallinen kompensatio on kuitenkin jo hyvällä tasolla, ei raha itsessään ole paras keino motivoida myyjä tuloksentelemaan. Tällöin on tärkeää muistaa sisäinen motivaatio, jotta

myyntityö koetaan tarpeelliseksi ja työ tarjoaa tämän ohella sisäistä innostuneisuutta. (Kukkola 2016.) Samoja ajatuksia nousi esiin myös haastattelussa, jossa aineellinen ja aineeton palkitseminen tukevat toisiaan:

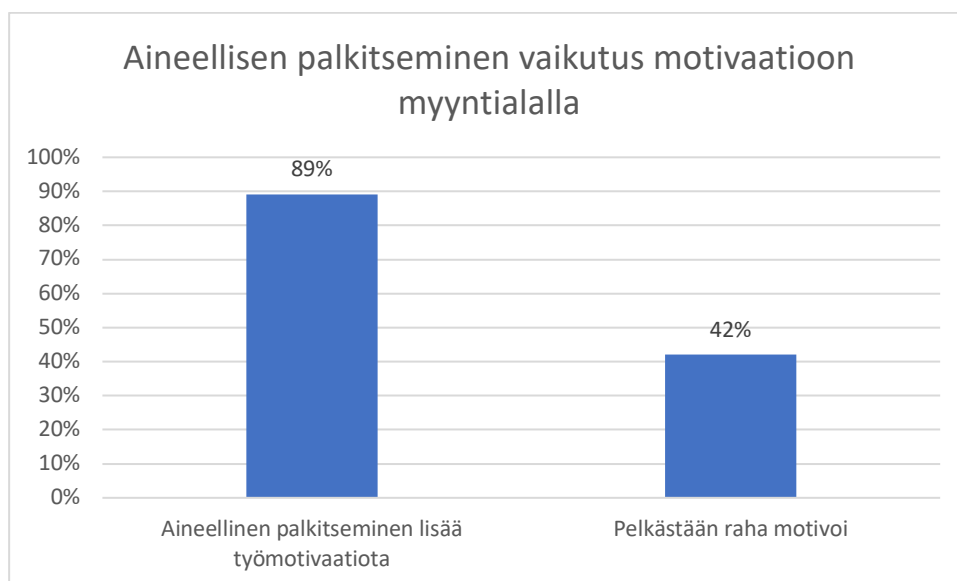
“Aineellinen palkitseminen on myynnissä tärkeää, mutta kun löytää itselle tärkeitä sisäisen motivaation lähteitä myynnin tekeminen helpottuu ja hyvä tulos tulee itsestään ilman, että pitää miettiä aineellista palkitsemista.” (Myyjä 3)

Minä (Jyri-Pekka) väitän, että on tärkeää löytää sopivat ulkoiset ja sisäiset motivaation lähteet, jotka auttavat tuloksen tekemisessä. Väitettä tukee vuonna 2019 julkaistu tutkimus koskien myynnin motivaatiotekijöitä. Behavioral Sciences Research Press (2019) teki tutkimuksen, jonka mukaan suurin osa myyjistä motivoituu mahdollisuudesta vaikuttaa omaan palkkioon, mutta suomalaiset myyjät eroavat tästä trendistä. Heitä motivoivat eniten rutiinien vähyys, saavutuksen tunne, prospektointi ja vasta sen jälkeen ansiot. Tutkimus vahvistaa, että motivaatiotekijät voivat olla hyvinkin henkilökohtaisia ja erilaisia, tämän vuoksi jokaisen täytyy ymmärtää mikä heitä itseään liikuttaa.

Kukkolan mukaan (2016) parhaimpina sisäisinä kannustimina ja motivaattoreina toimivat itsenäisyys, kehittymismahdollisuudet ja merkityksellisyys. Mikäli myynnin esimiehet onnistuvat virittämään myyjien rahallisen palkkion, työn itsenäisyyden, merkityksellisyyden ja kehittymismahdollisuudet kuntoon, on myynti motivoitu onnistuneesti ja tuloksia tulee. Tämän lisäksi työn onnistumisesta saatu kiitos ja luottamus johtajalta motivoi myymään entistäkin varmemmin. Kiitos ja rakentava palaute kannustaa toisinaan jopa enemmän kuin muut aineelliset palkitsemistavat. Vastaavasti taas liian epärealistiset tavoitteet ja niistä tulevat pettymykset laskevat motivaatiota työn tekemiselle, minkä vuoksi onkin tärkeää, että myynnin tavoitteet on asetettu oikein. Pettymyksiltä myynnissä ei voi kuitenkaan välttyä, joten juuri niissä tilanteissa myyjät tarvitsevat tukea ja uusia tavoitteita, jotta uusia onnistumisia tapahtuu. Oman kokemukseni (Jyri-Pekka) pohjalta voin kuitenkin sanoa, että mitä pidempään alalla toimii, sitä paremmin pettymyksen tunteet oppii käsittelemään ja niihin osaa varautua.

Tekemämme kyselyn pohjalta saimme selville työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Kyselyssä selvitimme, kokevatko myyjät aineellisen palkitsemisen motivoi-

vaksi työssään ja mikä merkitys rahapalkalla on. Kyselyyn vastanneiden perusteella (kuvio 8) voidaan todeta, että myynnissä motivoidutaan aineellisesta palkitsemisesta ja sen tuomista taloudellisista hyödyistä.



KUVIO 8. Aineellisen palkitsemisen vaikutus motivaatioon myyntialalla.

Kyselytutkimuksen lisäksi motivaation vahvistaminen aineellisella ja rahallisella palkitsemisella tuli esille tekemissämme haastatteluissa. Haastatteluissa esille nousi palkitseminen ja sen tarpeellisuus etenkin silloin kun onnistumisia on saavutettu. Mikäli hyvistä suorituksista ei palkita, laskee myyjien motivaatio menestyä työtehtävissä. Myyjien motivoinnista samaa mieltä on myös yli 10 vuotta myyntijohtajana toiminut (myynnin esihenkilö).

”Hyvät myyjät ovat tuloshakuisia ja ne ovat osittain rahan perässä. Yrityksen näkökulmasta on edullisempaa palkita onnistujia ja tuloshakuisia huippusuorittajia, koska he tuovat tulosta yritykselle.” (Myyynnin esihenkilö)

Kyselytutkimuksemme ja myynnin esihenkilön vastauksissa on yhdistävänä tekijänä aineellisen palkitsemisen arvostus. Kuten on käynyt ilmi, myynnissä kannustetaan onnistumisiin yrityksen puolelta ja niistä halutaan myös palkita. Palkitseminen koetaan tärkeäksi etenkin silloin, kun onnistumisia on saavutettu ja siinä tilanteessa myös myyjät odottavat palkitsemista hyvästä työsuoritteesta, jotta motivaatio työhön säilyy.

3.4 Luovan alan motivointi

Tämä kappale keskittyy luovan alalla toimivien motivaatiotekijöihin. Käymme läpi mikä heitä työssä innostaa sekä miten luovan alan ihmiset kokevat aineellisen palkitsemisen. Kappaleen päätteeksi tarkastelemme vielä niitä aineettomia motivaatiotekijöitä, joita luovassa työssä toimivat arvostavat, sekä mahdollisesti pitävät sellaisina, mitä ei voi rahalla ostaa.

Salmela-Aron ja Nurmen (2017, 226) mielestä aitoa motivaatiota pidetään sisäsyntyisenä, joka kumpuaa henkilökohtaisista intresseistä tai arvostuksesta jostain kohtaan. Sen on tutkittu olevan yhteydessä ensiluokkaiseen ja kestäväään suoritukseen sekä hyvinvointiin. Taiteen edistämiskeskuksen vuonna 2017 julkaistussa taiteen ja kulttuurin barometrissa (2017, 34–35) lähes neljä viidestä (78 %) nuoresta taiteilijasta oli täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että taiteilijan ammatti on kutsumusammatti ja täten sillä on sisäsyntyinen motiivi.

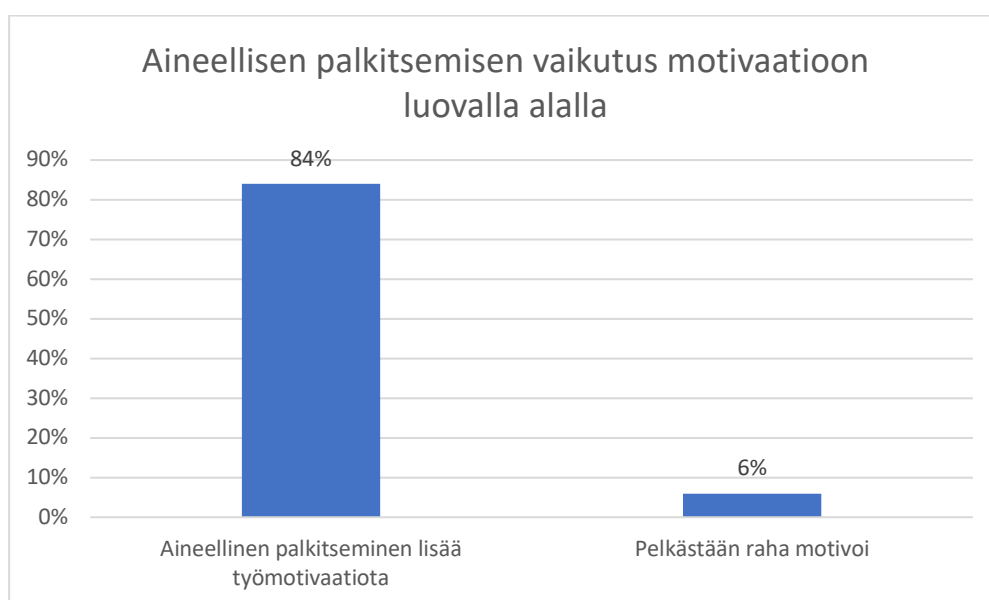
“Olen pienestä lähtien tehnyt videoita ja koen, että tämä on kutsumusammattini. En vielääkään voi nostaa sellaista palkkaa, mitä jotkut alalla saavat, mutta pikkujalaa alan lähestyä sitä.” (Luova 2)

“Koen olevani oikealla alalla, sillä voin yhdistää sekä intohimoni että ansainnan. Uran alussa on etsittävä itseään, mutta kyllä ne asiakkaat sieltä alkavat löytyä.” (Freelancer suunnittelija)

Kuten kommentaista ilmenee, molemmat haastateltavat uskovat vahvasti siihen mitä tekevät, eivätkä näe taloudellista puolta ongelmana, sillä he luottavat vahvasti tulevaan. Tulkittaessa barometrikyselyn (2017, 55) tuloksia, voimme huomata, että he eivät ole yksin näkemyksensä kanssa. Peräti neljä viidestä (80 %) vastaajasta on valmis tinkimään toimeentulostaan saadakseen keskittyä taiteen tekemiseen. Pelkkä absoluuttinen palkkioiden vertaaminen ei onneksi kerro koko kuvaa alasta, mutta on keskeinen osa suurempaa kutsumusammattiin liittyvää ongelmaa. Tämä herättää minussa (Anette) kahdenlaisia ajatuksia: Ensiksi, koska taide on ammatti siinä missä muutkin, ei perässä laahaavia palkkoja saisi perustella sillä, että hyvä mieli on puoli palkkiota. On kuitenkin mielenkiintoista huomata, että molemmat vastaajista (luova 2 ja suunnittelija) työllistävät itsensä, jolloin taloudellinen epävarmuus ikään kuin kuuluu uran alkuvaiheeseen, eikä siltä voi välttyä (Holvi n.d.) ennen kuin vakituinen asiakaskunta on hankittu, tai

olet saanut tunnettavuutta alalla. Toiseksi hyvä puoli tässä on se, että taidetta tekevät selvästikin pitävät työstään, sillä ovat valmiita tinkimään tuloistaan. He tiedostavat uran alkupuolen ongelmat, mutta ovat selvästi innostuneita sekä sisäisesti motivoituneita työstä, jolloin innostus auttaa heitä jaksamaan pidempään (Martela & Jarenko 2015, 45).

Vaikka edellisen kappaleen perusteella voimme kenties ajatella, että luovan alan ihmiset tyytyvät monesti vähään, ei alalla ole unohdettu sitä, miksi työtä tehdään. Alla oleva kuvio ilmentää, kuinka aineellinen palkitseminen vaikuttaa työmotivaatioon. Lisäksi kuviosta voi nähdä, mikä on luovan alan ihmisten näkemys työntekoon pelkästään rahallisesta näkökulmasta.



KUVIO 9. Aineellisen palkitsemisen vaikutus motivaatioon luovalla alalla.

Kyselytutkimuksessa (kuvio 9) ilmeni, että useampi kuin neljä viidestä saa motivaatiota aineellisesta palkitsemisesta. Kuitenkin ainoastaan kuusi prosenttia motivoituu pelkästään rahasta. Aineellisen palkitsemisen lisäksi esille nousi myös aineeton hyöty, jonka nähdään kulkevan käsi kädessä aineellisen kanssa.

Kysyessämme luovan alan ihmisiltä, kuinka suuri motivaattori raha on työn tekemiselle tällä hetkellä, saimme seuraavanlaisia vastauksia:

“Se nostaa ehkä panoksia, jos rahallinen hyöty kasvaa, mutta ei toki motivoi koskaan täysin tai pelkästään.” (Luova 1)

“Etsiessä uutta duunia mietin ensin ehkä sisällön kannalta, mutta en tee työtä,

missä palkka ei kohtaa osaamistani. Kun työnantaja tarjoaa hyvän palkan, on minun panokseni sitä vastaan tietotaito, mikä on tärkeä muistutus mieltien ulkoisia motivaation lähteitä.” (Luova 3)

“Se ei ole ollut itselleni prioriteetti, vaan se, että saan tehdä tietynlaista työtä tietynlaisessa yhteisössä. Olemme pieni yhteisö, joka juhlii jo siitä, että olemme yhdessä ja saamme tehdä yhdessä.” (Luova 2)

Kuten kyselytutkimuksen tuloksista ja haastatteluista voimme päätellä, aineeton hyöty on lähes yhtä tärkeä kuin aineellinen hyöty. Tämä ei tarkoita kuitenkaan sitä, etteikö luovan alan palkitsemismalleja olisi syytä tarkastella syvällisemmin, jotta työmotivaatio säilyy ja työhön voidaan keskittyä entistä tehokkaammin. Vertaillessamme luovaa alaa myyntialaan, missä rahallinen palkkio on yleisesti yksi käytetyimmistä kannusteista yrityksen motivaatiotarkoituksessa, on luovalla alalla vielä opittavaa myynnin malleista. Kokenut luovan alan esihenkilö, joka on työskennellyt mainos- ja markkinointitehtävissä kaksikymmentä vuotta sekä ollut mukana tuotantoyhtiöissä ja startup-yrityksissä korostaa, että motivoinnin suhteen ei ole olemassa yhtä ratkaisua. Kuten myös myynnin motivointi -kappaleessa tuli esille, joskus yksinkertainen kiitos riittää. Sanan merkitys kuitenkin voi menettää muotonsa, jos se jää ainoaksi palkitsemisen tavaksi.

“Jossain pienemmässä asiassa riittää ehkä, että kiitetään hyvästä duunista, sillä on motivoivaa saada sanallista kiitosta. Pitkässä juoksussa, kun teet pitkäjänteistä projektia tai osallistut yrityksen tai liiketoiminnan kasvuun, jokin bonarijärjestelmä tai jokin on ehdottomasti tärkeämpää kuin lämmin käsi ja kiitos.” (Luovan esihenkilö)

Yllä olevan kommentin perusteella voimme todeta, että sanallinen ja taloudellinen kannustaminen ovat vahvassa yhteydessä toisiinsa, eivätkä ne poissulje toisiaan vaan päinvastoin. Arvostuksen osoittaminen voi olla yksinkertaista, kuten kiitoksen sanominen onnistuneesta työstä tai esimerkiksi pienen arkisen lahjan antaminen kiitoksen välineenä. On kuitenkin tärkeää muistaa, että pidemmissä projekteissa motivaation pysyvyyden kannalta olisi hyvä pohtia etukäteen, mistä työntekijät oikeasti motivoituvat ja kuinka palkita erinomaisia suorituksia läpi projektin. Lisäksi niin lyhyen kuin pitkän aikavälin tavoitteissa on motivoinnin kannalta tärkeää pitää mielessä, että asetettu tavoitetaso on saavutettavissa, jotta palkitseminen koetaan aidosti kannustavaksi niin yksilö- kuin tiimitasolla (Ylikorkala ym. 2018, 56).

Lassila (2023) jakaa näkemyksen siitä, kuinka myynnin puolella suhtaudutaan palkitsemiseen hyvin positiivisesti, ja miten luovalla alalla olisi opittavaa palkitsemisen hyödyntämisessä motivaattorina. Tämän lisäksi hän nostaa esille me-hengen, mikä kuuluisi ottaa paremmin huomioon myös silloin, kun tuloksia syntyy. Luovalla alalla työskennellessään Lassila kiinnitti huomiota siihen, kuinka juhlapuheissa puhutaan usein yrityksestä me-muodossa, mutta palkintoja ei vastaanoteta enää me-hengessä vaan yksilöinä. Myös minä (Anette) tunnistan vahvasti ilmiön mainos- ja markkinointitoimistoista sekä tuotantoyhtiöistä, missä lopputuloksen taustalla on suuri määrä ihmisiä suunnittelijoista assistentteihin ja työn toteuttajiin, mutta palkinnot toistuvasti nappaavat tietyt henkilöt. Tämän vuoksi korostan, että mikäli palkitsemisjärjestelmä ulottuisi koko tiimille, nostaisi se samalla yhteenkuuluvuuden ja kyvykkyyden tunnetta, mitä etenkin aineettomilla palkitsemisen malleilla pyritään kasvattamaan.

Siitä huolimatta, että aineellinen palkitseminen nostettiin tärkeimmäksi tekijäksi kyselyn vastauksissa, myös aineettomat muodot saivat kannatusta. Luovan alan tekijöiden työmotivaatioon vaikuttavat suuresti työkaverit, halu tehdä sitä mistä pitää ja mihin on saanut koulutuksen sekä jo aikaisemmin mainittu työn tuoma vapaus. Lisäksi muun muassa yleisön reaktiot, hyvän olon välittyminen ja taiteen tuoma mielentila nähtiin asioina, mitä rahalla ei voi ostaa.

4 PALKITSEMINEN UHKA VAI MAHDOLLISUUS?

Seuraavassa luvussa käsittelemme palkitsemista. Käymme lävitse palkitsemisen taustaa ja malleja, palkitsemista myynti- ja luovan alan yrityksissä sekä sen merkitystä erilaisissa elämäntilanteissa. Palkitseminen on osana tutkimuksemme pääkysymystä: Mikä luovan ja myynnin alalla motivoi tavoitteiden saavuttamisessa? Tarkentavina alatutkimuskysymyksinä ovat kysymykset: 1.) Miten aineellinen palkitseminen vaikuttaa työmotivaatioon? 2.) Tehdäänkö työtä intohimosta työtä kohtaan vai rahan takia?

4.1 Palkitseminen

Hakosen ja Nylanderin (2015, 11) mukaan palkitseminen on keskeinen osa jokaista työsuhdetta - työntekijälle on maksettava korvaus tehdystä työstä. Palkitsemisen avulla pyritään myös saamaan aikaiseksi myönteisiä vaikutuksia organisaatiossa kuten halutunlaista henkilöstöä, innokkuutta, tuottavuutta ja hyviä työsuorituksia. Palkitsemisella pyritään myös nostattamaan työnantajakuva sekä työelämän laatua, johon sisältyvät arvostuksen kokemukset. (Hakonen ym. 2014, 57.)

Kuten keskeisissä käsitteissä avasimme, palkitseminen jaetaan perinteisesti aineelliseen (mitattavissa oleva) ja aineettomaan (koettava). Aineellisen eli rahallisen palkitsemisen kokonaisuus voi usein vaikuttaa ratkaisevasti työpaikan valintaan, erityisesti siksi, että se on yleensä ennalta tiedossa parhaiten. Puolestaan aineeton eli ei-rahallinen palkitseminen jää usein työpaikalla kirjaamatta selkeästi, tai sitä ei yleisesti ottaen ole tunnistettu palkitsemiseksi, vaikka se monessa tapauksessa on merkittävä osa kokonaisuutta. (Hakonen ja Nylander 2015, 35.) On olemassa monia palkitsemisen muotoja, jotka voidaan käsittää sekä aineelliseksi että aineettomiksi. Yksi niistä on arvostus, joka tulee tässä tutkimuksessa esille moneen otteeseen. EMU Growth Partnersin (2023) mukaan työntekijää innostaa usein eniten tunne siitä, että hänen työnsä saa arvostusta työpaikalla. On kuitenkin valitettavaa, että useat tutkimuksemme osallistuneet näkevät ainoastaan aineellisen palkitsemisen osoituksena arvostuksesta ja unohtavat, että myös

pienet eleet, kuten suullinen kiitos ja kehut työntekijälle ovat merkittäviä aineettoman palkitsemisen muotoja.

Monet tutkimukset osoittavat, että henkilökohtaista motivaatiota työtä kohtaan lisäävät taloudelliset kannustimet kuten palkka, selkeä tavoitteiden asettaminen, työn suunnittelu ja osallistaminen. Usein johtamisen kannalta palkitseviksi elementeiksi nähdään kaikki ne asiat, joita työntekijä voi saada, ja joita hän pitää palkitsevina. (Kauhanen 2010, 97.) Mellanen ja Mellanen (2020, 305–306) kirjoittivat, että palkka on *“joko ‘on’ tai ‘off’*”. Siinä vaiheessa, kun palkka on huomattavan alhainen, palkan merkitys saa aikaan negatiivisen reaktion. Negatiivinen reaktio johtuu työntekijän mielestä usein siitä, että palkka ei vastaa hänen osaanmistaan tai työtehtäväänsä. Kun palkka puolestaan on kunnossa, sen merkitys poistuu ja muut asiat tulevat tärkeämmäksi.

“Rahallinen palkitseminen on numero 1. Tämän jälkeen nykyaikainen toimisto, joustava työ ja kannustava esihenkilö tuovat lisää syvyyttä työhön” (Myyntiedustaja)

Tällä myyntiedustaja viittaa siihen, että palkka toimii hygieniatekijänä - kun se on kunnossa, kaikki muu ympärillä tiedostetaan paremmin. Rahaa kuitenkin arvostetaan ja sitä pidetään tärkeänä, mutta puhutaanko siitä vielä tarpeeksi avoimesti? Vuonna 2026 voimaan astuvan palkka-avoimuusdirektiivin myötä yritysten on alettava enemmän miettimään sitä, kuinka palkkaus tapahtuu, ja miten se otetaan vastaan, sillä pian kollega voi kysyä toisen kollegan palkkiota (Lahnaoja 2023). Väitämme, että nykypäivän onnistunut palkitseminen tarvitsee palkka-avoimuutta sekä työnantajan puolelta lisää kykyä havainnoida työntekijän tarpeiden tunnistamista, koska hyvän palkitsemisen koetaan sekä vaikuttavan toimintaan että ohjaavan tekemistä (Perälä 2017).

Aikaisemmin (kuvio 5) kerroimme, että noin kaksi kolmesta kyselyyn vastanneesta pitää aineellista palkitsemista tärkeämpänä kuin aineetonta. Aineellisessa, etenkin rahallisessa palkitsemisessä esiin nousee konkretia siitä, kuinka rahalla pyöritetään arkea, tehdään mukavia asioita ja käytetään elämiseen. Aineellisen palkitsemisen tärkeyttä perusteltiin seuraavasti:

“Se käy kaupan välineenä. Kiitoksella ei osteta ruokaa tai palveluja.” (Markkinoin-koordinaattori)

“Niin kauan, kun oma talous ei voi hyvin, ei voi olla ajattelematta sitä. Kun talous on balanssissa, alkaa myös aineeton palkitseminen löytämään merkitystä enemmän.” (Valokuvaaja)

“Paras palkitsemistapa on silkka raha. Eli siinä tapauksessa aineellinen. Rahalla maksetaan laskut ja järjestetään itselle tai perheelle erilaisia asioita.” (Asiakkuuspäällikkö)

“Myynti on harvalle kutsumusammatti, aineellisella palkitsemisella on tässä työssä vahva rooli.” (Vastuumyyjä)

Molemmilla aloilla ollaan samaa mieltä aineettoman ja aineellisen palkitsemisen tärkeydestä. Analysoidessamme vastauksia, ilmenee aineettoman palkitsemisen pitkäaikainen vaikutus vahvasti ja lisäksi sen nähdään tukevan sekä auttavan jaksamista työssä. Ajatellen jokapäiväistä elämää työn ohella, koetaan rahan tärkeys erittäin suureksi. Myös rahan merkityksen nähdään olevan yhteydessä elämäntilanteeseen.

Saarinen, M (2023) kirjoitti Helsingin sanomiin artikkelin “Raha ei tapa työmotivaatiota”, joka kiteyttää hyvin sen, millainen keskustelu aineellisen palkitsemisen ympärillä pyörii. On jo pitkään keskusteltu siitä, syökö rahallinen palkitseminen motivaatiota vai ei. Vielä 50 vuotta sitten tutkiessaan rahan vaikutusta, Deci (1971, 105) tuli siihen tulokseen, että käytettäessä rahaa palkitsemisen muotona, sisäinen motivaatio laskee. Sen sijaan, kun käytetään positiivista palautetta, sisäinen motivaatio kasvaa. Palkitsemiseen perehtyneet Hulkko-Nyman ja Maaniemi ovat vahvasti sitä mieltä, että puheet siitä, kuinka rahallinen palkitseminen syö työmotivaatiota ”*joutavat romukoppaan*”. Hulkko-Nyman huomauttaa, että oikeudenmukaisesti koettuna rahallisen palkitsemisen on tutkittu lisäävän sisäistä motivaatiota ja työn imua. Vaikka merkityksellisyys työssä nähdään tärkeäksi (Jämsén 2021, 7, 42), Maaniemi huomauttaa, että merkityksellinen työ ei yksinään sitouta ihmisiä työhönsä, jos laiminlyödään samalla rahaan liittyvät asiat, kuten palkka ja muu palkitseminen. Hulkko-Nyman ja Maaniemi myöntävät, että onnistunut palkitseminen ei ole helppoa ja huonosti toimiessa se voi ohjata koko yrityksen huomion väärin asioihin. (Saarinen 2023.) Näin kävi myös yrityksessä, missä minä (Anette) työskentelin. Yrityksen keskuudessa palkat heittelivät työtehtävien sisällä suuresti, vaikka henkilöt suorittivat samankaltaista työtehtävää

samanvertaisesti. Odotetusti se, joka sai reilusti huonompaa palkkaa epämotivoitui ja vaihtoi työpaikkaa, mikä ei tietenkään ollut yrityksen eduksi, sillä hän oli hyvä työntekijä. Tämän esimerkin sekä omien kokemusiemme perusteella myös me väitämme, että rahallinen palkitseminen on niin kauan hyvä juttu, kun se on tasavertaista työpaikalla, eikä motivoi toimimaan epäeettisesti.

4.1.1 Palkitsemisen taustaa

Tässä luvussa käydään lävitse palkitsemisen historiaa ja nykyhetkeä. Palkitsemisen historian käsittely auttaa ymmärtämään menneitä muutoksia ja niiden vaikutuksia tarjoten perspektiiviä nykyisyyteen. Se vahvistaa tietoisuuttamme siitä, että tämänhetkiset käytännöt muuttuvat ajan myötä sekä samalla haastaa pohtimaan tulevaisuuden palkitsemistarpeita.

Hakonen ym. (2014, 44) korostavat, että vieläkin käytössä olevat urakka- ja palkkiopalkat ovat suoraa jatkumoa 1900-luvun alun taylorismille. Taylorismissa eli tieteellisessä liikkeenjohdossa tutkittiin oikean suoritusavan löytämistä. Ajatuksena oli, että jokaisesta suorituksesta maksettiin työntekijän motivoimiseksi, jotta myös he hyötyisivät tuotannon tehostamisesta. Sillanpää (2022) kokee, että nykyajan ruokalahetti- ja asiakaspalvelukeskuksen työntekijä edustavat tämänhetkistä työvoimaa, jotka toimivat ennemmin tehokkaasti viritetyn tuotantokoneen osina kuin itsenäisesti ajattelevina yksilöinä.

Tutkiessa suomalaisen palkitsemisen historiaa taaksepäin, on 1990-luvun alku ollut merkittävä seuraavista syistä:

- Metallityöväen Liitto ja Metalliteollisuuden Keskusliitto ottivat käyttöön työntekijöiden palkkausjärjestelmän, jonka avulla työn vaativuutta ja työsuoritusta arvioitiin pisteyttämällä.
- Henkilöstörahasolaki astui voimaan ja lamasta huolimatta tulospalkkiojärjestelmät otettiin käyttöön monessa yrityksessä.
- Haluttiin palkata tuloksesta ja osaamisesta, jolloin peruspalkan päälle tulivat palkkaustavat kuten työsuhdeoptiot sekä tulos- ja voittopalkkiot. Tämän myötä myös johdon palkitseminen nousi koko kansan tietoisuuteen median välityksellä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman ja Ylikorkala 2014, 43–47).

Nylanderin (2015, 82) mukaan 2000-luvun alussa Suomessa elettiin otollisen talouskasvun aikaa, jolloin moni suomalaisyritys toimi myös kansainvälisillä markkinoilla. Syntyi myös strategisen palkitsemisen suuntaus, minkä pyrkimyksenä on tukea strategian ja tavoitteiden saavuttamista sekä näyttää, miten tavoitteisiin pyritään ja miten ei. Yksinkertaisesti ilmaistuna strategisessa palkitsemisessa määritellään minkälaisista ja minkä tason tuloksista halutaan palkita, ja kuinka palkkio muodostuu. Hakonen ym. (2014, 49–50) kokevat, että vaikka hyödyt strategisen palkitsemisen suhteen on tunnistettu, ovat monet asiantuntijat yhä sitä mieltä, että toimia ei ole otettu käytäntöön puheista huolimatta. Lisäksi koetaan, että palkitseminen muuttuu liian hitaasti ollakseen strategista. Brown (2000) on todennut, että palkitsemiseen liittyessä myös se, että mitään ei tehdä, liittyy vahvasti toimenpiteiltään strategiselta sekä täyttävän strategisen päätöksenteon ehtoja. Puheissa 2020-luvun palkitsemisesta, ovat strateginen johtaminen ja palkitseminen edelleen voimakkaasti pinnalla. Näemme, että nykypäivän palkitsemiskäytäntö on suoraa jatkumoa 1990-luvun palkitsemiselle. Yritykset haluavat edelleen antaa rahallista tunnustusta tuloksista ja osaamisesta, mutta tavoitteet muodostetaan tänä päivänä enemmän koko yrityksen tavoitteiksi. Samalla niistä voi huomata, mihin suuntaan yrityksen halutaan menevän.

Siitä huolimatta, että palkitsemisen ymmärrys on kasvanut, taloudelliset haasteet ovat yhä läsnä. Saarinen (2023) uskoo, että haasteita Suomen palkitsemisen kehitykselle luo heikko palkanmaksukyky, mikä ajaa korkeakoulutettuja suomalaisia huippuosaajia ulkomaille. Hänen mukaansa korkeakoulutettujen suomalaisten palkkojen kehitys on jäänyt muista maista jälkeen ja palkat ovat eurooppalaisessa vertailussa sijalla seitsemän, mikä hyödyttää tietenkin yrityksiä, mutta tilanteen seuraukset voivat olla epämiellyttäviä. Tekniikan akateemiset TEK:n tutkimus (Keränen 2021, 11) kumoaa Saarisen väitteen osakseen. Vuonna 2021 julkaistu ulkomaan palkkatutkimus kertoo, että syy ulkomaille lähtöön ovat ammatilliset kehittymismahdollisuudet. Seuraavaksi painavin syy on mahdollisuus muuttaa ulkomaille. Tutkimuksessa vasta kolmanneksi eniten täysin samaa mieltä -vastauksia sai väittämä ”se oli taloudellisesti houkuttelevaa”. Tulokset kuitenkin osoittavat, että ulkomailla työskentely ei ole pysyvä ratkaisu, sillä lähes puolet aikoi palata takaisin Suomeen vuoden sisällä tai lähivuosina, vain harva puolestaan ei aio palata takaisin ollenkaan. (emt. 15).

Edellä mainittujen syiden lisäksi yksi merkittävä tekijä Suomesta poismuutolle on akateeminen työttömyys, sillä tutkinnon suorittaneiden ja työmarkkinoiden yhteensopivuus on tällä hetkellä haasteellista. Suomesta muuttaa Tilastokeskuksen mukaan vuosittain noin 1600–1800 ylemmän korkeakoulututkinnon suorittanutta ja tutkijatasoista tiedeammattilaista ulkomaille. Osaavan työvoiman esteenä on myös se, että Suomea ei pidetä ulkomaalaisten silmissä houkuttelevana maana työskentelyyn. Taloudellisesta näkökulmasta tähän on syynä muun muassa huono kilpailutilanne vertaillessa palkkatasoa. (Tenkanen 2018.) Lisäksi voimakas verotuksen progressio, joka on merkittävästi voimakkaampaa kuin muissa Pohjoismaissa johtaa siihen, että palkkamme jäävät jälkeen naapurimaiden tasosta (Lehtonen 2022 & Urrila 2023). Maliranta on kuitenkin optimistinen tulevaisuuden suhteen ja uskoo, että seuraavan vuosikymmenen aikana Suomessa nähdään todennäköisesti voimakkaampi talouskasvu, mikä tulee näkymään myös kasvavissa palkoissa. (Saarinen 2023)

4.1.2 Palkitsemismallit

Palkitsemisen malleista on tärkeää puhua etukäteen, jotta tietää, mistä palkitseminen koostuu. Kuten aikaisemmin kerroimme, meitä on palkittu kuukausipalkalla, juttu- ja projektikohtaisilla palkkioilla, vuosibonuksella ja provisiolla. Työntekijän peruspalkka on vain yksi tapa palkita tehdystä työsuoritteesta. Edellä mainittujen palkkamallien lisäksi on käytössä erilaisia tulospalkkioita, jotka voivat olla joko projektikohtaisia taikka lyhyemmän tai pidemmän aikavälin kannustimia. Pitkän aikavälin palkitsemisena yritykset voivat jakaa työntekijöille synteettisiä optioita tai muita erilaisia osakeperusteisia kannustinjärjestelmiä. (EMU Growth Partners 2023.) Synteettisellä optiojärjestelyllä tarkoitetaan henkilöstön ja johdon motivointi- ja palkitsemisjärjestelmää, jossa työntekijä saa rahapalkkion yhtiön osakkeiden arvonnousun perusteella. Osakeperusteisia kannustinjärjestelmiä puolestaan jaetaan etenkin yhtiöiden johdoille ja avainhenkilöstölle. Niiden tarkoitus on sitouttaa työntekijät pitkäaikaiseen työskentelyyn yhtiössä. (BOWA Legal n.d.)

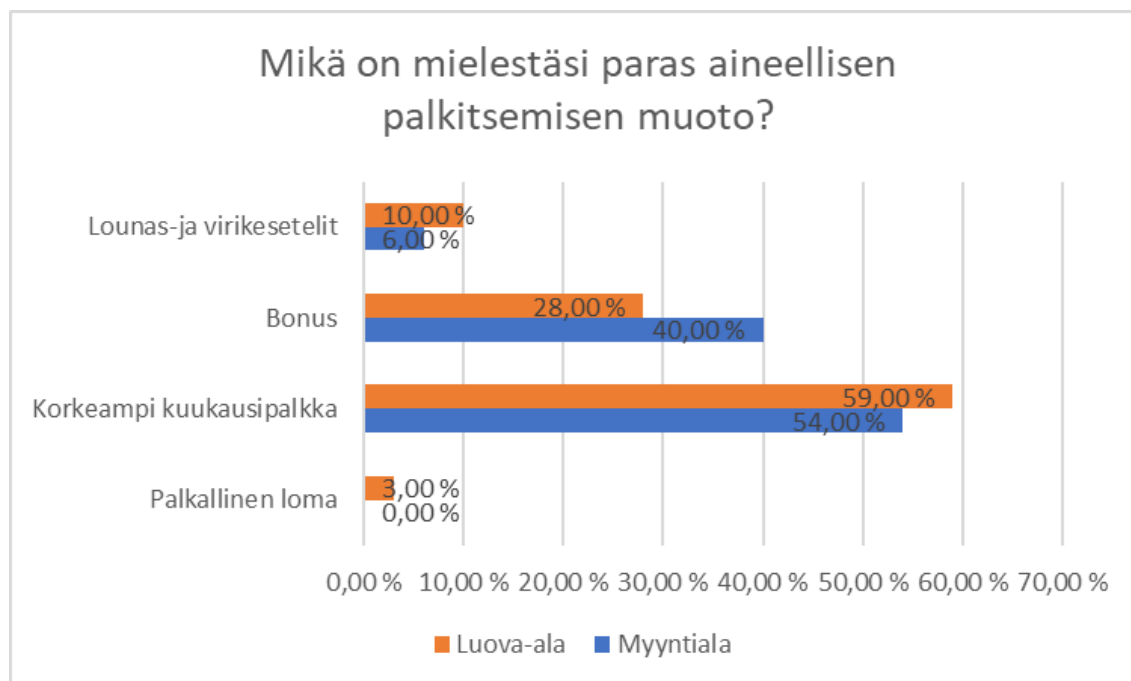
Taiteen ja kulttuurin barometrin (2021, 13) mukaan luovalla, etenkin taidealalla toimeentulo koostuu monesti myös apurahoista, myyntituloista ja tekijänoikeuskorvauksista. Yritykset voivat palkita myös laadullisten tavoitteiden täyttymisestä. Laadullisten tavoitteiden palkitseminen vaatii myös tarkkaa ennakkoon sovittua tavoiteasetantaa. (Posti n.d.) Luovan ja myyntialan työtehtävissä laadullisia tavoitteita voidaan myös ennalta seurata ja niistä voidaan palkita. Laadullisia tavoitteita ovat muun muassa asiakastyytyväisyys ja prosessien kyvykkyys (Indeed, 2022).

Joskus saman tehtävän sisällä eriäviä palkkioita on vaikea perustella siten, että työntekijät ymmärtäisivät ne täysin. Tämän vuoksi yhä useampi yritys käyttää kuukausipalkan rinnalla bonusmallia, jolla voidaan palkita onnistumisista. Tästä esimerkkinä toimii Google, joka selvitti, että viisi prosenttia heidän henkilökunnastaan vastaa neljänneksestä Googlen tuloksesta. Tämän johdosta yritys voi maksaa jopa 100 prosenttia isompaa palkkaa työntekijälle, joka suoriutuu tehtävästä paremmin kuin toinen suoritusvaatimuksiltaan samaa tehtävää tekevä. Käytäntö on koettu toimivaksi, sillä on huomattu, että edellä mainittu malli kannustaa Googlen työntekijöitä suoriutumaan tehtävistä mahdollisimman hyvin. Samalla se luo mahdollisuuden uusille työntekijöille ansaita enemmän kuin pidempään talossa olleet. (Mellanen & Mellanen 2020, 311—312.)

Kuten todettu, palkitsemismalleja on olemassa monenlaisia. Se, mikä sopii yhdelle, ei välttämättä toimi toiselle. Lassila (2023) ei näe, että Googlen malli olisi sopiva tapa toimia suomalaisessa työ kulttuurissa, jossa tasa-arvon merkitys koetaan vahvana. Lassila lähtisi hakemaan ratkaisuja ennemmin tiimin tuloksista, sillä hän ei koe, että tiimin sisällä yksikään jäsen voisi toimia niin paljon paremmin kuin muut, että olisi oikeutettu Googlen kaltaisiin bonuksiin.

Kaikista kyselyyn vastanneista (kuvio 10) yli puolet pitävät korkeampaa kuukausipalkkaa parhaana palkitsemisen muotona. Toiseksi tärkeimpänä palkitsemisen muotona kiinteään kuukausipalkan päälle pidetään bonusta, vaikka se vaatisi onnistumisia eikä täten ole säännöllinen tulonlähde. Myös lounas- ja virikesetelit nähdään hyvänä palkitsemisen muotona. Palkallinen loma nousi myös esille luovan alan tekijöiden joukossa, mikä mahdollisesti kertoo siitä, että alalla on paljon

yrittäjiä ja osa-aikatyötä tekeviä, jotka eivät saa palkallista lomaa kuten nykyään moni vakituudessa työsuhhteessa oleva.



KUVIO 10. Mikä on mielestäsi paras aineellinen palkitsemismuoto?

“Työssäni näkyy, että ensisijaisesti tehtäväni on tuottaa yritykselle rahaa. Kun yritys onnistuu, saa siitä myös myyjät osansa bonusten muodossa. Rahalla on siis iso merkitys sekä yritykselle että työntekijälle.” (Myyjä 2)

Posti (n.d.) huomauttaa, että palkitsemisjärjestelmän onnistumiseen vaaditaan koko organisaation yhteistyötä. Tämän vuoksi yrityksissä on hyvä pohtia, mikä palkitsemisen muoto tukee toimintaa ja tavoitteiden saavuttamista parhaiten. Tärkeiden tavoitteiden päätetapahtumat ovat yleisimmin käytetty tapa ansaita erilaisia bonuksia palkitsemisen muodossa, mikäli yrityksen ennakkoon määritellyt arvioinnin mittarit ja numeeriset tavoitteet täyttyvät.

4.1.3 Edistyksellinen palkitseminen luovan alan yrityksissä

Luovan alan yrityksistä etenkin pelialalla on mennyt viime vuosina hyvin ja siinä samassa myös palkat ovat olleet kovassa kasvussa. Pelialan ammattiliitto Game Makers of Finlandin teettämän vuosittaisen palkkaselvityksen mukaan palkkiot

ovat nousseet parhaimmillaan satoja euroja kuukaudessa, ja samalla myös palkkiojärjestelmät ovat kehittyneet. Game Makers of Finlandin kyselyyn vastanneista lähes puolet (42 %) sai bonuksen tai vastaavan tulospalkkion. Bonuksen suuruus oli keskiarvolta noin kolmannes (29 %) vuosipalkasta. Etenkin suurissa pelialan yrityksissä bonusten jako oli yleisempää, siellä lähes kaksi kolmasosaa (62 %) kertoi saavansa tulospalkkion tai muun aineellisen kannustimen. Pienissä ja keskisuurissa yrityksissä bonusjärjestelmät olivat harvinaisempia ja vain viidennes tekijöistä (20 %) kertoi saavansa niitä. (Pennanen n.d.)

Myös muut mediatilat ovat havahtuneet henkilöstön palkitsemiseen. Esimerkiksi Yle tarjoaa henkilöstölleen tulos- ja kannustepalkkioita, joiden saaminen edellyttää haasteellisia tavoitteita ja erityisen hyvää työsuoritusta. Kannustepalkkiossa ideana on, että työkaverit voivat ehdottaa heidän mielestään kannustepalkkion ansainnutta kollegaa hyvästä työsuorituksesta. Eräs Ylellä työskentelevä kertoi saaneensa palkkion seuraavin perustein: *“Hurjan taitava tekijä, joka tarttuu projektiin kuin projektiin ilolla ja ammattitaidolla, ja levittää hyvää ja positiivista fiilistä ympärilleen! Hänen kanssa työskentely on aina mukavaa, ja tän tyypin intohimo työtään kohtaan on tarttuvaa ja inspiroivaa. Hallitsee tehtävänsä komentokielen täydellisesti ja on esimerkillisen aktiivinen.”* Palkkio oli 1 000 euroa. Ylellä palkkion suuruus määräytyy palkan mukaan. Myös muu osaaminen on huomioitu ja edellä mainittu Ylen työntekijä nauttii lisäksi henkilökohtaisista lisistä, joiden suuruus pohjautuu järjestelmällisellä tavalla työntekijän suoriutumiseen. Henkilökoh- taisten lisien tarkistus suoritetaan vuoden välein kehityskeskustelujen jälkeen tai tehtävän muutostilassa, jolloin myös palkan rakenne ja taso käydään läpi (Ylen palkitsemispolitiikka, nd).

Palkkioihin on havahduttu myös muualla kuin isoissa organisaatioissa vakituisessa työsuhteessa olevien keskuudessa. Suomen freelance-journalistit ry (SFJ) näyttää tämän suhteen hyvää esimerkkiä ja on jakanut palkinnon vuodesta 1997 lähtien. Tällä SFJ haluaa tehdä freelancerina työskentelevien journalistien työtä entistä tunnetummaksi sekä samalla kasvattaa heidän arvostusta. Vuoden free- lance-journalisti palkintoa voi ehdottaa toimittajille, kuvaajille, graafikoille ja muille media-alan osaajille. Viimeisimpänä palkinnon voitti journalisti Harri Römpötti. Valinnallaan SFJ halusi nostaa esille pitkää kokemusta ja kulttuurijournalismia. Römpötti on toiminut vuodesta 1989 saakka toimittajan ja kriitikon tehtävissä, ja

käsitellyt työssään monipuolisesti kulttuuria, muun muassa sarjakuvia ja elokuvia. (Suomen freelance-journalistit 2023.)

4.1.4 Palkitseminen myynnissä ja markkinoinnissa

Myynnin ja markkinoinnin ammattilaiset MMA:n palkkatutkimukseen vastanneiden mediaanipalkka vuonna 2022 oli myynnissä 5 680 euroa ja markkinoinnissa 3 884 euroa. MMA:n palkkatutkimukseen osallistui yhteensä 1978 myynnin ja markkinoinnin ammattilaista. Kyselyyn vastanneista 51 prosenttia oli miehiä ja 49 prosenttia naisia. (MMA:n palkkatutkimus 2022, 2.)

Tutkimuksessa vertailtiin ammattilaisten bruttoansiota sisältäen kannustimet ja edut. Verratessa sukupuolta myyntityössä miehiä oli selvästi enemmän (73 %) kuin naisia. Markkinoinnin puolella työskentelevistä enemmistö (79 %) oli puolestaan naisia. Kaikista kyselyyn vastanneista naisilla oli korkeampi koulutus kuin miehillä, naisvastaajat olivat iältään myös nuorempia ja heidän palkkansa oli systemaattisesti alhaisempi kuin miehillä. Miesten profiileista korostuu pitkä kokemus myyntialalta suhteessa naisiin sekä se, että miehet ovat naisia useammin esihenkilö- tai johtaja-asemassa. Myynnissä neljänneksellä (24 %) on käytössä kiinteä palkka, markkinoinnissa puolestaan neljä viidestä (69 %) työntekijästä työskentelee kiinteällä palkalla. Myynnin puolella tuloksissa nousi esiin korkeampi ansiotaso, iäkkäämmät vastaajat ja myynnin kannustavampi palkkausmalli. (emt. 3–4.)

Kyselyn perusteella työnantajat palkitsevat myyjiä enemmän hyvästä tuloksesta kuin markkinoijia. Miehet nauttivat noin 1000 euroa isompaa palkkaa riippumatta siitä, työskentelevätkö he myynnin vai markkinoinnin tehtävissä. Myyntityössä myyjät saavat bonusten muodossa noin 800 euroa kuukaudessa ansiota ja sen sijaan markkinoinnissa vastaava luku on 378 euroa. Kyselyn mukaan markkinoinnin tehtävissä palkka ei kasva enää yli 55-vuotiailla tai yli 20-vuoden työkokemuksen jälkeen. Puolestaan myyntitehtävissä palkkakehityksen pysähtymisestä ei ole merkkejä. (emt. 5–7.) Kuten edellä kävi ilmi, myynnin tehtävien palkkauksessa tyypillistä on alhaisempi kiinteä palkka, korkeammat bonukset ja mahdollisuus palkkakehitykseen myös myöhemmällä työiällä.

MMA:n vuonna 2017 tekemä tutkimus osoittaa, että yli 500 euron rahallinen korvaus provisiona on myyntialalla kaikista motivoivin palkitsemismuoto. Rahallisen palkitsemisen jälkeen myyntialalla työskentelevät arvostavat ylimääräistä vapaa-aikaa ja kolmanneksi eniten vapaa-ajan matkaa. Valtaosalla kyselyyn vastanneista oli selkeä käsitys siitä, mitkä tekijät laukaisevat kannustimen. Puolestaan osa vastaajista ei ollut tyytyväisiä tiimin tai yrityksen suoritukseen perustuvasta palkitsemisesta. Erityisen tyytymättömiä provisioihin olivat he, joilla provisio muodostuu pelkästään yrityksen onnistumisista. Tutkimuksen perusteella myyjät kaipaavat henkilökohtaiseen suoritukseen perustuvaa provisiota enemmän kuin yrityksen menestykseen perustuvaa palkitsemista. Myyjät kokevat, että he onnistuvat omissa henkilökohtaisissa tavoitteissaan, minkä vuoksi harmittaa se, että yrityksen muut osastot eivät läheskään aina onnistu omissa tavoitteissaan, jolloin provisiot jäävät saamatta. Jos provisiot sen sijaan saadaan, ovat ne myyjien mielestä myynnin luomia onnistumisia, mistä myyntiä pitäisi palkita enemmän suhteessa muuhun organisaatioon. (Kunnas 2017.)

MMA:n tutkimus (emt.) vahvistaa aiempia myynnin tutkimustuloksiamme, joissa korostuu henkilökohtaisesta onnistumisesta palkitseminen. Toisin kuin omassa tutkimuksessamme, MMA:n tuloksista käy ilmi kasvava tarve ylimääräisille vapaapäiville tai vapaa-ajan matkoille palkitsemisen muotona. Molemmissa tutkimuksissa myyjät ilmaisevat tarpeen bonuksille ja samalla toivovat, että bonuskäytäntöjä laajennettaisiin myös muihin toimialoihin.

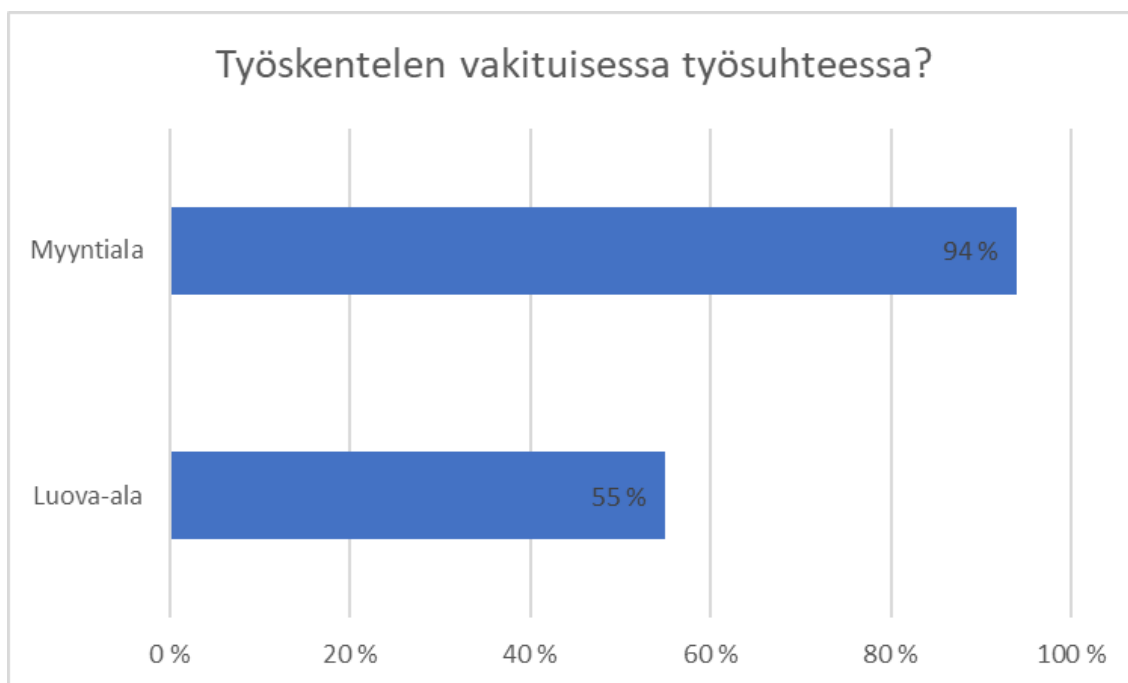
“Myyntityössä proviisiopalkkaus on kuitenkin paras muoto vaikka se tuo mukanaan paineita. Kannustimet, tulospalkkaus ja bonukset olisivat tervetulleita myös muille aloille kuin myyntityöhön. Minusta on hassua, että ihmisten palkassa yleisesti tuijotetaan työehtosopimuksia, kun sillä on vain pieni kytkös työntekijän tuomaan lisäarvoon yritykselle. Miksi esimerkiksi ei motivoituneelle laiskalle maksetaan enemmän kuin tuloshakuiselle tulevalle huippuosaajalle kokemusvuosien perusteella.” (Myyjä 1)

Edellinen kommentti tukee MMA:n tutkimuksen tulosta siitä, kuinka henkilökohtaisen palkitsemisen merkitys yksilötasolla on suuri myyjien keskuudessa. Koivavasti voidaan todeta, että myyntialalla on hyvin luontaista palkita onnistumista rahallisesti ja muilla aineellisilla palkitsemismalleilla. Palkitseminen on hyvin henkilökohtaista ja tutkimusten perusteella paras tapa onnistua palkitsemisessa on

huomioida myyjät yksilöllisesti sekä löytää sopiva palkitsemistapa jokaiselle myyjälle. Mainnonnan ja markkinoinnin toimistossa toimitusjohtajana toiminut Lassila näkee tilanteen nurinkurisena: *“Kun palkitaan tuloksista, palkitaan yksilöä. Hasua, että projektista bonukset napsahtavat myyjille tai projektijohdolle”*. Ajatuksen taustalla Lassilalla on se, että tulosten takana on usein koko tiimi, ei pelkästään yksi henkilö, mikä myyjien kommentteissa usein tulee esille. (Lassila 2023.)

4.1.5 Työsuhteissa eroavaisuuksia palkitsevuuden näkökulmasta

Posti (n.d.) jakaa palkitsemiseen johtavat tavoitteet pitkän ja lyhyen aikavälin tavoitteisiin. Vaikka lyhyen aikavälin palkitseminen on yleisempää, on tutkittu, että pidempiaikaisena se sitouttaa henkilöstöä tehokkaammin ja paremmin. Yleisesti yritykset käyttävät tarkastelujaksona kalenterivuotta, mikä voi olla freelancerille tai osa-aikaisena työskentelevälle pitkä aika. Kyselyyn osallistuneista hieman yli puolet luovalla alalla työskentelevistä on vakituudessa työsuhteessa, kun taas myynnissä lähes kaikki vastaajat ilmoittivat olevansa vakituudessa työsuhteessa. (kuvio 11).



KUVIO 11. Työskentelen vakituudessa työsuhteessa.

Jo tämä tulos kertoo siitä, että luovalla alalla työskentelevät pääsevät nauttimaan palkitsemismalleista vähemmän kuin myynnin parissa työskentelevät. Luovan

alan työsuhteet ovat monesti lyhytaikaisia, lisäksi freelancerina toimivilla työsuhteita ei välttämättä ole ollenkaan, sillä moni työskentelee yrittäjänä tai ulkoisena työntekijänä, jolloin normaalin palkan sijaan hän saa palkkion. (Holvi n.d.)

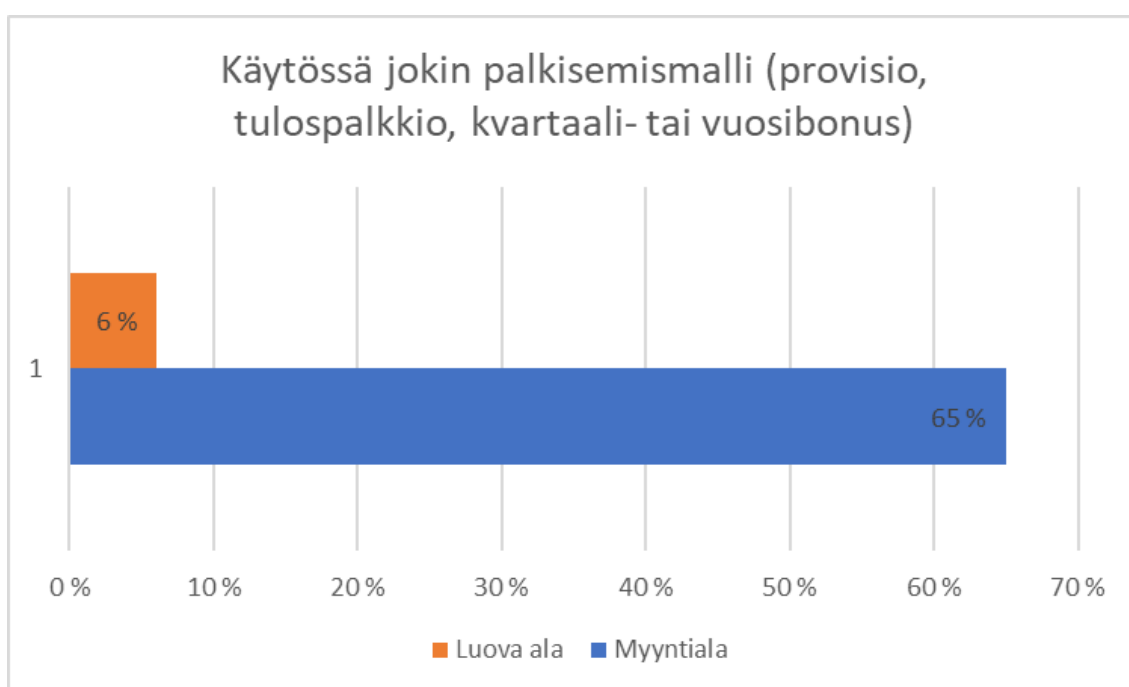
“Olen tehnyt töitä av-alalla pian kahdeksan vuotta enkä ole ollut koskaan vakituksessa työsuhteessa. Syynä tähän ovat erinäiset projektit, joihin minut palkataan aina määräaikaisesti” (Käsikirjoittaja)

Edellisen kommentin antanut käsikirjoittaja ei ole luovalla alalla ainut, joka on totunut tekemään projekteja toisen perään. Luovalle alalle ominaista on työn projektimaisuus, mikä mahdollistaa osa-aikaisen työsuhdemallin tarjoamisen. Lisäksi freelancerilla voi olla monta tilapäistä projektia samanaikaisesti useassa eri yrityksessä.

Lindholmin (2018) mielestä tulospalkkion suurimpana esteenä ei pitäisi olla työsuhteen kesto, sillä tulospalkkioon vaikuttaa se, mitä työsopimukseen asiasta on merkitty, viitataan työsopimuksessa tulospalkkiojärjestelmästä tai voidaanko työnantajan toispuoleisen päätöksen katsoa vakiintuneen työsopimuksen mukaisesti. Tämän vuoksi työntekijän kannalta olisikin parasta, että tulospalkkiota koskevat tiedot merkitään työsopimukseen niin seikkaperäisesti kuin mahdollista. Myös Lassila (2023) on Lindholmin kanssa yhtä mieltä siitä, että tulospalkkiot kuuluvat jokaiselle. Hän kokee, että jokaisesta yrityksestä kuuluisi löytyä yritykseen sopiva palkitsemisjärjestelmä, joka on samalla oikeudenmukaisuuden tunteita herättävä että tuntuu reilulta myös työntekijöiden keskuudessa. Myös oikeudellisesta näkökulmasta tarkasteltuna, osa-aikaisten ja määräaikaisten työntekijöiden poissulkeminen tulospalkkiojärjestelmästä on syrjivää. Yhdenvertaisuuslaissa (Yhdenvertaisuuslaki 2014/1325) syrjinnästä puhutaan silloin, kun työnantaja suunnitellusti jakaa toisen työntekijän eri asemaan laissa tarkoitettulla syrjintäperusteella. Esimerkiksi määräaikaisissa ja osa-aikaisissa työsuhteissa ei ole sallittua käyttää epäsuotuisempia työehtoja kuin muissa työsuhteissa, mikäli tätä ei ole perusteltu asiallisin syin. (Tietopankki työsuhteesta n.d.)

Kun tarkastelemme aineellisen palkitsemisen muotoja (kuvio 12), voimme todeta, että hyvin harva luovalla alalla työskentelevistä ansaitsee erilaisia tulospalkkioita. On myös merkittävää, että freelancerina tai määräaikaisessa työsuhteessa olevista vastaajista kukaan ei saa edellä mainittuja palkkioita. Myyntialalla luku on

selvästi suurempi, sillä useampi kuin kolme viidestä vastaajista kertoo heillä olevan käytössä jokin palkitsemismalli, kuten tulospalkkio, provisiojärjestelmä, kvartaali- tai vuosibonus. On myös mahdollista, että myyjien keskuudessa luku on vielä suurempi, sillä moni myyjä, kenen oletamme työtehtävän perusteella saavan bonusta, ei sitä ilmoittanut kyselytutkimuksessa kysyessämme *“Mitä aineellisen palkitsemisen etuja sinulla on?”*. Päätelemme, että tähän syynä voi olla se, että bonuksien ajatellaan olevan myyntityötä tekevien keskuudessa niin itsensänselvyyttä, että tätä ei osattu huomioida vastauksessa, vaan aineellisen palkitsemisen koettiin olevan kaikkea muuta palkan ohella, kuten lahjakortit, kuntosali, auto ja niin edelleen.



KUVIO 12. Käytössä jokin palkitsemismalli (provisio, tulospalkkio, kvartaali tai vuosibonus).

Myynnissä puhutaan paljon erilaisista palkitsemismalleista ja niiden vaikutuksesta työn suoritukseen. Kyselymme perusteella tiedämme jo, että myyjät toimivat lähtökohtaisesti vakituudessa työsuhhteessa, ja heistä yli puolet nauttivat jonkinlaisia bonuksia vuositasolla. Sistonen korostaa, että erilaisissa myyntitöissä myyjillä on erilaisia rooleja ja palkitseminen voi olla erilaista riippuen siitä, onko myynti transaktio-, ratkaisu-, partnership- vai konsultoivaa myyntiä (taulukko 1). Perinteisesti transaktiomyynnissä, missä tuloksia saadaan nopeasti, voi erilaiset provisiot luoda 80—90 prosenttia myyjän palkasta. Toisena ääripäänä voi toimia

syvempään asiakassuhteeseen liittyvä partnership-myynti, jossa myyjä voi nauttia isommasta pohjapalkasta ja pienemmistä provisioista. (Nortio 2017). Annetuista esimerkeistä voidaan huomata, että transaktiomyyntissä halutaan myyjän tekävän ensin myynti, jotta häntä voidaan palkita provisiolla saavutetuista tuloksista. Vastaavasti partnership-myyntissä yritykset voivat jo vuositasolla budjetoida asiakkaan ostot, jolloin myyjän tulee vain huolehtia yhteistyön sujuvuudesta. Tällöin työnantaja voi olla varmempi, että kauppa käy ja tämä helpottaa yritystä maksamaan isompaa pohjapalkkaa tehdystä työstä. Kokemukseni (Jyri-Pekka) mukaan myyntityötä tekevät ovat kuitenkin tottuneet työssään tietynlaiseen palkitsemismalliin ja osana palkitsemista toimii proviisio, mikä voi vaikuttaa ansiotasoon negatiivisesti tai positiivisesti.

“Pohjapalkan pitää olla sellainen, että sillä pärjää, myyntityössä on sekä huonoja, että hyviä aikoja ja todennäköisesti enemmän huonoja. Myöskään pelkällä kiinteällä palkalla ei voi tehdä töitä, se ei kannusta vaan kääntää ajattelun siihen, että mitä vähemmän teen töitä sitä paremmin tienaan.” (Myyjä 2)

“Yrityksen sisällä myyjillä on erilaisia rooleja. Toinen voi keskittyä hankkimaan uusia asiakkaita, kun taas toinen ylläpitää nykyisiä asiakassuhteita. Silloin molempia myyjiä pitää palkita, mutta palkitsemismallit ovat erilaiset, sillä toisen palkkio on suht kiinteä ja toisen palkkio perustuu vahvasti proviisioon.” (Myyntitiimin esihenkilö)

Kokoavasti voidaan todeta, että myyntissä eroavaisuudet pohjautuvat erilaisiin myynnillisiin tehtäviin, missä palkitsemismallit voivat vaihdella tehtäväkohtaisesti, kun taas luovalla alalla eroavaisuudet palkitsemisessä pohjautuvat enemmän työsuhdemalleihin. Kuten edellä kävi ilmi, palkitsemisessä on eroja työsuhdeperusteisesti luovalla ja myynnin aloilla. Suurimpana erona kuitenkin on erilaiset bonukset, joista luovan alan ammattilaiset, etenkin osa-aikatyötä tekevät jäävät lähes aina ilman.

4.1.6 Aineellinen palkitseminen ei ole ainoastaan positiivinen asia

Kuten aikaisemmin ilmeni, palkitseminen ei ole helppoa. Samoin ajattelevat myös Hakonen ym. (2014, 57), joiden näkemysten mukaan epäonnistuuessaan palkitseminen tuottaa enemmän haitallista kuin hyödyllistä vaikutusta. Esimerkkeinä negatiivisista vaikutuksista nostamme esille epäoikeudenmukaisuuden, ka-

teuden, vapaamatkustamisen sekä vaatimattomat työsuoritukset. Tehtynä huonosti, se voi laittaa myös koko yrityksen epäedulliseen valoon, kuten hetkellisesti kävi HOK-Elannolle ja Fortumille, joiden jalomielinen bonusten jakaminen johdolle ja poliittisesti vaikuttaville henkilöille on herättänyt kummastusta mediassa (Honkamaa 2023 & Lähdevuori 2023).

Ryan ja Deci (2000, 236) huomauttavat, että kannustimien kääntöpuolena on se, että ne ohjaavat ja ylläpitävät toimintaa, mutta niillä on vähäinen vaikutus innostukseen, energiatasoon tai syvään kiinnostuksen herättämiseen. Palkitsemisen ohjautuvuus on kuin kaksiteräinen miekka. Liiallinen palkitseminen ohjaa tekemään vain palkitsemiseen ohjaavaa työtä, jolloin muut työtehtävät voivat unohtua. Samalla se ei myöskään motivoi työntekijää panostamaan tehtäviin, mitkä eivät laukaise palkitsemista. Voimme siis todeta, että kyseisten tilanteiden vaarana on kääntää palkitseminen negatiiviseksi työnantajan kannalta, minkä vuoksi on tärkeää, että työnantaja panostaa palkitsemismallin rakentamiseen aikaa ja resursseja.

Vaikka kyselyn ja haastatteluiden tulosten perusteella aineellinen, etenkin rahallinen palkitseminen nähtiin erittäin positiiviseksi asiaksi, myös negatiivista löytyi. Närkästyttä herättää etenkin erilaisten bonusten jako vain tietyn piirin sisällä. Kannustavaa palkkausjärjestelmää ei pidetä läheskään kaikkien tavoitettavissa olevana, epätasa-arvo puolestaan nousi puheeksi johdon palkitsemisessa. Samaa ajatukseen yhtyy myös Vallander (2018), joka pitää johdon palkitsemista omien sanojensa mukaan '*hölmöläisten toimena*'. Hän kritisoi sitä, kuinka henkilöstön palkitsematta jättäminen on vanhanaikaista ajattelua, jossa auktoriteetti sanelee maalin, toimintatavat ja aikataulun muiden tehdessä työtä käskettyä. Pohjoismaisessa hyvinvointivaltiossa ideaalina on tasaväkinen tulonjako eikä yksikään johtaja pysty tekemään tulosta yksin, sillä tuottavan ja hyvinvoivan henkilöstön avulla tehdään itse tulos.

Myös Martela ja Jarenko (2015, 54) ovat löytäneet aineellisen palkitsemisen kääntöpuolen. Sen mukaan iso osa työmotivaatiosta syntyy resurssien turvaamisella ja statuksen hakemisella. Osalla meistä myös ihailu herättää positiivisia tunteita, jolloin valta voi kiehtoa ja henkilö motivoituu ajatuksesta, että on hierarkkisesti korkealla. Toisaalta monet tekevät työtä saadakseen palkkaa ja takaakseen

elintason, johon ovat tottuneet. Näin kävi myös kiinteistönvälitysalalla yleisen maailmantilanteen muuttuessa, jolloin koronan myötä asuntojen kysyntä kasvoi ja palkkiot nousivat huomattavasti. Tässä vaiheessa kukaan ei osannut vielä ennakoida äkillistä korkojen nousua, joka heikensi ihmisten ostovoimaa ja näkyi suoraan kiinteistönvälittäjien työmäärässä. Kiinteistönvälitysalalla toimivat ammattilaiset ehtivät jo tottua uuteen elintasoon, kunnes tilanne kääntyi yllättäen.

“Raha on iso motivaattori, koska työ on tosi kuormittavaa. Olen joskus mielessä laskenut kuinka paljon pitää tienata minimissä, että on sen arvosta, että tämän kuormituksen ja taakan kestää.” (Myyjä 1)

Nykyinen henkinen hyvinvointi on siis monella vaakalaudalla, kun elintaso täytyy pitää yllä valtavalla työmäärällä. Jokainen meistä on varmasti ainakin joskus kuulut sanonnan siitä, kuinka raha ei tee onnelliseksi. Etsiessä vahvistusta väitteeseen verkosta, löytää lukuisan määrän artikkeleita, jotka puhuvan asian puolesta. Myös tutkijat ovat pyrkineet selittämään vastausta tähän. Deaton ja Kahneman (2010) haastatteli vuonna 2009 450 000 amerikkalaista selvittääkseen onnellisuuden salaisuuden. Vuoden kestäneen tutkimuksen tulos oli, että kun vuositulot ylittävät 75 000 dollaria vuodessa, rahan tuoma onnellisuus pysähtyy. On kiinnostavaa, että yksitoista vuotta myöhemmin Killingsworthin (2021) tekemä tutkimus kumoaa tulokset, ainakin rahasumman osalta. Ero aikaisemmin tehtyihin tutkimustuloksiin oli seuraava: yli 75 000 dollarin vuositulot eivät vähennän hyvinvoinnin kasvua. Tuorein tutkimus tehtiin Track Your Happiness -sovelluksella 33 000 amerikkalaiselle. Killingsworthin tutkimustulokset pohjautuvat reaaliaikaiseen dataan, kun sovellus lähetti käyttäjälle satunnaisesti ilmoituksia ja tiedusteli sen jälkeen, millaisia tunteita henkilöillä oli sillä hetkellä ja mitä hän oli parhaillaan tekemässä. Osallistujilta tiedusteltiin myös näkemystä siitä, kuinka tärkeänä he pitävät rahaa, ja olisiko suuri taloudellinen menestys heidän mielestään merkki menestyksestä. Tulosten perusteella voimme todeta, että tulojen kasvu ei vähennä onnellisuuden tunnetta eikä onnellisuudelle ole minkäänlaista ylärajaa.

Pohtiessamme rahan tuomaa onnellisuutta kohdallamme, vastaus ei ole yksiselitteinen. Raha ei itsessään tee onnelliseksi, mutta rahalla voi helpottaa monia asioita, jotka tuovat elämään henkistä turvaa ja tyytyväisyyden tunnetta. Raha on siis tärkeää, mutta tiedostamme, että on monta muuta asiaa, jotka ovat vielä tär-

keämpiä ja tekevät meidät onnelliseksi. Jos pitäisi valita rahan ja terveyden välillä, tuskin kukaan meistä haluaisi riskeerata oman terveytensä pitkäaikaisesti pelkästään rahan takia.

4.1.7 Palkitsemisen merkitys eri elämäntilanteissa

Sinokin (2016, 103.) näkemyksen mukaan elämänvaiheet vaikuttavat henkilön työmotivaatioon ja siihen, miten hän kokee työn merkityksellisyyden. Nuoruudessa työn voi arvottaa eri tavalla kuin eläkeikää lähestyessä. Uran alkuvaiheessa, kun opiskelut ovat vielä kesken tai on juuri valmistunut opinnoista, korostuu työelämässä kokemus ja taitojen kartoitus. Moni saattaa olla harjoittelussa useassa paikassa ja on valmis tekemään työtä niin hyödyn kuin kokemuksen vuoksi hyvän palkan sijaan. (Jämsén 2021, 9:19) Sen sijaan suhde työhön voi muuttua vanhetessa, kun lainat on maksettu tai lapset muuttavat pois kotoa (Sinokki 2016, 103). Lisäksi sukupolvella on tutkittu olevan vaikutusta siihen, mitä pidetään merkityksellisenä (Jämsén 2021). Mellasen ja Mellasen (2020, 11–22) mukaan viime aikoina on puhuttu paljon Y-sukupolvesta, joka on myös tunnettu nimellä milleniaalit ja on syntynyt vuosina 1980–2000. Y-sukupolvi, johon myös me kuulumme, vastaa tällä hetkellä työvoimasta jo puolta. Milleniaalit ovat tunnettuja suuresta kokeilunhalusta, itsevarmuudesta sekä siitä, että olemme korkeammin koulutettuja kuin edellinen ikäluokka. Aikaisemmat sukupolvet kummas-televat nuorempaa sukupolveamme, sen näkökantaa ja käyttäytymistä samalla, kun keskustelevat meneillään olevista väärinkäsityksistä tai erimielisyyksistä sukupolvien välillä. Kummastusta herättää myös milleniaalien suuri halu vaihtaa työtä tai työnantajaa - on arveltu, että heillä on uran aikana 16 työnantajaa, toisin kuin aikaisemmillä sukupolvilla, joille ominaista on tehdä uraa pidempään yhden työnantajan alaisuudessa.

Y-sukupolveen perustuva tutkimusaineistomme vahvistaa yleisen trendin koskien milleniaalien kokeilunhalukkuutta. Haastatteluiden ja kyselyn perusteella ilmenee, että niin myynnin kuin luovan alan Y-sukupolven tekijät ovat tottuneita toimimaan erilaisissa organisaatioissa ja työtehtävissä eikä työpaikan vaihtaminen jännitä heitä. Myynnin alalla työpaikan vaihtoon liittyy usein taloudelliset tekijät, kun taas luovalla puolella merkittäviä vaikuttimia ovat työmahdollisuuksien saatavuus sekä into tehdä jotain uutta.

“Olen monesti vaihtanut työpaikkaa, jotta henkilökohtainen palkkio on noussut. Elämäntilanne ei ole vaikuttanut tähän.” (Myyjä 2)

“Teen töitä kovasti tällä hetkellä, kun niitä on tarjolla. Tiedän, että pian on hiljaisempaa, joten silloin on aikaa enemmän omille jutuille, mihin olen henkisesti että rahallisesti varautunut” (Tuottaja)

“Tulot eivät tule olemaan tasaisia, mutta minulla on hyvin säästöjä ja pystyn elämään niillä. Säästän nyt siksi, että voin tulevaisuudessa tehdä mitä huvittaa.” (Luova 1)

Kuten kappaleen alussa kerroimme, myös henkilön elämänvaihe vaikuttaa siihen, mitkä asiat asettuvat tärkeysjärjestyksessä ensimmäiseksi. Analysoituamme vastauksia, voimme todeta, että ruuhkavuosina tai lähempänä eläkeikää voidaan hakea turvallisuutta samalla, kun rahallinen palkkio saattaa menettää merkitystä ja tilalle astuu uusia ulottuvuuksia. Myös vapaa-aika korostuu perheellisten haastateltavien vastauksissa, sillä kaksi kolmasosaa heistä koki, että on valmis vaihtamaan osan rahallisesta palkkiosta vapaa-aikaan.

“Teen viikossa neljä päivää töitä ja usein vaan kuusituntista työpäivää.” (Luova 2)

“Palkkausasioissa vaikuttaa tuore perheenlisäys ja vakautta hakee enemmän, ei tarvitse olla paras mahdollinen palkkataso tai paras myyjä, ennemmin, että talous on turvattu. Olen tehnyt tietoisien päätöksen, että enemmän aikaa perheelle, harrastuksille ja kodille.” (Myyjä 1)

“Kun lainat on maksettu, se kuinka paljon viivan alle rahaa jää ei ole merkityksellistä. Vaihdan kaiken vapaalle, minkä vain voin.” (Projektipäällikkö)

Lyhyesti sanottuna aineellisen palkitsemisen merkitys vaihtelee oman henkilökohtaisen taloudellisen tilanteen kuin myös elämäntilanteen mukaan. Ihmisillä on hyvä olla vapaus valita, haluaako ottaa rahaa vai vapaa-aikaa, sillä vapaa-aika koetaan tärkeäksi riippumatta siitä, missä vaiheessa uraa on. On myös kiinnostavaa huomata, että oman hyvinvoinnin eteen ollaan valmiita tekemään taloudellisia uhrauksia.

5 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS JA TULOKSET

Tässä luvussa kerromme, ketkä ovat osallistunut tutkimukseen ja miten tutkimustulokset on kerätty. Käymme läpi tutkimuksen pääkohtia sekä havaintojamme. Viimeisessä osiossa eli pohdinnassa refleктоimme vielä loppuun onnistumistamme tutkimuksen tekemisessä.

5.1 Käytetyt metodit

Tutkimuksen tarkoituksena on hankkia sekä määrällistä että laadullista tietoa aineellisen palkitsemisen motivaatiotekijöistä luovan- ja myynnin alan parissa työskenteleviltä. Vilkan (2021, osa 1) mukaan määrällinen tutkimusmenetelmä soveltuu erityisesti tilanteisiin, joissa pyritään selvittämään, kuinka paljon tai kuinka usein tietty ilmiö esiintyy. Tutkimuksen aluksi halusimme selvittää määrällisellä tutkimuksella, millaisia kokemuksia ja käsityksiä vastaajilla on palkitsemisen ja motivaation suhteen sekä miten nämä jakautuvat vastaajien kesken. Määrällisen tutkimuksen vastaukset luovat työn tilastot, joiden avulla selvitimme vastauksen pääkysymykseemme, mikä luovalla ja myynnin alalla motivoi tavoitteiden saavuttamisessa. Lisäksi halusimme saada vastauksia siihen, kuinka henkilöt motivoituvat aineellisesta palkitsemisesta ja millainen palkitseminen koetaan motivoivaksi. Määrällinen tutkimus muodostui tämän vuoksi sopivimmaksi tavaksi kerätä mahdollisimman paljon tietoa aiheesta analysoitavaksi ja tilastoiksi työhön.

Määrällinen aineisto on kerätty kyselylomakkeella. Kysely (liite 1) on anonyymi ja vastaajat ovat vastanneet kyselyyn sähköisesti. Vastauslomake sisältää 22 kysymystä ja kysymykset keskittyvät motivaatioon ja palkitsemiseen. Kyselyyn vastasi yhteensä 72 vastaajaa, joista 33 työskentelee luovalla- ja 39 myyntialalla. Vastaukset on kerätty vuoden 2023 huhtikuun ja syyskuun aikana.

Määrällinen tutkimus antoi meille tilastoja ja todennäköisyyksiä motivaatiotekijöistä, mutta halusimme ymmärtää asiaa paremmin ja tämän vuoksi tutkimuksessa oli tarpeellista tehdä myös laadullista tutkimusta. Anttilan (2014) mukaan laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on muun muassa havainnollistaa ja kuvata

tarkasti tutkimustuloksia sekä kehittää uusi teoreettinen lähestymistapa tutkimuksen tuloksista. Määrällisen tutkimuksen tilastot auttoivat meitä laadullisen tutkimuksen tekemisessä. Laadullinen tutkimus puolestaan antoi työllemme konkreettia ja vahvasti määrällisen tutkimuksen tuloksia ja antoi haastatteluiden avulla lisää informaatiota. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvailla tutkimusta ja tutkimuskysymyksiä syvemmin (Survey monkey n.d). Laadullisessa tutkimuksessa pääsimme hyödyntämään määrällisestä tutkimuksesta muodostuneita tilastoja ja todennäköisyyksiä. Hyödynsimme myös määrällisen tutkimuksen tuloksia tehdessämme haastattelukysymyksiä laadulliseen tutkimukseen. Laadullisen tutkimuksen tuloksia työssä esitellään suorina lainauksina haastatteluiden vastauksista.

Laadullinen tutkimus toteutettiin teemahaastatteluna. Teemahaastattelu sopii haastattelutyypiksi, kun aihepiiri on ennakkoon määritelty ja haastattelun kysymykset toimivat vain runkona haastattelulle. Teemahaastattelu on tyypillisesti vuoropuhelu, mitä halusimme myös osaksi haastattelua. (Näpärä, 2017.) Teemahaastatteluiden kysymyksissä huomioidaan, työskenteleekö vastaaja luovalla vai myyntialalla (liite 2-3). Teemahaastattelun kysymykset sisälsivät neljästä kuuteen kysymystä ja ne kartoittivat tarkemmin vastaajien mielipiteitä palkitsemisesta ja motivaatiotekijöistä. Haastatteluihin osallistui neljä myyntialalta ja neljä luovalta alalta. Haastattelut sisälsivät kuuden asiantuntijan lisäksi myös kaksi johtaja-haastattelua. Lisäksi haastattelimme pitkän uran mainonnan ja markkinoinnin parissa työskennellyttä, palkitsemisjärjestelmä ja bonusohjelma Valuedin perustaja Raila Lassilaa asiantuntijan roolissa.

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen yhdistäminen luo työlle triangulaation, minkä avulla halusimme parantaa tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimusta, jossa käsitellään erilaisia aineistotyypppejä, teorioita, näkökulmia tai analyysimenetelmiä kutsutaan triangulaatioksi (Jyväskylän Yliopisto 2021). Halusimme saada työhön esille laajasti tilastoja määrällisen tutkimuksen pohjalta sekä keskustella tutkimustuloksista asiantuntijoiden kanssa teemahaastattelun avulla. Toisen tutkimusmallin pois jättäminen olisi voinut tehdä tutkimustuloksista epäluotettavia ja tutkimuksen laatu olisi voinut olla heikompi. Tutkimusta mikä sisältää laadullista ja määrällistä tutkimusta kutsutaan menetelmätriangulaatioksi. Menetelmätriangulaation käyttö vaatii aikaa ja vaivaa, mutta samalla se rikastuttaa tutkimusta

tekemällä siitä monipuolisemman ja syvällisemmän. Menetelmätriangulaatio on kuitenkin herättänyt kritiikkiä sen vuoksi, että erilaisten tutkimusmenetelmien lähtökohdat sisältävät eriäviä käsityksiä ja ovat näin ollen vaikeasti yhteensovitettavissa. Tämän näkökulman mukaan triangulaatio saattaa johtaa käsitteelliseen sekaannukseen, ristiriitojen sallimiseen ja teoreettomaan tietoon. (Eskola & Suoranta 1998, 69-71.) Pyrimme tutkimuksessa välttämään edellä mainitut riskit analysoimalla määrällisen tutkimuksen tulokset huolellisesti ja jäsentämällä niistä mahdollisimman selkeitä tilastoja ja tuloksia. Tämän lisäksi pyrimme rakentamaan laadullisen tutkimuksen kysymykset mahdollisimman yksinkertaisiksi, jotta niistä olisi teemahaastattelussa helppo käydä vuoropuhelua vapaasti.

5.2 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksen pääkysymyksenä läpi työn toimii: Mikä luovalla ja myynnin alalla motivoi tavoitteiden saavuttamisessa? Lisäksi alatutkimuskysymyksemme ovat:

1. Miten aineellinen palkitseminen vaikuttaa työmotivaatioon?
2. Tehdäänkö työtä intohimosta työtä kohtaan vai rahan takia?

Yksinkertaistettuna halusimme tutkimuksen avulla saada vastauksen siihen, mikä motivoi luovan ja myynnin alalla työskenteleviä. Kysymys on alusta lähtien ollut mielenkiintoinen jo sen vuoksi, että kyseessä on kaksi toisistaan poikkeavaa alaa. Lisäksi vastaavanlaista tutkimusta ei ole aikaisemmin toteutettu, missä molempia aloja verrataan keskenään. Myynnin palkitsemisesta ja motivoinnista löytyy useita erilaisia tutkimuksia, mutta kenties luovan alan laaja-alaisuuden vuoksi itse luovaa alaa ei ole tutkittu motivaatiotekijöiden tai palkitsemisen näkökulmasta. Puolestaan tietyistä luovan alan ryhmistä, kuten mainonnasta ja markkinoinnista on tehty lukuisia motivaatiota koskevia tutkimuksia. Myös luovalla alalla toimivien freelancereiden toimintaa on tutkittu.

Ennen kuin aloitimme tutkimuksemme, oletukset alojen eroavaisuuksista olivat suuremmat kuin nyt, kun tutkimus on takana. Minun (Anette) näkemykseni mukaan merkittävin ero alojen välillä motivaation suhteen liittyi rahaan. Kuten johdannossa kerroin, kuunnellessani myynnin keskusteluita, mietin välillä, teh-

däänkö myyntiä intohimosta työhön vai pelkästään rahan takia. Tämän tutkimuksen jälkeen olen yhä samaa mieltä siitä, että myyjille rahallinen palkitseminen on erittäin tärkeää, mutta nyt näen myyjän ammatin myös hieman pehmeämmin. Tutkimuksemme perusteella keskeinen osa myyjän työnkuvaa on nimittäin ihmisten auttaminen ja ongelmien ratkaiseminen. Puolestaan luovalla alalla, etenkin taidepainotteisessa työssä monelle taiteen tekeminen on kutsumusammatti ja sitä tehdään useammin intohimosta työtä kohtaan kuin myyntiä. Emme kuitenkaan voi väittää, etteikö myös luovalla alalla rahalla olisi merkitystä, sillä suuri osa luovan alan tekijöistä arvostaa rahaa palkitsemisen välineenä. Jos tässä kohden jo hieman mietimme pääkysymystämme, eli mikä luovalla ja myynnin alalla motivoi tavoitteiden saavuttamisessa, voimme todeta, että molemmilla aloilla on suuri halu auttaa sekä tuottaa hyvää toiselle. Yhteinen tekijä on myös se, että ensisijainen syy työnteolle on taloudellinen. Käymme myöhemmin tässä luvussa läpi vielä perusteluita vastauksellemme.

Sinokin (2016, 80) näkemyksen mukaan työmotivaatioon vaikuttavat monet tekijät, esimerkiksi työn ominaisuudet ja ympäristö. On ilmeistä, että ihmiset kokevat työn myös eri tavalla - monelle se voi olla kutsumusammatti ja toiselle jopa elämäntehtävä. On kuitenkin myös heitä, joille työ on pelkästään työtä. Vertaillessamme työmotivaatiota myynnin ja luovien alojen välillä, löytyy motivaatiotekijöissä eroa. Tulkintamme mukaan myynnissä raha nousee useammin puheeksi ja siitä keskustellaan rohkeammin. Lisäksi myynnissä korostuu vahvasti ajatus siitä, kuinka myyntityön tehokkuus korreloi positiivisesti ansaintamahdollisuuksiin, minkä vuoksi raha on toimiva motivaattori. Toisaalta myös luovalla alalla raha on merkittävässä asemassa, vaikka luova ala nähdäänkin useammin intohimoammattina kuin myynti. Luovalla alalla on kuitenkin totuttu toimimaan projekti- tai kuukausipalkalla, jonka vuoksi raha ei motivoi samalla tavalla tavoittelemaan parempia tuloksia kuten myynnissä. Tähän voi olla syynä myös se, että harvalla luovan alan työntekijällä on käytössä bonusmalli, jonka vuoksi siihen ei ole totuttu eikä rahan sen vuoksi nähdä motivoivan tuloksellisuudessa yhtä vahvasti. Palatessamme takaisin alatutkimuskysymykseemme 2, joka koskee sitä, tehdäänkö työtä intohimosta työtä kohtaan vai rahan takia, voimme tulosten perusteella todeta, että myyntiä ei pääsääntöisesti tehdä intohimosta työhön vaan rahan vuoksi. 42 prosenttia vastaajista nimittäin ilmoitti tekevänsä myyntiä yksinomaan rahallisen hyödyn takia. Myöskään toteuttamassamme

haastattelussa tai kyselytutkimuksessa yksikään ei nostanut myyntiä esille intohimotyönä, puolestaan yksi kyselytutkimukseen vastanneista kommentoi ”*tuskin myyntityö on kenellekään intohimo*”, mikä kertoo siitä, kuinka myynti on puhtaasti työtä, jonka tarkoituksena on ansaita rahaa. Vastaava tulos luovalla alalla on erittäin matala, sillä ainoastaan joka seitsemästoista (6 %) kokee, että pelkästään raha motivoi heitä ja täten luovan alan töitä tehdään harvemmin pelkäämään rahallisten palkkioiden vuoksi. Sen sijaan luovalla alalla useampi kertoi tekevänsä intohimotyötä, etenkin taidetta tekevät kokivat työnsä erityisen merkitykselliseksi. Myös Taiteen ja kulttuurin barometrikyselyn (2017, 55) tulokset vahvistavat tulostamme: kyselyn mukaan peräti neljä viidestä (80 %) vastaajasta on valmis tinkimään toimeentulostaan saadakseen keskittyä taiteen tekemiseen. Myös meidän havaintomme luovan alan palkkatasosta heijastelee samankaltaisia tuloksia, sillä useat vastaajat ilmaisivat tyytymättömyytensä palkkatasoonsa. Useampi vastaajista mainitsi myös siitä, että huonon palkkatason vuoksi heidän on tehtävä kompromisseja muiden asioiden kustannuksella. Myynnissä huonoa palkkaa ei puolestaan nostettu esille kuin muutamassa vastauksessa. Siitä huolimatta, että luovan alan työntekijät joutuisivat tinkimään muista menoista, suurin osa vastaajista ei näe tätä ongelmana ja täten voimme havaita, että perimmäinen ajatus luovan työn tekemiselle on intohimo työtä kohtaan, mutta työssä ensiarvoisen tärkeää on kuitenkin se, että siitä saadaan palkkaa. Näin ollen kokoavasti voidaan todeta, että luovalla alalla työskentelevät tekevät työtä sekä intohimon että rahallisen korvauksen vuoksi, kun taas myyntitehtävissä työn motivaatio korostuu enemmän rahallisesta näkökulmasta.

Laaja tutkimus osoittaa, että motivaatio, joka lähtee ihmisen henkilökohtaisesta kiinnostuksesta tai tehtävään liittyvästä arvostuksesta, on yhteydessä korkeatasoiseen ja kestäväan suoritukseen sekä hyvinvointiin (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 226). Tekemämme tutkimus osoittaa, että lähes puolet (45 %) luovalla alalla työskentelevistä kokee autonomian tunteen tärkeimmäksi, vastaavasti myynnin puolella ainoastaan noin joka kymmenes (9 %) ajattelee samoin. Tulkinamme mukaan yksi syy vahvaan autonomiaan luovalla alalla on se, että useat toimivat freelancereina tai yrittäjinä, jolloin he ovat tottuneet toimimaan itsenäisesti ilman ulkoista ohjausta. Luovan työn harjoittajat myös kokevat, että autonomia ja luovuus kulkevan rinnakkain. Tämä perustuu siihen, että jos työtä rajoitetaan tai ohjeistetaan liikaa, on sillä negatiivinen vaikutus itse työhön. Vaikka myös

myynnissä vapaus tehdä omaa työtä koskevia valintoja koetaan tärkeäksi, nousee kyvykkyys selvästi ylitse muiden. On huomattavaa, että noin kolme neljäsosaa (74 %) myyjistä pitää kyvykkyyttä kaikista tärkeimpänä piirteenä. Kyvykkyyden tärkeyttä myyntityössä perustellaan muun muassa sillä, että se antaa tarvittavat valmiudet kuten itseluottamuksen ja rohkeuden työelämään. Jos myyjä puolestaan kadottaa kyvykkyyden tunteen, voi se vaikuttaa negatiivisesti sekä työpanokseen että sitä kautta rahalliseen korvaukseen. Voimme siis todeta, että sekä autonomia että kyvykkyys vahvasti auttavat siinä, kuinka myyjät tai luovan alan tekijät motivoituvat työssään. Kun luovaa työtä tekevä henkilö kokee, että hän saa vapaat kädet ja häneen luotetaan, hän on motivoituneempi kuin silloin kuin työtä rajoitetaan tai annetaan liian tiukat raamit. Puolestaan, kun myyjä löytää sopivan flow-tilan, mikään ei estä häntä työskentelemästä kohti tavoitteita.

Kuinka aineellinen ja aineeton palkitseminen nähdään motivaation kannalta? Tulokset osoittavat, että noin kaksi kolmasosaa pitää aineellista palkitsemista tärkeämpänä motivaatiotekijänä kuin aineetonta (kuvio 5). Kyselytutkimuksessa mielipiteet jakautuivat suhteellisen tasaisesti vastaajien kesken. Luovalla alalla 64,5 prosenttia kokee aineellisen palkitsemisen tärkeämpänä kuin aineettoman. Sen sijaan myynnissä vastaava luku on 68,5 prosenttia. Pieni ero vastauksissa syntyi naisten antamien vastausten perusteella, sillä myynnin puolella työskentelevät naiset arvostavat aineellista palkitsemista kahdeksan prosenttia enemmän kuin luovan alan työtehtävissä toimivat naiset.

Pohtiessamme ensimmäistä alatutkimuskysymystämme, eli miten aineellinen palkitseminen vaikuttaa työmotivaatioon, voimme tulosten perusteella todeta, että aineellisessa, erityisesti rahallisessa palkitsemisessä korostuvat konkreettiset näkökohdat siitä, kuinka raha vaikuttaa päivittäiseen elämään mahdollistaen mukavien asioiden hankinnan ja käyttämisen. Kuten Lassilakin (2023) tekstissä painottaa, raha on ihmisille lähtökohta siihen, miksi töissä käydään ja tämän vuoksi sekä perimmäinen että erittäin hyvä motivaattori siihen, miksi alun perin haemme töitä ja teemme niitä. Puolestaan, kun tarkastelemme tätä yrityksen näkökulmasta, palkitsemista pidetään tehokkaimpana työkaluna koskien työntekijöiden motivointia. Sen tavoitteena on houkutella yritykseen sopivaa henkilöstöä ja kannustaa heitä korkeatasoisiin työsuorituksiin (Hakonen ym. 2005, 13–23.) Tämä on onnistunut hyvin etenkin myynnin puolella, jossa rahan nähdään

motivoivan parempiin työsuorituksiin. Myös myynnin esihenkilö on samaa mieltä siitä, kuinka raha toimii motivaattorina. Hänen mielestään myyjät ovat tuloshakuisia ja ainakin osittain rahan perässä. Tämän vuoksi yrityksen näkökulmasta on myös hyvä palkita onnistujia sekä tuloshakuisia huippusuorittajia, sillä he tuovat tulosta myös yritykselle. Myös luovalla alalla rahallisen palkitsemisen on nähty olevan hyvä motivaattori. Kyselytutkimuksessa ja haastatteluissa nousi esille ajatus siitä, kuinka palkkion kasvaessa täytyy itse myös suoriutua paremmin. Myös vastauksista pystyi tulkita, että mikäli alalla useammalla olisi käytössä jokin bonusmalli, voisi se motivoida parempiin suorituksiin. Siitä huolimatta, että luovalla alalla työn tekeminen on monelle suuri motivaattori, voimme kuitenkin todeta, että useampi kuin neljä viidestä saa motivaatiota aineellisesta palkitsemisesta ja on täten ensisijainen syy sille, miksi työtä tehdään. Koottuna vastaukset yhteen, aineellinen palkitseminen nähdään molemmilla aloilla vahvana tekijänä siihen, miksi työtä tehdään ja miksi siinä halutaan onnistua. Vaikka aineellinen palkitseminen ei ole kaikille ainut syy tehdä työtä, on se lähes kaikille kuitenkin syy siihen, miksi he töitä tekevät ja haluavat saada onnistumisia työssään. Aineellisen palkitsemisen nähdään korreloivan työsuorituksiin molemmilla aloilla: kun työt tehdään hyvin, kuuluu siitä saada myös rahallinen korvaus.

Rahan ja työn merkitys voivat kuitenkin myös muuttua elämän aikana, mikä vaikuttaa myös siihen, kuinka arvottaa aineellisen palkitsemisen. Sinokki (2016, 103) kokee, että ihmisen elämäntilanne on merkittävä tekijä siinä, kuinka motivoitunut hän on työssään ja millaisia kokemuksia hänellä on työn merkityksellisyydestä. Esimerkiksi nuoruudessa työllä on eri merkitys kuin eläkeikää lähestyttäessä. On myös hyvä muistaa, että palkkaus on niin sanottu hygienie tekijä. Aivan kuten Mellanen ja Mellanen (2020, 305–306) kirjoittivat, palkka on *“joko ‘on’ tai ‘off’*”. Siinä kohtaan, kun henkilö on tyytyväinen omaan palkkaansa, saavat muut asiat enemmän huomiota. Sen sijaan, jos palkka on huomattavan alhainen, palkan merkitys saa aikaan negatiivisen reaktion.

Tuloksia tarkastellessa on huomionarvoista, kuinka työnantajan arvostus koetaan sekä myynnin että luovan alan ammateissa. Molempien ammattiryhmien vastauksissa korostuu, kuinka rahallinen palkitseminen nähdään konkreettisena osoituksena osaamisesta ja arvostuksesta. Siitä huolimatta, että kukaan vastaajista ei nostanut aineetonta arvostusta esille, voimme tulosten perusteella todeta,

että vaikka rahaa arvostetaan odotettua enemmän, myös aineeton palkitseminen on tärkeää ja merkityksellistä. Aineettoman palkitsemisen hyödyistä korostuu erityisesti sen pitkäkestoinen vaikutus sekä se, miten aineeton palkitseminen edistää työssä jaksamista. Kun tarkastellaan aineettoman palkitsemisen erityispiirteitä alakohtaisesti, erityisesti myynnissä korostetaan usein onnistumisen tunteen ja ongelmien ratkaisemisen merkitystä. Luovan alan ammattilaisten keskuudessa puolestaan nousee esille se, kuinka työn välityksellä voidaan tuottaa aineetonta hyvää toiselle ja suurena palkitsemisen muotona nähtiin ihmisten positiiviset reaktiot, joita ei joidenkin kyselyyn vastanneiden mukaan voi ostaa rahalla.

Analysoidessamme palkitsemisen malleja, voimme huomata merkittäviä eroja alojen välillä siinä, miten palkka koostuu. Myynnin puolella peräti 65 prosentilla vastaajista on käytössä jokin palkitsemismalli, kuten tulospalkkio, provisiojärjestelmä, kvartaali- tai vuosibonus. Puolestaan luovalla alalla ainoastaan kuusi prosenttia vastaajista saa bonuksia. Kuten kerroimme aikaisemmin, on täysin mahdollista, että myyjien keskuudessa luku on vielä suurempi, sillä monet myyjät, joiden oletamme työtehtävän perusteella saavan bonusta, ei sitä ilmoittanut kyselytutkimuksessa. Tuloksemme on myös ristiriidassa MMA:n palkkatutkimuksen (2022) tuloksen kanssa, jonka mukaan ainoastaan 24 prosenttia myyjistä toimii kiinteällä palkalla. Siitä huolimatta, että bonukset eivät kuulu kaikkien palkitsemiskäytäntöön, on yleinen näkemys erilaisista palkitsemismalleista positiivinen. Haastateltavat kautta linjan kokevat tuloksesta palkitsemisen olevan tervetullutta myös luovalle alalle. Palkitsemismallien hyötyä perusteltiin etenkin motivaatiotekijöiden kannalta, mutta toisaalta sen nähtiin olevan myös reilu palkitsemisen väline etenkin myynnin puolella, jossa Lassilan (2023) mukaan palkitsemiseen suhtaudutaan muutenkin yllättävän positiivisesti. Esimerkkinä Lassila toi esiin sen, että myyntialalla on vakiintunut käsitys siitä, että hyvästä myyntituloksesta tulee palkita. Samaa mieltä ovat myös haastattelemamme luovan ja myynnin esihenkilöt, jotka palkitsevat tekijöitään mielellään rahallisesti hyvistä suorituksista. Vaikka esihenkilöasemassa olevat haastateltavamme arvostavatkin bonuksilla palkitsemista, molemmat nostivat esille myös aineettoman palkitsemisen edut ja kiitoksen merkityksen, jotka eivät saa jäädä huomiotta. Vaikka palkitsemismallien toivotaan laajenevan kaikkien tavoitettavaksi, on kuitenkin syytä muistaa, että palkitsemisjärjestelmän onnistumiseen vaaditaan koko organisaation yhteistyötä

(Posti n.d.). Yhteistyöllä tarkoitetaan myös henkilöstön osallistamista palkitsemisjärjestelmien suunnitteluun, sillä tutkimuksen mukaan työntekijät arvostavat sitä, kun he saavat vaikuttaa näkemykseen siitä, millainen suoritus palkitsemisen näkökulmasta katsotaan hyväksi. Lisäksi henkilöstön osallistuminen voi myös hyödyttää uusien näkökulmien tunnistamisessa, joita johto ei välttämättä tunnistaisi yksin. (Ylikorkala ym. 2018, 19.) Perään Hakonen ym. (2014, 57) muistuttavat, että epäonnistuessaan palkitseminen tuottaa enemmän haitallista kuin hyödyllistä vaikutusta, minkä vuoksi on ensiarvoisen tärkeää pohtia, millainen palkitsemisen malli sopii parhaiten omaan organisaatioon.

Palaamme vielä tutkimuksen pääkysymykseen, eli mikä luovan- ja myynnin alalla motivoi tavoitteiden saavuttamisessa. Haluamme nostaa esille sen, että liian epärealistiset tavoitteet ja niistä tulevat pettymykset laskevat motivaatiota työn tekemiselle, minkä vuoksi on tärkeää jo tavoitteita tehdessä pohtia yhdessä työntekijöiden kanssa, onko tavoitteet realistisia (Kukkola 2016). Kun asetetut tavoitteet tuntuvat järkevilta, on tärkeää huomata, että useat tutkimukset korostavat taloudellisten kannustimien, kuten palkan, selkeän tavoitteiden asettamisen, työn suunnittelun tai osallistamisen roolia henkilökohtaisen työmotivaation lisäämisessä, etenkin työnantajan näkökulmasta (Kauhanen 2010, 97). Kuten jo todettu, tuloksienne mukaan myynnissä rahallinen kannustaminen nähtiin kaikista vahvimpana motivaattorina. Rahallisen palkitsemisen vaikutus motivaatioon myyjien keskuudessa ei kuitenkaan yllättänyt, sillä raha ja myynti ovat vahvassa yhteydessä toisiinsa, sillä myynnin tehtävänä on ohjata asiakas tekemään ostopäätös. Siitä huolimatta, että luovalla alalla työn sisältö on todella vahvassa roolissa, myös luovan alan ammattilaiset kokevat, että palkka on ensisijainen syy, miksi työtä tehdään ja tämän vuoksi motivoi tavoitteiden saavuttamisessa. Verrattaessa luovaa alaa myyntialaan, jossa rahallinen palkitseminen on yleisesti yksi käytetyimmistä kannusteista, huomaamme, että luovalla alalla on vielä opittavaa myynnin malleista ja niistä motivaatiotekijöistä, joilla voisi olla suuri vaikutus tavoitteiden saavuttamisessa.

5.3 Pohdinta

Tutkimuksen tekeminen oli mielenkiintoista ja antoi meille paljon tietoa siitä, mikä luovalla ja myyntialalla motivoi, sekä millainen vaikutus aineellisella palkitsemisella on työmotivaatioon. Työ tarjosi meille mahdollisuuden oppia lisää itsemääräämisteoriasta, sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta sekä erilaisista aineettomista ja aineellisista palkitsemismalleista. Tiedonkeruu suoritettiin laadullisella ja määrällisellä tutkimuksella, mikä sisälsi avoimen kyselytutkimuksen sekä teemahaastatteluita.

Kyselytutkimuksen ja haastatteluiden avulla saimme kattavan määrän vastauksia siihen, kuinka myynnin ja luovan alan ammattilaiset kokevat palkitsemisen ja motivoitumisen työssä. Näin jälkeempäin ajateltuna kysymyksiä olisi voinut olla hie- man vähemmän sekä osan kysymyksistä olisi voinut muotoilla eri tavalla. Kyse- lyyn vastanneet olivat kuitenkin selkeästi halunneet panostaa vastauksiin, koska vastaukset olivat hyviä ja niistä olisi saanut vieläkin enemmän tuloksia työhön. Halusimme kuitenkin rajata määrällisen tutkimuksen vastauksien esittämistä työssä, koska tutkimuksessa tehtiin myös laadullista tutkimusta. Laadullinen tut- kimus tehtiin teemahaastatteluna, mihin haastattelimme yhteensä kahdeksaa alan ammattilaista sekä asiantuntijaa. Teemahaastattelut onnistuivat hyvin ja niistä saatiin tarkempaa tietoa vahvistamaan tutkimuksen tuloksia.

Vastaavaa tutkimusta, jossa selvitetään myynnin ja luovien alojen tekijöiden mo- tivaatiota, ei ole meidän tietojemme mukaan aikaisemmin toteutettu. Tämän vuoksi meillä ei ollut käytössämme tutkimustuloksia, jonka mukaan olisimme voi- neet lähteä rakentamaan uutta tutkimusta. Aikaisemmat tutkimustulokset olisivat helpottaneet havainnollistamaan paremmin sitä, millaista tietoa tarvitsemme tut- kimuksen tekemiseen.

Alkuperäinen ideamme oli tutkia ainoastaan palkitsemisen eroavaisuutta luovan ja myyntialan välillä, mikä kuitenkin osottautui liian kapeakatseiseksi ajatukseksi. Syynä tähän on muun muassa se, että emme saaneet tarpeeksi toisistaan poik- keavia vastauksia, mitkä olisivat vieneet työtämme toivottuun suuntaan. Täten opinnäytetyön edetessä mukaan tuli vahvemmin motivaatio, jota päätimme tutkia tarkemmin.

Työmme käsittelee myynnin ja luovan alan parissa työskenteleviä ihmisiä. Vaikka luovalta alalta on rajattu pois tiettyjä toimialoja, näin jälkikäteen ajateltuna sitä olisi voinut rajata vielä tarkemmin, esimerkiksi ottamalla vain muutama ammattikunta mukaan. Tässä tapauksessa olisimme voineet vielä tarkemmin vertailla, mikä kyseisillä aloilla motivoi ja analysoida saamiamme vastauksia syvällisemmin. Toinen ratkaisu rajauksen tekemiseen olisi voinut olla toimeksiantaja, esimerkiksi sellainen luovan alan yritys, jolla on myös myyntiorganisaatio. Täten olisimme voineet tutkia, mikä nimenomaisesti kyseisessä yrityksessä työskenteleviä motivoi. Mikäli työllä olisi ollut tarkempi rajaus tai toimeksiantaja, olisi kyselyyn vastanneiden määrä voinut olla alhaisempi, mikä olisi voinut vaikuttaa negatiivisesti tutkimustuloksien laajuuteen.

Tutkimuksesta saa hyvän kuvauksen sen suhteen, mikä myynnin ja luovan alan ammattilaisia motivoi. Näkemyksemme mukaan työtä voi hyödyntää tulevaisuudessa jatkotutkimuksissa, missä käsitellään motivaatiotekijöitä, palkitsemista ja tehdään vertailua eri alojen välillä. Lisäksi olisi mielenkiintoista nähdä lisää tutkimusta siitä, miksi myynnissä palkitseminen nähdään niin paljon merkityksellisempänä kuin esimerkiksi luovalla alalla, sillä tutkitusti on näyttöä siitä, että erilaiset palkitsemismallit sopisivat alalle kuin alalle.

On kiinnostavaa huomata, että oma kiinnostuksemme palkitsemista ja motivaatiota kohtaan on kasvanut tämän työn ansiosta. Lisäksi havaintomme asiaa kohtaan omassa työssä on lisääntynyt. Tutkimuksemme kautta olemme myös oppineet lisää johtamisesta, vaikka työ ei suuremmin pitänyt motivaation johtamista sisällään, ymmärrämme nyt paremmin, millaisessa roolissa palkitseminen on työelämässä.

6 LÄHTEET

Academic Work. 2023. YPAI 2023 — Tällainen on houkutteleva työnantaja. Verkkosivu. Viitattu 3.11.2023.

<https://www.academicwork.fi/yrityksille/ypai>

Airila, A. 2022. Mitä korona on opettanut meille työstä ja työkyvystä? Verkkosivu. Viitattu 28.10.2023.

<https://www.varma.fi/ajankohtaista/blogit-ja-podcastit/blogit/2022-q1/mita-korona-on-opettanut-meille-tyosta-ja-tyokyvysta/>

Ahlavuo, M, Hyyppä, H, Kurkela, M & Talvela, J. 2020. Mistä puhumme, kun puhumme luovista aloista. Verkkosivu. Viitattu 1.4.2022.

<https://aaltoodoc.aalto.fi/server/api/core/bitstreams/22a087c9-c057-430d-9fc3-c262429736bb/content>

Alakangas, U. 2020. Mitä jokainen voi oppia Supercellin radikaalista yrityskulttuurista? Verkkosivu. Viitattu 3.10.2023. <https://esignals.fi/kategoria/yrittajyys/mita-jokainen-voi-oppia-supercellin-radikaalista-yrityskulttuurista/#61476817>

Anttila, P. 2014. Tutkimisen taito ja tiedon hankinta. Metodix 17.5.2014. Viitattu 8.12.2023.

<https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#7.3.1%20Laadullinen%20tutkimusote>

Behavioral Sciences Research Press, INC. 2019. New Research Asks “What Motivates Salespeople to Sell More?” Verkkosivu. Viitattu 5.10.2023.

<https://www.adeptus.fi/hubfs/Final%20Press%20Release%20Helsinki%20April%202019.pdf>

BOWA Legal. n.d. Työsuhdeoptio – Mitä ne ovat ja miten ne toimivat? Verkkosivu. Viitattu 10.11.2023.

<https://www.bowa.fi/optiot>

Deci, E. 1971. Effects of Externally Mediated Rewards on Intrinsic Motivation. Journal of Personality and Social Psychology. Viitattu 20.11.2021. Vaatii käyttöoikeuden.

<https://oce-ovid-com.libproxy.tuni.fi/article/00005205-197104000-00011/HTML>

EMU Growth Partners. 2023. Kannustinjärjestelmät: Toimiva palkitseminen tehostaa liiketoimintaa. Verkkosivu. Viitattu: 9.9.2023. <https://emugroup.com/ajankohtaista/kannustinjarjestelmat-toimiva-palkitseminen-tehostaa-liiketoimintaa>

Eskola, H. 2020. Töissä huomenna, jakso 6: Miten onnistunut palkitseminen toimii? Podcast-tallenne. Kauppalehti. Julkaistu 2020. Viitattu 19.11.2023.

<https://soundcloud.com/kauppalehtipodcastit/toissa-huomenna-jakso-6-miten-onnistunut-palkitseminen-toimii>

Eskola, J, Suoranta, J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

Hakanen, J, Hoang, N, Martela, F & Vuori, J. 2021. Itseohjautuvaisuus ja työn imu Suomessa. Verkkosivu. Viitattu 25.11.2023. <https://www.aalto.fi/fi/uutiset/tutkimus-itseohjautuvuus-lisaa-tyon-imua-vahentaa-stressia-ja-nopeuttaa-palautumista>

Hakonen, A, Hakonen, N, Hulkko-Nyman, K & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavammin. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY.

Hakonen, A, Hakonen, N, Hulkko-Nyman, K & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. 2. uud. painos. Helsinki: Alma Talent.

Hakonen, A & Nylander. M (toim.), 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus.

Honkamaa, A. 2023. Näin S-ryhmästä jaetaan rahaa ja anteliaita etuja poliitikoille ja päättäjille – Palkkiota jopa 4 500 e/kk. Kauppalehti. Verkkosivu. Viitattu 11.11.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/nain-s-ryhmasta-jaetaan-rahaa-ja-anteliaita-etuja-poliitikoille-ja-paattajille-palkkiota-jopa-4500e-kk/552b035b-c8c5-4675-ba0b-0ce6f22a8136>

House of Lapland. n.d. House of Lapland. Viitattu 1.4.2022. <https://www.lapland.fi/fi/business/toimialafaktaa-luovat-alat/>

Indeed. 2022. What Are Quality Objectives? (With Some Examples and Tips). Verkkosivu. Viitattu 20.11.2023. <https://www.indeed.com/career-advice/career-development/what-are-quality-objectives>

Jyväskylän Yliopisto, 2021. Tutkimuksen toteuttaminen. Verkkosivu. Viitattu 9.12.2023. <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/tutkimusprosessi/tutkimuksen-toteuttaminen>

Jämsén, S. 2021. Raha vs. merkityksellisyys – arvostavatko eri sukupolvet eri asioita? Podcast-tallenne. Mandatum. Julkaistu 21.4.2021. Viitattu 11.11.2023. <https://www.mandatum.fi/life-magazine/2021/raha-vs.-merkityksellisyys--arvostavatko-eri-sukupolvet-eri-asioita/>

Kahneman, D & Deaton, A. 2010. High income improves evaluation of life but not emotional well-being. PNAS 21.9.2010. Viitattu 10.11.2023. <https://www.pnas.org/doi/full/10.1073/pnas.1011492107>

Kaira, L. 2023. Luoville aloille tehtävä kasvustrategia. Luovat ry. Verkkosivu. Viitattu 19.11.2023. <https://luovat.org/ajankohtaista/luoville-aloille-tehtava-kasvustrategia/>

Kangasniemi, H. 2023. Tavoitteena luovien alojen kasvun ja kehityksen edellytysten parantaminen. Luovat ry. Verkkosivu. Viitattu 16.11.2023. <https://lyhtyprojekti.fi/ajankohtaista/tavoitteena-luovien-alojen-kasvun-ja-kehityksen-edellytysten-parantaminen/>

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Vantaa: Hansaprint Oy.

Keränen, T. 2021. TEKin ulkomaanpalkkatutkimus 2021. Verkkosivu. Viitattu 20.11.2023. https://www.tek.fi/sites/default/files/attachments/UPT_2021.pdf

Killingsworth, M. 2021. Experienced well-being rises with income, even above \$75,000 per year. PNAS 18.1.2021. Viitattu 10.11.2023. <https://www.pnas.org/doi/10.1073/pnas.2016976118>

Koskennurmi-Sivonen, R & Seitamaa-Hakkarainen, P. n.d. Luovuus. Verkkosivu. Viitattu 16.11.2023. <https://rkosken.kapsi.fi/luovuus.html>

Kukkola, E. 2016. Myynnin johtaminen 4: Motivointi. Peruspeliä johtaja 2.0. Verkkosivu. Viitattu 22.10.2023. <https://peruspelijaohtaja.com/2016/11/27/myynnin-johtaminen-4-motivointi/>

Kunnas, P. 2017. MMA:n kysely: Raha motivoi, tavara ei. 7.9.2017. Myynnin ja Markkinoinnin Ammattilaiset. Verkkosivu. Viitattu 9.10.2023. <https://mma.fi/ajankohtaista/artikkelit/mman-kysely-raha-motivoi-tavara-ei/>

Lahnaoja, J. 2023. Palkka-avoimuus tulee, onko organisaationne valmis? Katso Vincitin Mari Kuhan vinkit. Verkkosivu. Viitattu 11.11.2023. <https://lakitieto.edita.fi/palkka-avoimuus-vinkit/>

Lassila, R. Valuedin perustaja. 2023. Haastattelu 18.11.2023.

Lehtinen, U. 2014. Monitieteisyyden haaste. Verkkosivu. Viitattu 9.12.2023. <https://journal.fi/tt/article/view/48242/14017>

Lehto, P. 2020. Maslow'n tarvehierarkia 2.0 – Ajattele tikkaita, unohda pyramidi ja muista kuudes taso. Evermind. Verkkosivu. Viitattu 24.11.2023. <https://www.evermind.fi/maslown-tarvehierarkia-2-0/>

Lehtonen, V. 2022. Puheet työperäisestä maahanmuutosta ovat täysin epärealistisia ja vastuuttomia, sanoo tutkija. Verkkosivu. Viitattu 20.11.2023. Vaatii käyttöoikeuden: <https://www.hs.fi/politiikka/art-2000009197619.html>

Lindholm, A. 2018. Onko sinulla oikeus tulospalkkioon? Tekniikan Akateemiset TEK Verkkosivu. Viitattu 1.10.2023. <https://www.tek.fi/fi/uutiset-blogit/onko-sinulla-oikeus-tulospalkkioon>

Lähdevuori, L. 2023. Fortum on karu esimerkki palkitsemisen ylilyönneistä – Professori: ”Ei oikein mitään järkeä”. Kauppalehti. Verkkosivu. Viitattu 11.11.2023. Vaatii käyttöoikeuden.

<https://www.kauppalehti.fi/uutiset/fortum-on-karu-esimerkki-palkitsemisen-ylilyonneista-professori-ei-oikein-mitaan-jarkea/f115490d-17df-43de-aa5f-5be4605d0d7c>

Martela, F. 2014. Itseohjautuvuusteoria – Eli onnellisen elämän kolme keskeistä tekijää. Verkkosivu. Viitattu 25.11.2023.

<https://frankmartela.fi/2014/04/04/itseohjautuvuusteoria-eli-kolme-vastausta-siihen-mika-tekee-ihmisen-onnelliseksi/>

Martela, F & Jarenko, K. 2015. Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? 2. painos. Helsinki: Talentum.

Martela, F. 2015a. Ihmisiä ei johdeta excelillä – Ei edes tulevaisuudessa. Frank Martela. Verkkosivu. Viitattu 17.11.2023. <https://frankmartela.fi/2015/11/09/ihmisia-ei-johdeta-excelilla-ei-edes-tulevaisuudessa/>

Martela, F. 2015. Valonöörit. Sisäisen motivaation käsikirja. Gummerus Kustannus oy.

Martela, F & Ryan, M. 2016. The Benefits of Benevolence: Basic Psychological Needs, Beneficence, and the Enhancement of Well-Being. Viitattu 2.10.2023. Vaatii käyttöoikeuden.

<https://onlinelibrary-wiley-com.libproxy.tuni.fi/doi/pdfdirect/10.1111/jopy.12215>

McDonnell, P, & McNiff, J 2014, Action Research for Professional Selling. E-kirja. Taylor & Francis Group, Farnham. Verkkosivu. Viitattu 1.4.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/tampere/detail.action?docID=1692778#>

Mellanen, A & Mellanen, K. 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit. Atena Kustannus Oy: Painettu EU:ssa.

MMA:n palkkatutkimus 2022. 2023. Myynnin & Markkinoinnin Ammattilaiset. Verkkosivu. Viitattu 8.10.2023.

<https://mma.fi/wp-content/uploads/2023/03/mma-palkkatutkimus-2022-tulosrapostiirti.pdf>

Mustonen, J, Seppänen, L & Törmälehto, M. 2021. Löytöretkiä onnistumisiin. Jyväskylä: Docendo.

Mykkänen J. (2014) Supercellin menestyksen seitsemän salaisuutta. Aalto Yliopisto. Verkkosivu. Viitattu 16.11.2023.

<https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2014/supercellin-menestyksen-seitsemän-salaisuutta>

Myynnin mittarit – 4 KPI-mittaria, jotka olisi syytä tietää. 2023. Alma Talent. Verkkosivu. Viitattu 16.11.2023.

<https://www.almatalent.fi/blogi/myynnin-mittarit-4-kpi-mittaria-jotka-olisi-syyta-tietaa/>

Nortio, J. 2017. Palkitseminen kirittää ja kismittää. 2017. Myynnin & Markkinoinnin Ammattilaiset. Verkkosivu. Viitattu 9.11.2023.

<https://mma.fi/ajankohtaista/artikkelit/palkitseminen-kirittaa-ja-kismittaa/>

Näpärä, L. 2017. Haastattelun lajityypit. Verkkosivu. Viitattu 17.11.2023.

<https://spoken.fi/haastattelun-lajityypit/>

Perälä, E. 2017. Toimiva palkitseminen ohjaa toimimaan vastuullisesti. Mandatum. Verkkosivu. Viitattu 19.11.2023

<https://www.mandatum.fi/life-magazine/2017/toimiva-palkitseminen-ohjaa-toimimaan-vastuullisesti/>

Pennanen, M. 2022. Finnish game industry. Game Makers of Finland. Verkkosivu. Viitattu 5.10.2023.

https://peliala.fi/wp-content/uploads/2023/03/Game_Makers_of_Finland_Salary_Survey_Results_2023.pdf

Pinder, C. 2008. Work motivation in Organizational Behavior. New York: Psychology Press.

Posti, P. Hyvä palkitsemiskäytäntö tukee yrityksen strategiaa ja motivoi henkilöstöä. Nordic Progress. Verkkosivu. Viitattu 1.10.2023.

<https://www.nordicprogress.fi/Hyva+palkitsemiskaytanto+tukee+yriyksen+strategiaa+ja+motivoi+henkilostoa>

Ryan, M & Deci, E, 2017. Self-determination theory : basic psychological needs in motivation, development, and wellness. New York: The Guilford Press.

Räty, R. 2017. 8 väitettä luovasta työstä: "Johtaja, anna luovaa työtä tekeväille paljon autonomiaa". Aalto-yliopisto. Verkkosivu. Viitattu 11.11.2023.

<https://www.aaltoee.fi/aalto-leaders-insight/2017/8-vaitetta-luovasta-tyosta-johtaja-anna-luovaa-tyota-tekevalle-paljon-autonomiaa>

Saarinen, M, 2023. Raha ei tapa työmotivaatiota. Verkkosivu. Viitattu 8.11.2023. Vaatii käyttöoikeuden.

<https://www.hs.fi/visio/art-2000009549287.html>

Saarinen, M, 2023a. Suomesta tuli halpapakkaa. Verkkosivu. Viitattu 12.11.2023. Vaatii käyttöoikeuden.

<https://www.hs.fi/visio/art-2000009950256.html>

Saarinen, S. 2023. Lisää luovuutta työpaikoille! Verkkosivu. Viitattu 16.11.2023.

<https://www.sitra.fi/blogit/lisaa-luovuutta-tyopaikoille/>

Salmela-Aro & Nurmi, J-E, K. 2017. Mikä meitä liikuuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. 3. uud. painos. Juva: PS-kustannus.

Seppänen, L, 2018. Perseelle potkimisen käsikirja. Painettu EU:ssa: Fitra

Sillanpää, P. 2022. Nykyajan taylorismi on yksi työvoimapulan syy. Uusi Suomi. Verkkosivu. Viitattu 19.11.2023. <https://puheenvuoro.uusisuomi.fi/pasisillanp/nykyajan-taylorismi-on-yksi-tyovoimapulan-syy/>

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Helsinki: Talentum.

Sistonen, S. 2017. Millainen palkkausmalli on kannustavin ja toimivin myyntialalla? Myynnin & Markkinoinnin Ammattilaiset. Verkkosivu. Viitattu 13.11.2023. <https://mma.fi/ajankohtaista/artikkelit/millainen-palkkausmalli-on-kannustavin-ja-toimivin-myyntialalla/>

Suomen freelance-journalistit. 2023. Kenestä vuoden freelance-journalisti 2022?. Verkkosivu. Viitattu 10.10.2023. <https://www.freet.fi/kenesta-vuoden-freelance-journalisti-2022/>

Suomen freelance-journalistit. 2023. Vuoden freelance-journalisti 2022 on Harri Röpötti. Verkkosivu. Viitattu 10.10.2023. <https://www.freet.fi/vuoden-freelance-journalisti-2022-on-harri-rompotti/>

Survey Monkey. n.d. Määrällisen ja laadullisen tutkimuksen välinen ero. Verkkosivu. Viitattu 8.12.2023 <https://fi.surveymonkey.com/mp/quantitative-vs-qualitative-research/>

Taiteen edistämiskeskus (Taike). 2017. Taiteen ja kulttuurin barometri 2017. Verkkosivu. Viitattu 20.10.2023. https://www.cupore.fi/images/tiedostot/2018/cupore_barometri_2017_final.pdf

Tenkanen, T. 2018. Onko aivovuoto Suomelle jo ongelma? Akava. Verkkosivu. Viitattu 20.11.2023. <https://akava.fi/akavalainen/onko-aivovuoto-suomelle-jo-ongelma/>

Tervo, T. 2023. B2B-myynti: Vuoden 2023 pelikirja. Sellai. Verkkosivu. Viitattu 6.10.2023. <https://www.sellai.fi/b2b-myynti-vuoden-2023-pelikirja/>

Tilastokeskus. 2022. Kulttuuriammateissa ja -toimialoilla työskentelevien lukumäärä väheni vuonna 2021 edellisvuodesta. Verkkosivu. Viitattu 19.11.2023. <https://stat.fi/julkaisu/cku3wjdcgb6ya0b500hcds18p>

Urrila, P. 2023. Urrila: Suomessa huippuasiantuntijat maksavat Pohjoismaiden kireintä ansiotuloveroa. Verkkosivu. Viitattu 20.11.2023. <https://ek.fi/ajankohtaista/blogit/urrila-suomessa-huippuasiantuntijat-maksavat-pohjoismaiden-kireinta-ansiotuloveroa/>

Vallander, T. 2018. Pelkän johdon palkitseminen on hölmöläisen hommaa. STTK. Verkkosivu. Viitattu 8.10.2023. <https://www.sttk.fi/2018/02/14/pelkan-johdon-palkitseminen-holmolaisen-homma/>

Viitala, R. 2015. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.

Viitala, R. & Jylhä, E. 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1 painos. Edita Publishing Oy.

Vilka, H. 2021. Näin onnistut opinnäytetyössä. Ratkaisut umpikujiin. E-kirja. Jyväskylä: PS-kustannus. Viitattu 8.12.2023. Vaatii käyttöoikeuden. <https://www.elibrary.com/book/9789523701236>

Tietopankki työsuhteesta. n.d. Asiantuntijat ja Esihenkilöt ASIA ry. Verkkosivu. Viitattu 8.10.2023. <https://www.asia.fi/tietopankki-tyosuhteesta-2/yhdenvertaisuus-ja-tasa-arvo.html>

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2014/1325. Verkkosivu. Viitattu 20.11.2023. <https://www.finlex.fi/fi/laki/alkup/2014/20141325>

YLE. n.d. Ylen palkitsemispolitiikka. YLE. Verkkosivu. Viitattu 10.10.2023. <https://yle.fi/aihe/s/yleisradio/ylen-palkitsemispolitiikka>

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen: ohjaa tai ajaudu. Helsinki: Alma Talent.

Äijälä, M. 2020. Mikä tekee hyvästä työpaikasta hyvän? EY. Verkkosivu. Viitattu 11.11.2023. https://www.ey.com/fi_fi/corporate-responsibility/mika-tekee-hyvasta-tyopaikasta-hyvan

LIITTEET

Liite 1. Kyselytutkimus

Tarvitseeko ihminen rahallisen kannustimen?

Tämä kysely on tehty osaksi YAMK-opinnäytetyötä. Opinnäytetyössä tutkimme luovan- ja myynti-alan työntekijöiden aineellista palkitsemista. Tavoitteenamme on selvittää, onko myynnin ja luovan alan tehtäviä tekevien aineellisen palkitsemisen malleissa paljon eroavaisuuksia ja mikä alalla työskenteleviä motivoi.

Ikä?

18-29 vuotta ✕

30-45 vuotta ✕

46-59 vuotta ✕

60+ vuotta ✕

Add option or [add "Other"](#)

Sukupuoli?

- Mies
- Nainen
- Joku muu

Talouden koko?

- 1
- 2
- 3
- 4
- Enemmän kuin 4

Minkä alan yrityksessä työskentelet?

Short answer text

Titteli ja lyhyt kuvaus työtehtävistäsi?

Long answer text

Koetko olevasi oikealla alalla?

Kyllä

En

Kuukausipalkka?

1 000 - 1 500€

1501 - 2 200 €

2 201 - 3 000 €

3001 - 3 800 €

3 801 - 4 500 €

4 501 - 6 000€

6 000€ - 6 999€

Koulutuksesi?

Short answer text

Työsuhteesi?

Vakituinen

Määräaikainen

Freelancer

Jokin muu

Kuinka monta vuotta olet ollut alalla?

- 0-2 vuotta
- 2-5 vuotta
- 5-10 vuotta
- 10-20 vuotta
- Enemmän kuin 20 vuotta

Kuinka kauan olet ollut nykyisessä työpaikassa?

- 0-2 vuotta
- 3-4 vuotta
- 5-10 vuotta
- Enemmän kuin 10 vuotta

Kumman koet tärkeämmäksi, aineettoman vai aineellisen palkitseminen? Miksi?

Long answer text

Oletko tyytyväinen aineelliseen palkitsemiseen nykyisessä työssäsi (esim. kuukausipalkka, tulospalkkiot ja erilaiset työsuhde-edut)? Perustele vastauksesi.

Long answer text

Mitä aineellisen palkitsemisen etuja sinulla on?
(Aineellinen palkitseminen sisältää kaikki rahalliset ja rahan arvoiset palkitsemisen tavat)

Long answer text

Mitä aineellisen palkitsemisen etuja haluaisit mahdollisesti enemmän?

Long answer text

Koetko, että aineellinen palkitseminen lisää työmotiivia? Jos, niin millä tavalla?

Long answer text

Mikä on mielestäsi paras aineellinen palkitsemiskäytäntö?

Long answer text

Oletteko keskustelleet työpaikallasi aineellisen palkitsemisen malleista tai muista vastaavista?

Long answer text

Mikä motivoi sinua tällä hetkellä työssäsi eniten?

Long answer text

Onko aineellinen palkitseminen ja siihen koskevat edut olleet sinulle rekrytointivaiheesta lähtien selviä?

Long answer text

Pohditko alan vaihtoa? Perustele vastauksesi.

Long answer text

Kuinka tärkeäksi koet, että työsi tuottaa liikevaihtoa yritykselle, missä työskentelet?

- Hyvin tärkeäksi
- Melko tärkeäksi
- En osaa sanoa

Liite 2. Teemahaastattelu myyntiala

Asiantuntijat:

- 1) Miten olet päätenyt myyntialalle?
- 2) Kuinka suuri motivaattori raha on työn tekemiselle tällä hetkellä?
- 3) Koetko, että palkkion merkitys muuttuu oman elämäntilanteen muuttuessa? Vertaa menneisyys, nykyhetki ja tuleva.
- 4) Haluaisitko tehdä myyntityötä suuremmalla bonuksella ja pienemmällä pohjapalkalla?
- 5) Kannustaisiko vahvempi provisio työskentelemään enemmän?
- 6) Itsemääräämisteoria pitää sisällään kolme perus psykologista tarvetta (autonomian tunne, kyvykkyyden tunne ja yhteenkuuluvuuden tunne) . Mikä näistä seikoista on sinulle työtehtävissä tärkeintä? Entä vähiten tärkeintä?

Esihenkilö:

- 1) Kyselytutkimukseen vastanneista noin kaksi kolmasosaa pitää aineellista palkitsemista tärkempänä kuin aineetonta, oletko samaa mieltä? Perustele vastauksesi.
- 2) Kuinka tärkeäksi koet johtamisessa, että yritys tarjoaa työntekijöille palkitsemismallin? Entä ovatko yritykset onnistuneet tässä?
- 3) Mikä on mielestäsi paras aineellinen palkitsemismuoto johtamisen näkökulmasta? Entä yrityksen näkökulmasta?
- 4) Miten motivoida työntekijää, joka on tuottavampi kuin toinen vastaavassa työtehtävässä oleva vai kuuluuko tätä huomioida?

Liite 3. Teemahaastattelu luova ala

Asiantuntijat:

- 1) Miten olet päätynyt luovalle alalle?
- 2) Kuinka suuri motivaattori raha on työn tekemiselle tällä hetkellä?
- 3) Koetko, että palkkion merkitys muuttuu oman elämäntilanteen muuttuessa? Vertaa menneisyys, nykyhetki ja tuleva?
- 4) Kuinka hinnoittelet itsesi?
- 5) Oletko koskaan joutunut perustelemaan pyytämäsi hintaa?
- 6) Itsemääräämisteoria pitää sisällään kolme perus psykologista tarvetta (autonomian tunne, kyvykkyyden tunne ja yhteenkuulisuuden tunne). Mikä näistä seikoista on sinulle työtehtävissä tärkeintä? Entä vähinten tärkeintä?

Esihenkilö:

- 1) Kyselytutkimukseen vastanneista noin kaksi kolmasosaa pitää aineellista palkitsemista tärkempänä kuin aineetonta, oletko samaa mieltä? Perustele vastauksesi.
- 2) Kuinka tärkeäksi koet johtamisessa, että yritys tarjoaa työntekijöille palkitsemismallin? Entä ovatko yritykset onnistuneet tässä?
- 3) Mikä on mielestäsi paras aineellinen palkitsemismuoto johtamisen näkökulmasta? Entä yrityksen näkökulmasta?
- 4) Miten motivoida työntekijää, joka on tuottavampi kuin toinen vastaavassa työtehtävässä oleva vai kuuluuko tätä huomioida?