

Myyntikilpailuiden vaikutus motivaatioon

Visa Koskinen

Opinnäytetyö

Maaliskuu 2020

Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala

Tradenomi (AMK), Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Tekijä(t) Koskinen, Visa	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK	Päivämäärä Maaliskuu 2020
	Sivumäärä 37	Julkaisun kieli Suomi
		Verkojulkaisulupa myönnetty: x
Työn nimi Myyntikilpailuiden vaikutus motivaatioon		
Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma		
Työn ohjaaja(t) Partanen, Kaisa		
Toimeksiantaja(t)		
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, miten myyntikilpailut vaikuttavat myyjien motivoitumiseen. Tämän lisäksi pyrittiin selvittämään, mitkä asiat myyntikilpailuissa toimivat motivaattoreina ja miten taustamuuttajat vaikuttavat motivaatioon. Motivaatio on suuressa roolissa myynnin onnistumisen kannalta, ja myyntikilpailut ovat vakiintunut käytäntö motivaation parantamiseen.</p> <p>Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, ja aineistonkeruumenetelmänä käytettiin internetpohjaista kyselylomaketta. Kyselylomakkeen linkki toimitettiin useampaan yritykseen jaettavaksi myyjille. Analyysimenetelmänä käytettiin ristiintaulukointia. Ristiintaulukoinnin avulla pyrittiin selvittämään miten taustamuuttajat vaikuttavat motivoitumiseen. Teoreettisessa viitekehyksessä tutkittiin motivaatioteorioita ja motivaatiota tarkemmin. Tämän lisäksi tutkittiin palkitsemisen roolia motivaatiossa ja aikaisempia tutkimuksia myyntikilpailuista.</p> <p>Tutkimuksessa selvisi, että myyntikilpailuilla on positiivinen vaikutus motivaatioon, sillä suurimmalle osalle vastaajista myyntikilpailut toimivat hyvänä motivaattorina. Myyntikilpailuissa parhaina motivaattoreina toimivat voittaminen, palkinnot ja esimiesten arvostus. Vastausten pohjalta saatiin selville, että taustamuuttujilla on vaikutusta siihen, miten eri asiat toimivat motivaattoreina. Miehistä selvästi suurempi osa motivoitui voittamisesta ja työkavereiden arvostuksesta. Esimiesten arvostuksesta taas molemmat sukupuolet motivoituivat yhtä hyvin. Palkinnoilla oli vaikutusta myyntikilpailuista motivoitumiseen. Raha toimi selvästi parhaana palkintona vastaajille taustamuuttujista riippumatta. Iällä huomattiin myös olevan vaikutusta motivoitumiseen. Yli 50-vuotiailla motivoituminen myyntikilpailuista oli heikompaa kuin nuoremmilla vastaajilla.</p>		
<p>Avainsanat (asiasanat) Motivaatio, myynti, myyntikilpailut, palkitseminen</p>		
Muut tiedot		

Author(s) Koskinen, Visa	Type of publication Bachelor's thesis	Date March 2020
	Number of pages 37	Language of publication: Finnish
		Permission for web publication: X
Title of publication Effects of sales contests on motivation		
Degree programme Bachelor of Business Administration		
Supervisor(s) Partanen, Kaisa		
Assigned by		
<p>Abstract</p> <p>The objective of the thesis was to examine how sales contests affect salespersons motivation. Another goal was to clarify what things in sales competitions act as motivators and how background variables affect motivation. Motivation is a major factor in order for sales to happen and sales contests are an established policy to improve motivation.</p> <p>The thesis was executed as a quantitative study. The data collection method for the research was an online survey. The link to the survey was given to several companies to share to their salespersons. Cross tabulation was used as the analytical method. The cross tabulation aimed to examine how different background variables affect motivation. In the theoretical framework, the different theories of motivation and motivation were examined more closely. In addition to this, the role of reward in motivation and previous research of sales competitions were examined.</p> <p>The study found that sales competitions have a positive influence on motivation because for the majority of the survey takers competitions worked as a good motivator. The best motivators in a sales competition were winning, rewards and the appreciation from superiors. Based on the answers background variables affect how different things act as motivators. Males were clearly more motivated by winning and the appreciation of co-workers. The appreciation from superiors motivated both sexes equally. Rewards had an impact on getting motivated by sales competitions. Money acted clearly as the best reward regardless of the background variables. It was discovered that age influenced motivation. Getting motivation from sales competitions on people over fifty was weaker than on younger survey takers.</p>		
Keywords (subjects) Motivation, sales, sales contest, rewarding		
Miscellaneous		

Sisältö

1	Johdanto	3
2	Tutkimusasetelma	4
2.1	Tutkimusongelma	4
2.2	Tutkimusmenetelmät	4
2.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	7
3	Motivaatio	8
3.1	Maslow'n tarvehierarkia.....	9
3.2	Sisäinen motivaatio	10
3.3	Ulkoinen motivaatio	12
4	Palkitseminen motivaation keinona	14
4.1	Palkitseminen motivaatioteorioissa	14
4.2	Aineellinen ja aineeton palkitseminen	15
4.3	Myyntikilpailut motivoinnin keinona	17
5	Tutkimustulokset.....	18
5.1	Taustamuuttajat	18
5.2	Nykytilanne.....	20
5.3	Motivaattorit	22
5.4	Taustamuuttujien vaikutus motivaatioon	25
6	Johtopäätökset.....	31
7	Pohdinta.....	32
7.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	33
	Lähteet	35
	Liitteet.....	37
	Liite 1. Kyselylomake	37

Kuviot

Kuvio 1. Maslow'n tarvehierarkia	9
--	---

Taulukot

Taulukko 1. Sukupuolijakauma	18
Taulukko 2. Ikäjakauma.....	19
Taulukko 3. Työkokemus.....	19
Taulukko 4. Bruttoansio	20
Taulukko 5. Myyntikilpailuiden nykytilanne	20
Taulukko 6. Kuinka usein kilpailuita nykyään järjestetään?.....	21
Taulukko 7. Mielipiteet nykyisistä myyntikilpailuista	22
Taulukko 8. Kilpailumuotojen motivointi	22
Taulukko 9. Palkinnon ja voittamisen motivointi.....	23
Taulukko 10. Työkavereiden ja esimiesten arvostus	23
Taulukko 11. Viimeiseksi jäämisen pelko	23
Taulukko 12. Myyntitiimin tuloksen paraneminen ja muiden myyjien innostuminen	24
Taulukko 13. Palkinnon arvo	24
Taulukko 14. Palkinnon motivointi.....	25
Taulukko 15. Kilpailun mitta.....	25
Taulukko 16. Iän vaikutus kilpailuista motivoitumiseen	26
Taulukko 17. Iän vaikutus tiimikavereiden innostumisesta motivoitumiseen	26
Taulukko 18. Sukupuolen vaikutus voittamisesta motivoitumiseen	27
Taulukko 19. Sukupuolen vaikutus työkavereiden arvostuksesta motivoitumiseen...	27
Taulukko 20. Sukupuolen vaikutus esimiesten arvostuksesta motivoitumiseen	28
Taulukko 21. Työkokemuksen vaikutus yksilökilpailuista motivoitumiseen	28
Taulukko 22. Työkokemuksen vaikutus ryhmäkilpailuista motivoitumiseen	29
Taulukko 23. Tulojen vaikutus palkinnosta motivoitumiseen	29
Taulukko 24. Tulojen vaikutus motivoitumiseen palkinnon arvon pohjalta.....	30
Taulukko 25. Voittamisen mahdollisuuden vaikutus motivoitumiseen.....	31

1 Johdanto

Telemarkkinointialalla myyntikilpailut ovat vakiintunut käytäntö ja niitä järjestetään usein. Myyntikilpailuiden tavoitteena on nostaa myyntituloksia parantamalla myyjien motivaatiota ja saada heidät innostumaan myynnistä lisää hetkellisesti kilpailun ajaksi. Myyntikilpailuilla haetaan myös työhyvinvoinnin lisäämistä tuomalla vaihtelua myyjille normaaliin työarkeen. Myyntikilpailuilla on tutkimusten mukaan todettu olevan positiivisia vaikutuksia myyntituloksiin (Murphy, Dacin & Ford, 2004; Gopalakrishna, Garrett, Mantrala & Sridhar, 2016), jos kilpailut ovat järjestetty hyvin. Huonosti järjestetyt kilpailut voivat olla yritykselle pelkkä menoerä ilman hyötyä.

Tämä opinnäytetyö käsittelee myyntikilpailuiden vaikutusta motivaatioon telemarkkinointialalla. Telemarkkinointialalla myyntikilpailuihin käytetään paljon rahaa ja niitä järjestetään paljon. Monesti kilpailuita saatetaan myös järjestää pelkästään järjestämisen ilosta ilman, että kilpailun sisällön tai palkintojen miettimiseen käytetään paljon aikaa. Kilpailuihin rahaa käyttää sekä yritys, jossa kilpailu järjestetään, että mahdollinen asiakasyritys, jonka tuotteita tai palveluita yritys myy. Tästä syystä on tärkeää, että kilpailuihin käytetystä rahasta saadaan maksimaalinen hyöty molemmille osapuolille.

Suurimpana ongelmana myyntikilpailuiden järjestämisessä on sellaisen kilpailun keksiminen, joka motivoi mahdollisimman suurta osaa kilpailuun osallistujista. Myyntitiimit usein koostuvat erilaisista persoonista, joilla on erilainen tausta ja eri asiat, jotka motivoivat. Ongelmana onkin löytää kilpailu, joka motivoisi suurinta osaa osallistujista ja näin ikään toisi maksimaalisen hyödyn kilpailusta yritykselle. Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, minkälaiset kilpailut ja palkinnot motivoivat suurinta osaa myyjistä ja kuinka taustamuuttujat vaikuttavat myyjien motivoitumiseen tietyn tyyppisissä kilpailuissa.

2 Tutkimusasetelma

2.1 Tutkimusongelma

Tieteellisessä tutkimuksessa tulee aina olla jokin tutkimusongelma, jota pyritään selvittämään. Ilman ongelmaa tutkimusta ei voida tehdä. Tutkimusongelma ohjaa koko tutkimuksen prosessia, ja jos ongelma on asetettu väärin myös tutkimuskysymykset ovat väärä. (Kananen 2015, 45.) Ongelman puuttuessa tutkimuksen validiteetti eli luotettavuus kärsii, koska tutkimus ei tuota ongelman ratkaisun kannalta oleellista tietoa eikä ratkaisu vastaa todelliseen ongelmaan (Kananen 2014, 45).

Tutkimuskysymys on tutkijaa ohjaava tekijä, jonka avulla hän osaa kerätä oikean laista tietoa. Tutkimuskysymysten apuna on muita kysymyksiä, jotka auttavat vastaamaan tutkimuskysymyksiin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä voi toimia esimerkiksi kyselylomake, jonka kysymysten avulla etsitään vastauksia tutkimuskysymyksiin. (Kananen 2014, 46.)

Tämän opinnäytetyö tutkimusongelma on se, että minkälaiset myyntikilpailut motivoivat myyjiä parhaiten. Tutkimuskysymyksiä ovat:

- Miten palkinnot vaikuttavat kilpailuista motivoitumiseen?
- Mitkä tekijät toimivat motivaattoreina kilpailuissa?
- Miten taustamuuttajat vaikuttavat kilpailuista motivoitumiseen?

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaisella kilpailulla ja palkinnoilla motivoidaan minkäkintyyppisiä myyjiä huomioiden kilpailuun osallistuvien henkilöiden taustamuuttajat. Myyntialalla työskentelevät ovat yleisesti ottaen heterogeeninen ryhmä, joten taustamuuttajien avulla pyritään ymmärtämään, mitkä asiat motivoivat minkäkintyyppisiä myyjiä.

2.2 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusongelma pyritään ratkaisemaan tutkimusmenetelmien kokonaisuudella. Tätä kutsutaan tutkimusotteeksi. Tutkimusotteen valinta on tutkimuksen

onnistumisen kannalta elintärkeä, jotta valitut menetelmät tuottavat oikeaa tietoa ongelman ratkaisun kannalta. Tutkimusote koostuu siis tiedonkeruu- ja analyysimenetelmistä. Ennen tiedonkeruu- ja analyysimenetelmien valintaa tulee päättää onko tutkimus kvalitatiivinen vai kvantitatiivinen. (Kananen 2015, 63.) Kvalitatiivisessa tutkimusotteella pyritään ymmärtämään tutkittavaa ilmiötä. Kvalitatiivinen tutkimusote sopii parhaiten tilanteisiin, jolloin tutkittavasta ilmiöstä ei ole olemassa olevia teorioita tai tutkimuksia tai ilmiötä halutaan ymmärtää syvällisesti. Kvantitatiivinen tutkimus taas pohjautuu olemassa olevaan tutkimustietoon. Kvantitatiivinen tutkimus edellyttää ilmiön hyvää tuntemusta ja ilmiöstä tulee olla olemassa olevia teorioita jo valmiina. (Kananen 2015, 70—74.)

Kvantitatiivisessa tutkimusprosessissakin tutkimusongelmalle pyritään löytämään vastausta tutkimuskysymysten avulla. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuskysymysten luomisessa apuna ovat ilmiötä jo selittävät teoriat ja mallit. Nämä teoriat ja mallit ohjaavat tutkimuskysymysten määrittelyä, koska ilmiö tunnetaan jo etukäteen teorioiden avulla. (Kananen 2015, 197—198.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa aineistonkeruumenetelmänä toimii yleensä kysely. Kyselyn kysymykset ovat usein strukturoituja ja tästä syystä tutkittava ilmiö tulee tuntea hyvin, jotta kysymykset ja vastausvaihtoehdot voidaan asettaa oikein vastaamaan tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. (Kananen 2015, 73—74.) Tutkimuskysymyksiä ei kuitenkaan voi laittaa sellaisenaan vastaajille, vaan tutkimuskysymyksille luodaan apukysymyksiä, joiden avulla pyritään itse vastaamaan tutkimuskysymyksiin (Kananen 2015, 197—198). Kvantitatiivinen tutkimus voidaan tehdä myös erilaisten tilastojen tai rekisterien pohjalta. Ongelmana tässä on se, että tilastot on usein kerätty tiettyä tarkoitusta varten, joten ne harvoin vastaavat suoraan tutkittavaan asiaan. (Kananen 2015, 73—74.) Tämän opin näytetyön tutkimusotteeksi valittiin kvantitatiivinen tutkimus.

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimustulokset pyritään yleistämään otoksen avulla kuvaamaan koko populaatiota, eli perusjoukkoa. Otos tarkoittaa pientä osaa edustettavasta populaatiosta. Otoksen suuruus riippuu tutkittavasta kohderyhmästä. Kohderyhmän tunteminen onkin tärkeää oikean kokoisen otoksen määrittelyssä, ja oikean otantamenetelmän valinnassa. Todennäköisyysotanta tarkoittaa sitä, että jokaisella havaintoyksiköllä on yhtä suuri mahdollisuus tulla valituksi otokseen.

(Kananen 2015, 267—274.) Otoksen avulla tutkimustulokset pyritään yleistämään koskemaan koko perusjoukkoa. Tästä syystä tarpeeksi suuri otoskoko on tärkeä, että tutkimustulokset ovat tilastollisesti luotettavia. Tarvittavaan otoskokoan vaikuttaakin perusjoukon heterogeenisyys, vaadittava tarkkuus ja osaryhmien määrä. (Kananen 2015, 278.)

Kvantitatiivisessa tutkimusotteessa kyselylomakkeella kerättyä aineistoa käsitellään tilasto-ohjelmilla. Yleisimpiä analysointimenetelmiä ovat suorat jakaumat, ristiintaulukoinnit ja erilaiset jakauma- ja tunnusluvut. (Kananen 2015, 288.)

Suorajakauma on tapa tiivistää ja esittää kerätty tieto. Kyseessä on analyysimenetelmä, jonka avulla nähdään yksittäisen kysymyksen eri vastausvaihtoehtojen saamat vastaukset. Suorassa jakaumassa tarkastellaan myös vastauksien suhteellista jakaumaa. Ristiintaulukoinnilla vertaillaan samanaikaisesti kahta muuttujaa: selitettävää ja selittävää muuttujaa. Ristiintaulukoinnilla pyritään selvittämään ryhmien välisiä eroja tai muuttujien välisiä riippuvuuksia (Kananen 2015, 288—291.) Mielipidekysymysten vertailussa prosenttilukujen tulkinta voi johtaa ydinviestin hukkumiseen pitkään tekstiin. Mielipiteitä onkin hyvä tulkita painotettua keskiarvoa hyväksi käyttäen. Painotetun keskiarvon avulla voidaan helposti vertailla eri muuttujia keskenään. Vastaus vaihtoehtoilta tulee antaa numeeriset arvot, että vastausvaihtoehtoja voidaan vertailla painotetun keskiarvon avulla. (Kananen 2015, 304—305.)

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen aihetta on tutkittu aiemminkin laajasti ja tutkittavasta ilmiöstä löytyy paljon teoriaa, jota voidaan käyttää hyödyksi tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten asettelussa. Aineistonkeruumenetelmänä tässä tutkimuksessa toimii internetpohjainen kyselylomake. Internetpohjainen kysely valittiin siitä syystä, että kyselyä on helppo jakaa ympäri Suomea toimiville yrityksille ja näin kasvattamaan potentiaalisten vastaajien joukkoa. Perusjoukkona tutkimukselle on kaikki Suomessa telemarkkinointialalla myyjänä työskentelevät henkilöt. Otos valitaan todennäköisyysotannalla ottamalla yhteyttä mahdollisemman moneen telemarkkinointiyritykseen Suomessa ja pyrkimällä saamaan kysely jaettavaksi yrityksiensä myyjille. Tavoitteena on saada vähintään 100 havaintoyksikön kokoinen otos. Analyysimenetelminä tässä työssä käytetään ristiintaulukointia, suorajakaumia ja painotettuja

keskiarvoja. Ristiintaulukointi valittiin analyysimenetelmäksi, koska taustamuuttujien määrä on pieni, suorajakaumien avulla tulkitaan vastausten suhteellista jakaumaa vastaajien kesken ja painotetulla keskiarvolla tutkitaan mielipidekysymysten eri muuttujia keskenään.

2.3 Tutkimuksen luotettavuus

Opinnäytetyön ja kaikkien tutkimuksien tuloksien tulee olla luotettavia ja luotettavuuskysymyksiin pitää kiinnittää huomiota läpi tutkimusprosessin. Tieteellisessä työssä luotettavuutta tarkastellaan validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten pysyvyyttä. Jos reliabiliteetti on hyvällä tasolla, tutkimus voidaan toistaa ja tutkimuksesta päästään aina samoihin tuloksiin. Validiteetilla taas tarkoitetaan sitä, että tutkitaan oikeita asioita. Luotettavuustarkastelussa tarkastellaankin, että tutkimusprosessin aikana sen eri vaiheissa on tehty oikeita ratkaisuja ja ratkaisut ovat perusteltavissa. (Kananen 2015, 345—346.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa validiteettia arvioidaan usein sisäisen ja ulkoisen validiteetin avulla. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan tutkijan vastuuta näyttää esittämiensä väitteet oikeiksi ja perustelemaan ratkaisunsa. Ulkoinen validiteetti taas tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tulokset pitävät paikkansa käytännössä ja koko perusjoukossa. Ulkoinen validiteetti tarkoittaa siis tulosten yleistettävyyttä. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa oletuksena on, että tutkimukseen valitun otoksen tutkimustulokset ovat yleistettävissä perusjoukkoon. (Kananen 2015, 346—347.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten luotettavuutta, eli tulokset pysyisivät samana, jos tutkimus toistettaisiin uudestaan. Reliabiliteetti ei kuitenkaan takaa tutkimuksen validiteettia. Tutkimuskysymykset tai mittarit voivat olla vääriä, jolloin tulokset pysyvät samana, mutta tulokset ovat virheellisiä. (Kananen 2015, 349—350.)

Tämän tutkimuksen luotettavuus pyritään varmistamaan määrittelemällä tutkimusongelma ja tutkimusmenetelmät mahdollisimman tarkasti ennen tutkimusta. Tutkittavaan ilmiöön liittyvää teoriaa tutkitaan ja kerätään mahdollisimman laajasti ja

teorian pohjalta luodaan kyselylomake, jonka avulla aineistoa kerätään. Teorian avulla pyritään varmistamaan tutkimuksen reliabiliteetti. Tutkimuksen validiteetti pyritään varmistamaan mahdollisimman suurella otoksella, jotta tutkimustulokset voidaan yleistää vastaamaan koko perusjoukkoa. Kaikki työn vaiheet myös perustellaan tarkasti ja kirjataan ylös, jotta jälkikäteen voidaan arvioida tutkimuksen luotettavuutta.

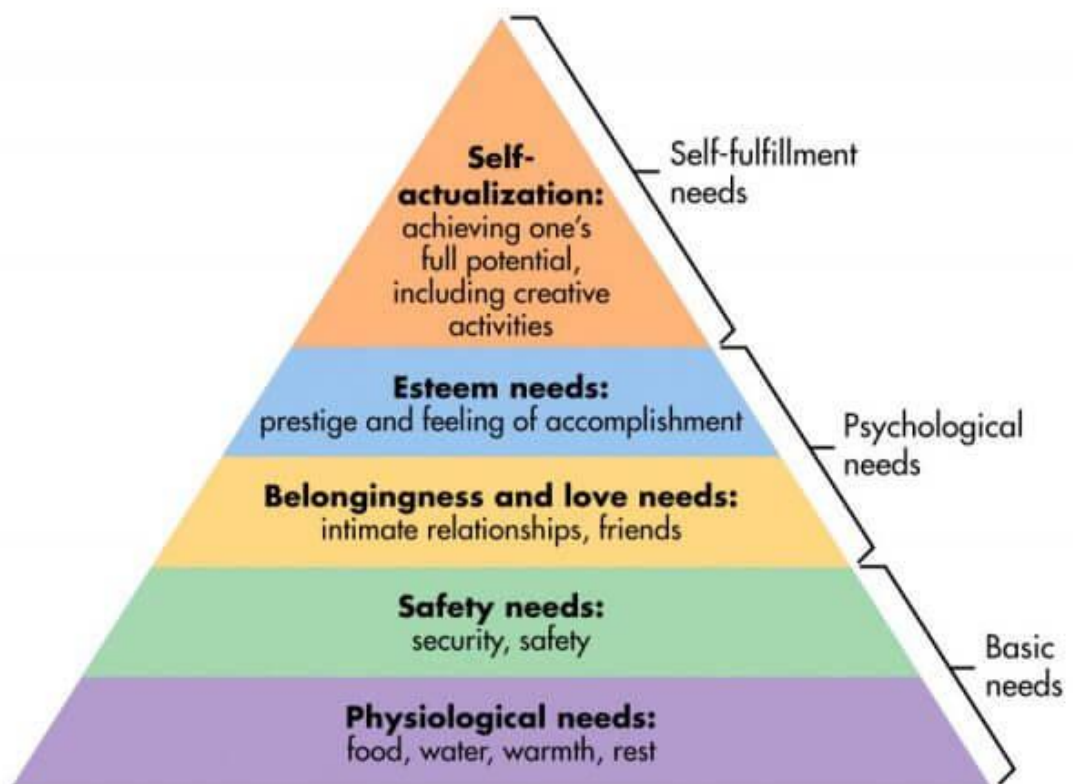
3 Motivaatio

Motivaatiota käsitteenä voi yrittää selvittää kolmen kysymyksen avulla: miksi, mitä ja miten. Miksi-kysymyksellä selvitetään motivaation taustalla olevia syitä. Näitä voivat olla muun muassa psykologiset perustarpeet, arvot ja hallinnan tunne. Miksi-kysymykseen liittyvät vastaukset eivät monesti ole ihmisen tietoisuuden piirissä. Mitä-kysymyksellä haetaan vastausta motivaation kohteisiin. Motivaatio kohdistuu yleensä konkreettisiin kohteisiin. Kohteet ovat monesti ihmisille selviä, kuten esimerkiksi terveystavoitteena painonpudotus. Miten-kysymys viittaa siihen, miten ihmiset pyrkivät motiivejaan tai tavoitteitaan saavuttamaan. Toiminnansuunnittelu on tietoista toimintaa, mutta esimerkiksi itsesäätely automatisoituu tiedostamattomaksi, kun sitä toistetaan useissa tilanteissa. Miten-kysymys on siis osittain myös tietoisien ajattelun piirin ulkopuolella. (Salmela-Aro, Nurmi & Feldt 2017, 9–10.)

Motivaatio voidaan jaotella sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Näitä ei kuitenkaan voida pitää täysin erillisinä, vaan ne enemmänkin täydentävät toisiaan. Sisäisessä motivaatiossa motivaatio välittyy sisäisesti ja syyt käyttäytymiseen ovat sisältä lähtöisin. Ulkoinen motivaatio puolestaan tulee ulkopuolelta ja ulkoisessa motivaatiossa palkkiot tulevat jostain muualta kuin henkilöltä itseltään. Ulkoiset palkkiot ovatkin yleensä kestoaltaan lyhytaikaisia ja niitä on saatava useammin. Sisäiset palkkiot taas ovat kestoaltaan pidempiaikaisia ja parhaimmillaan niistä kehittyä pysyviä motivaation lähteitä. Motivaatioteorioiden mukaan sisäinen motivaatio onkin yleensä tehokkaampaa kuin ulkoinen motivaatio. (Ruohotie 1998, 37–38.)

3.1 Maslow'n tarvehierarkia

Maslow'n tarvehierarkia on yksi ensimmäisistä motivaatioteorioista. Teorian mukaan ihmisten motivaatiota ajaa viisi perustarvetta, jotka on järjestetty hierarkkiseen järjestykseen. Nämä viisi perustarvetta ovat fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, arvonannon tarpeet ja itsensä toteuttamisen tarpeet. Teorian mukaan tarpeen täytyessä se lakkaa olemasta motivaattori ja henkilöä alkaa motivoimaan seuraava tarve. Tarpeet myös motivoivat järjestyksessä alhaalta ylöspäin, eikä seuraava tarve voi toimia motivaattorina ennen kuin edellinen tarve on tyydyttynyt tarpeeksi. (Ks. Kuvio 1) (Maslow 1943)



Kuvio 1. Maslow'n tarvehierarkia (Maslow'n tarvehierarkia 2018)

Teorian mukaan fysiologiset tarpeet ovat kaikista perustavimmat tarpeet. Tähän tarpeeseen sisältyy esimerkiksi ruoka ja vesi sekä muut hengissä pysymisen kannalta oleelliset asiat. Jos henkilöltä puuttuu ruoka ja koti, suurin tarve on luultavasti juuri-kin näille. Silloin ne tarpeet pitää saada täytettyä ennen kuin ihminen voi alkaa

tavoittelemaan muiden tarpeiden täyttämistä. (Maslow 1943.) Nykypäivänä tämän tarpeen täyttämiseen selkein motivaattori on raha. Ihmiset hakeutuvat töihin rahan perässä, jotta heillä on varaa ostaa itselleen ruokaa ja juotavaa hengissä pysyäkseen. (Sadri & Bowen 2011.)

Turvallisuuden tarve on seuraava taso Maslow'n teoriassa. Kun fysiologiset tarpeet on saatu tyydytettyä tarpeeksi, ihmisessä herää seuraava tarve turvallisuudelle. Turvallisuuden tarve tarkoittaa, että ihminen tarvitsee fyysistä ja henkistä turvallisuuden tunnetta. Nykypäivänä tämä näkyy työelämässä esimerkiksi työnantajan järjestämänä työterveytenä tai sairaskuluvakuutuksena. (Sadri & Bowen 2011.)

Rakkauden tarve sisältää tarpeen yhteenkuuluvuudesta ja rakkauden tunteesta. Työelämässä hyvin toimivissa organisaatioissa tiimeillä on yleensä hyvä yhteishenki ja ihmiset työskentelevät saman tavoitteen eteen. Neljäs taso, arvonannon tarve, liittyy myös tähän. Kun henkilö kokee arvostusta työyhteisössä, tämä kasvattaa hänen itsetuntoansa, mikä johtaa parempaan motivaatioon ja tehokkuuteen. Tutkimuksien mukaan arvostuksen puute esimieheltä on yksi isoimmista syistä työpaikan vaihtoon, ja käänteisesti monet henkilöt pysyvät samassa työssä pidempään, jos he kokevat itSENSÄ arvostetuksi työssään. (Sadri & Bowen 2011.)

Viides ja viimeinen tarve Maslow'n teoriassa on itsensä toteuttamisen tarve. Tämä tarkoittaa tarvetta tulla parhaaksi versioksi itsestään. Tämä tarve on jokaisella ihmisellä omanlaisensa riippuen siitä, mikä asia häntä ajaa eteenpäin. Tämä tarve herää vasta siinä vaiheessa, kun kaikki aikaisemmat tarpeet on saatu tyydytettyä tarpeeksi hyvin. Tästä syystä tämä tarve on myös vaikein tarpeista täytettäväksi. (Maslow 1943.)

3.2 Sisäinen motivaatio

Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan motivaatiota, jossa henkilö hakeutuu tekemään asioita, jotka häntä itseään kiinnostavat, innostavat tai jotka tuntuvat hänestä arvokkaalta. Tällaisten asioiden tekeminen ei ole henkilölle niin rankkaa, koska nämä ovat asioita, joita henkilö haluaa tehdä. Sisäinen motivaatio on siis proaktiivista, koska se

on lähtöisin henkilökohtaisista kiinnostuksen ja arvostuksen kohteista. (Martela & Jarenko 2015, 26.)

Tutkimusten ja eri motivaatioteorioiden mukaan sisäinen motivaatio koostuu neljästä psykologisesta perustarpeesta. Näitä ovat vapaaehtoisuus, kyvykkyys, yhteenkuuluminen ja hyväntekeminen. Nämä perustarpeet ovat avainasemassa ihmisen hyvinvoinnin, merkityksellisyyden ja sisäisen motivaation kannalta. Psykologiset perustarpeet eivät ole satunnaisia hyvinvoinnin lähteitä, vaan niiden tarve on sisäänrakennettu ihmisiin. (Martela & Jarenko 2015, 54—56.)

Vapaaehtoisuudella tarkoitetaan, että henkilö saa tekemisestään itsemääräämisen tunteen ja voi tekemisensä kautta ilmaista itseään. Omaehtoinen tekeminen ei tunnu pakotetulta, vaan henkilö kokee tekemisensä omakseen. Vastakohtana voidaan pitää tilannetta, jossa toinen henkilö kontrolloi tekemistä ja henkilö joutuu tekemään asioita pakon alla vastentahtoisesti. Vapaaehtoisuus vaatii valinnan- ja toiminnanvapautta, jonka myötä ihminen pääsee toteuttamaan itseään ja tekemään itseään kiinnostavia asioita. Tämä ei kuitenkaan tarkoita työntekijälle täydellistä vapautta tehdä sitä, mitä hän haluaa vaan sitä, että organisaation suunta tuntuu työntekijästä omalta. (Martela & Jarenko 2015, 57—58.)

Kyvykkyydellä taas tarkoitetaan yksilön kokemusta, että hän osaa työnsä ja saa asioita aikaan. Ihmiset nauttivat sellaisten asioiden tekemisestä, joissa he kokevat olevansa hyviä ja saavansa asioita aikaan. Organisaatiossa kyvykkyyden vahvistaminen vaatii työntekijöiden jatkuvaa kouluttamista ja osaamisen päivittämistä. Ylimääräiset häiriötekijät tulee poistaa, jotta työntekijöillä on mahdollisuus keskittyä itse tekemiseen. Kyvykkyyden vahvistamiseksi työntekijällä tulee olla selkeä päämäärä tekemiselle ja mahdollisuus saada palautetta omasta tekemisestä. Tehtävien tulee myös olla tarpeeksi haastavia työntekijälle, mutta liian haastavat tehtävät voivat myös aiheuttaa työntekijöissä ahdistusta. (Martela & Jarenko 2015, 59—60.)

Vapaaehtoisuuden ja kyvykkyyden ollessa kunnossa ihminen kokee voivansa toteuttaa itseään. Tämän lisäksi ihminen haluaa kuitenkin olla yhteydessä myös muihin ihmisiin. Yhteenkuuluvuudessa on kyse yhteyden kokemisesta toisiin ihmisiin.

Yhteenkuuluvuuden tunne on tärkeä myös työpaikalla, ja ihmiset tarvitsevat tunteen siitä, että heidän ympärillensä on ihmisiä, jotka hyväksyvät heidät sellaisina kuin he ovat. Ihmiset tarvitsevat työpaikallakin kokemuksia siitä, että heistä välitetään ihmisinä eikä pelkästään tuotantoresursseina. Työpaikalla tämä yhteenkuuluvuuden tunne koostuu keskinäisestä arvostuksesta ja hyvästä yhteishengestä. (Martela & Jarenko 2015, 61.)

Neljäs perustarve on hyväntekeminen. Tällä tarkoitetaan tunnetta, että ihminen kykenee vaikuttamaan myönteisesti häntä ympäröivien ihmisten elämään. Hyväntekeminen on voimakas merkityksellisyyden lähde. Kukaan ei pysty kovin pitkään tekemään työtä, jonka vaikutuksen hän kokee negatiiviseksi muille ihmisille, mutta kokemus hyväntekemisestä vahvistaa myös henkilön omaa hyvinvointia. Organisaatiossa tämän kokemuksen vahvistamiseen riittää usein pelkkä muistuttaminen loppukäyttäjistä, jotka organisaation tuotteista hyötyvät. (Martela & Jarenko 2015, 61–62.)

Näiden neljän psykologisen perustarpeen kautta löytyy sisäinen motivaatio eri asioiden tekemiseen. Tutkimuksien mukaan nämä perustarpeet selittävät suuren osan ihmisten hyvinvoinnin vaihtelusta ja näiden on todistettu pätevän universaalisti erilaisilla elämänalueilla. Tutkimukset myös osoittavat näiden perustarpeiden oleva ratkaisuvia työssä koetun energisyyden ja elinvoimaasuden kannalta. (Martela & Jarenko 2015, 61–62.)

Jaakko Sahimaan (2017) tekemässä pro gradu -tutkielmassa selvisi, että psykologiset perustarpeet ja hyväntekeminen ovat suuressa roolissa merkityksellisyyden kokemisessa työpaikalla. Tutkimuksen tulosten perusteella todettiin, että psykologisten perustarpeiden ja hyväntekemisen tunteen tyydyttämisellä saadaan parannettua niin taloudellisia kuin laadullisia mittareita sekä työviihtyvyyttä ja vapaaehtoisuutta työyhteisössä.

3.3 Ulkoinen motivaatio

Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan motivaatiota, joka on lähtöisin ulkoisesta palkinnosta tai rangaistuksen välttämisestä. Itse tekeminen ei ole motivoivaa, mutta siitä

saatava palkinto motivoi tekemään. Tavoitteena on siis jonkun ulkoisen päämäärän saavuttaminen. Pelkän ulkoisen motivaation varassa työskennellessä asioiden tekeminen voi muuttua väkinäiseksi, mikä kuluttaa henkisiä resursseja. Tästä syystä ihminen tarvitsee sekä sisäistä että ulkoista motivaatiota. (Martela & Jarenko 2015, 25—26.)

Itsemääräämisteorian mukaan pelkästään ulkoisen motivaation ajamana ihminen luopuu tavoitteistaan helpommin vaikeuksia kohdatessaan. Pelkällä ulkoisella motivaatiolla on myös todettu olevan heikentävä vaikutus ihmisten hyvinvointiin. Itsemääräämisteorian mukaan ihmiset pyrkivätkin sisäistämään yleisesti hyväksytyt tavat ja säännöt osaksi omaa minäkuvaansa, jolloin ihminen voi kokea itseohjautuvuutta toiminnassaan. Esimerkiksi opiskelija voi opiskella oppiainetta, koska hän pitää sen aihealueiden osaamista tärkeänä, tällöin motivaatio on kuitenkin ulkoista, koska se ei lähde omasta mielenkiinnosta. Tällöin kuitenkin oppiaineen tärkeänä pitäminen tuo motivaatiota lähemmäksi sisäistä motivaatiota kuin täysin ulkoinen motiivi, joka ei ole sisäistynyt ollenkaan. (Vasalampi 2017, 55—56.)

Ulkoinen motivaatio voidaan jakaa neljään eri ryhmään: ulkoinen säätely, sisäänpäin kääntynyt ulkoinen säätely, kiinnittynyt säätely ja integroitu säätely. (Seppänen 2018, 94)

Täysin ulkoinen säätely saa ihmisen tekemään jotain pelkästään muiden ihmisten tai tilanteen takia. Henkilöä ei itseään kiinnosta tehdä sitä, mitä hänen tulee tehdä, ja tätä pidetään usein sisäistä motivaatiota heikentävänä tekijänä. Ulkoiseen säätelyyn kuuluu muun muassa rahaan tai asemaan liittyvät motiivit. (Seppänen 2018, 94—95.)

Sisäänpäin kääntynyt ulkoinen säätely tarkoittaa, että teemme asioita välttääksemme sisäistä emotionaalista kokemusta. Näitä kokemuksia ovat esimerkiksi pelko tai häpeä asian tekemättä jättämisestä. Pelon tai häpeän tunteen välttäminen voi kuitenkin muuttua palkitsevaksi, ja ulkoisesti motivoitunut tila voi jäädä päälle pitkäksi aikaa. (Seppänen 2018, 94—95.)

Kiinnittynyt säätely tarkoittaa motivaatiota, jossa ulkopuoliset tavoitteet vetävät meitä puoleensa. Kiinnittynyttä säätelyä on esimerkiksi työnantajan asettamat

tavoitteet, jotka voidaan helposti kokea myös omiksi tavoitteiksi. Motivaatio syntyy siis omista haluista, vaikka tavoitteet onkin asetettu ulkopuolelta. (Seppänen 2018, 94—95.)

Integroitu säätely taas on lähimpänä sisäistä motivaatiota. Tässä henkilö sulattaa ulkopuolelta tulleita tavoitteita omaksi tavoitteekseen. Tällaisista motivaattoreista voidaan myöskin tulla henkilölle merkityksellisiä tavoitteita, jolloin henkilö löytää siitä palasia omasta autonomiasta. (Seppänen 2018, 94—95.)

4 Palkitseminen motivaation keinona

Palkitsemista voidaan tarkastella kahdesta eri näkökulmasta: psykologisesta ja taloustieteellisestä. Psykologisesta näkökulmasta tarkastellessa keskitytään usein palkitsemisen vaikutuksesta ihmisiin, kuten motivaatioon ja sitoutumiseen ja ihmisten eroihin reagoida palkitsemiseen. Taloustieteellisessä näkökulmassa taas keskitytään enemmän eri palkitsemiskäytäntöjen vaikutuksiin yrityksen tunnuslukuihin. (Hakonen & Nylander 2015, 12—13.) Tässä tutkimuksessa keskitytään psykologisiin näkökulmiin.

4.1 Palkitseminen motivaatioteorioissa

Vahvistamisen teorian perustana on, että ihmiset reagoivat ulkoisiin ärsykkeisiin. Käytännössä tällä tarkoitetaan sitä, että teorian mukaan ihmiset ovat ohjailtavissa palkkioin ja rangaistuksin. Vahvistamisen teoriassa ollaankin enemmän kiinnostuneita toiminnan seurauksista eikä niinkään toiminnan syistä. Teorian mukaan työpaikoilla tulisi siis vahvistaa toivotunlaista toimintaa palkitsemalla, koska ihmiset pyrkivät sitä kautta toistamaan vastaavan suorituksen jatkossa. Vahvistamisen teorian pohjalta on tehty useita tutkimuksia, joiden perusteella on todettu palkitsemisen lisäävän työn tehokkuutta. (Hakonen 2015, 138—140.)

Hakosen mukaan (2015) sisältöteorioissa tai tarveteorioissa rahallinen palkitseminen nähdään monesti joko motivaatiota vähän tai ei ollenkaan lisäävänä tekijänä.

Maslow'n tarvehierarkiassa fysiologiset tarpeet, jotka voidaan yleensä täyttää rahalla, ovat pyramidin alimmassa kerroksessa, joten kun tämä tarve on saatu tyydytettyä, ei raha enää motivoi enempää. Herzbergin kaksifaktoriteoriassa työhön liittyvät tekijät jaotellaan motivaatio- ja hygieniatekijöihin. Motivaatiotekijät johtavat työntekijän motivoitumiseen ja tyytyväisyyteen. Hygieniatekijät eivät lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä tai motivaatiota, mutta ovat vaikutukseltaan neutraaleja. Herzbergin teorian mukaan palkka ja rahapalkkiot ovat parhaimmillaankin vain neutraaleja asioita, ja työpaikoilla pitäisikin keskittyä enemmän aineettomaan palkitsemiseen aineellisen sijasta. (Hakonen 2015, 140—142.)

Prosessiteorioiden perustana on ihmisten tietoon pohjautuvan ajatus- ja arviointiprosessin tutkiminen. Odotusarvoteoria on hyvä esimerkki prosessiteorioista. Lähtökohdiana on, että ihminen motivoituu tekemästään asiastaan silloin, kun hän kokee pystyvänsä suoriutumaan siitä ja uskoo saavansa suorituksesta palkkion, jota pitää houkuttelevana. Tämän ajatuksen mukaan ihmisiä ei siis ohjaa perustarpeet vaan odotus pystyvyydestä, palkkiosta ja palkkion tai seurauksen houkuttelevuus. Palkitseminen nähdään siis hyvänä asiana, jos sen avulla henkilö kokee voivansa saavuttaa itseään kiinnostavan tavoitteen. (Hakonen 2015, 141—144.)

4.2 Aineellinen ja aineeton palkitseminen

Ulkoisessa motivaatiossa palkitsemiskeinot voidaan jakaa yleensä kahteen osaan: taloudellisiin palkitsemiskeinoihin ja aineettomiin palkitsemiskeinoihin. Aineettomilla palkitsemiskeinoilla tarkoitetaan yleisesti sosiaalisiin asioihin liittyviä keinoja, kuten urakehitys tai kiitos ja tunnustus. Taloudelliset palkitsemiskeinot voidaan myös jakaa kahteen pääryhmään; suoriin palkitsemiskeinoihin tai epäsuoriin palkitsemiskeinoihin. Suorilla palkitsemiskeinoilla tarkoitetaan esimerkiksi palkkaa tai tulospalkkiota. Epäsuorilla palkitsemiskeinoilla taas tarkoitetaan lakisääteisiä maksuja tai vapaaehtoisia maksuja. (Kauhanen 2013, luku. 9.)

Organisaation kannalta taloudellinen palkitseminen auttaa houkuttelemaan potentiaalisia työnhakijoita, pitämään hyvät työntekijät organisaatiossa, saavuttamaan kilpailuetua, lisäämään tuottavuutta, tukemaan organisaation strategisia tavoitteita

sekä vahvistamaan ja määrittelemään organisaation rakennetta. Nämä kaikki tukevat toinen toisiaan. Organisaation tavoitteet ovat helpompia saavuttaa, kun henkilöstö on motivoitunut. Tämän lisäksi, kun palkkaus perustuu työn arvoon ja vaativuteen, on organisaation helpompi houkutella uutta henkilöstöä ja motivoida nykyisiä työntekijöitä. (Kauhanen 2013, luku. 9.)

Aineellisten motivaatiokeinojen kannattavuus perustuu siihen, että sen avulla voidaan tyydyttää monia tarpeita. Raha ei tyydytä pelkästään perustarpeita vaan sen avulla voidaan tyydyttää myös arvostuksen ja vallan tarpeita. Palkka voidaan myös sitoa työsuoritukseen, jolloin siitä tulee myös suorituksen mittari, mikä parhaimmillaan lisää myös sisäistä motivaatiota. Rahallinen palkitseminen tyydyttää kuitenkin joitain tarpeita paremmin kuin toisia. Tästä syystä yksilön arvot vaikuttavat rahallisen motivaation toimivuuteen riippuen ihmisen varallisuudesta ja taloudellisista tarpeista, jotka taas usein riippuvat hänen elämänsä vaiheesta. Tutkimusten perusteella palkka onkin tärkeä kannuste pienituloisille työntekijöille, koska se auttaa tyydyttämään ensi sijassa heidän perustarpeensa. Suurituloisille raha taas voi olla kannustena tärkeä, koska heille se osittain tyydyttää heidän pätemisen tarpeensa. (Kauhanen 2013, luku. 9.)

Aineettomilla palkitsemiskeinoilla tarkoitetaan lähinnä työuraan tai sosiaalisiin palkkioihin liittyviä palkitsemiskeinoja. Tutkimusten mukaan niiden merkitys kasvaa suuremmaksi sitä mukaan, kun palkka kasvaa. Sosiaaliset palkkiot tarkoittavat muun muassa statussymboleja, kiitosta ja muita tunnustuksia. (Kauhanen 2013, luku. 9.)

Statussymboleilla tarkoitetaan työyhteisössä näkyviä asioita, jotka kuvaavat henkilön asemaa työyhteisön sisällä. Näille on oleellista se, miltä se näyttää muiden silmissä ja miten henkilöt itse nämä kokevat. Statussymboleita voidaan usein väheksyä, vaikka todellisuudessa joillekuille nämä ovat jopa rahallista palkitsemista tärkeämpiä keinoja. (Kauhanen 2013, luku. 9.)

Toinen esimerkki aineettomista palkitsemiskeinoista on kiitokset ja julkinen arvostus. Tutkimukset osoittavat, että työntekijät arvostavat suuresti yksityistä ja julkista

kiitosta ja sen vaikutus heidän työpanokseensa on positiivinen. (Kauhanen 2013, luku. 9.)

4.3 Myyntikilpailut motivoinnin keinona

Myyntikilpailuita käytetään myyntiorganisaatioissa motivoinnin keinona. Aihetta on myös tutkittu usein ja näissä tutkimuksissa on yleensä löydetty, että hyvin järjestetty myyntikilpailu toimii hyvänä motivoinnin keinona myyjille ja nostavat myyntituloksia kilpailuiden ajaksi. Tutkimukset eivät kuitenkaan ole pystyneet täysin vastaamaan siihen, mitkä asiat kilpailuissa vaikuttavat kilpailuiden onnistumiseen. (Murphy, Dacin & Ford 2004.)

Gopalakrishna, Garrett, Mantrala ja Sridhar (2016) tutkivat tutkimuksessaan etukäteen ilmoitetun myyntikilpailun vaikutuksia myyntituloksissa. Tutkimuksen perusteella todettiin, että ennen kilpailua myyntitulokset laskivat normaalista tasosta. Syynä tähän pidettiin kauppojen ”ajoittamista” kilpailun ajalle, eli prospekteja siirrettiin kilpailuajalle, jotta kilpailussa pärjättäisiin paremmin. Kilpailun aikana tulokset nousivat normaalia korkeammiksi ja pysyivät korkeammalla tasolla vielä kilpailun jälkeenkin. Normaalitasoon verrattuna kokonaiskauppataso oli siis keskiarvollisesti korkeampi ennen, aikana ja jälkeen kilpailun, vaikka ennen kilpailua kauppamäärät hetkellisesti laskivatkin. (Gopalakrishna, Garrett, Mantrala, & Sridhar 2016.)

Murphy, Dacin ja Ford (2004) tutkivat omassa tutkimuksessaan myyntikilpailuiden vaikutusta motivaatioon odotusarvoteorian pohjalta. Tutkimuksessa todettiin, että myyjien mielestä mahdollisten voittajien lukumäärällä ei ollut suurta vaikutusta myyjien mielipiteeseen kilpailun paremmuudesta. Myyjät, jotka olivat etenemishaluisia ja kilpailuhenkisiä, pitivät enemmän kilpailuista, joissa voittajien määrä oli rajattu. Palkinnolla taas löydettiin olevan suuri vaikutus kilpailun motivoimiseen. Rahapalkintojen löydettiin olevan yleisesti kaikista motivoivimpia. Varsinkin pienempituloisilla myyjillä rahapalkinto nousi selvästi suosituimmaksi. (Murphy ym. 2004.)

5 Tutkimustulokset

Nettikyselynä järjestettyyn kyselyyn vastasi 39 henkilöä. Jokainen kysymys oli pakollinen, joten jokaisessa lomakkeessa löytyy vastaukset kaikkiin kysymyksiin. Kyselyllä pyrittiin selvittämään vastaajien mielipiteitä kilpailuista; motivoivatko kilpailut, minkälaiset kilpailut ja palkinnot motivoivat ja mitkä asiat kilpailuissa saavat myyjät motivoitumaan. Kysely avattiin viikolla 50/2019 ja suljettiin viikolla 5/2020. Kyselyn nettilinkki jaettiin neljään eri myyntiorganisaatioon. Tarkkaa vastausprosenttia kyselylle ei pystytä laskemaan, koska organisaatiot eivät luovuttaneet tietoja tarkasta myyjämäärästä. Arviolta mahdollisia vastaajia näissä yrityksissä työskenteli 300-400 henkilöä.

Tässä tutkimuksessa tutkimustuloksia tulkitaan painotetuilla keskiarvoilla, suorajakaumilla ja ristiintaulukoinneilla. Ristiintaulukoinnissa selittävän ja selitettävän muuttujan sijainnille ei ole olemassa yleispätevää sääntöä. Selitettävässä muuttujassa ollessa monta eri luokkaa voi käytännön syistä olla järkevintä sijoittaa ne riveille ja selitettävän muuttujan luokat sarakkeisiin. (Ristiintaulukointi, n.d.) Tutkimustuloksissa tulokset esitetään niin, että selitettävät muuttujat ovat riveillä ja selitettävät muuttujat sarakkeilla.

5.1 Taustamuuttujat

Kyselyssä taustamuuttujina selvitettiin vastaajien sukupuoli, syntymäaika, kuinka kauan työskennellyt puhelinmyyjänä ja keskimääräinen palkka. Vastaajista suurin osa oli naisia (61,5%) ja vähän yli kolmasosa miehiä (38,5%). (Ks. taulukko 1.)

Taulukko 1. Sukupuolijakauma

	N	%
Nainen	24	61,5
Mies	15	38,5
Yhteensä	39	100

Kyselyssä kysyttiin vastaajien syntymäaikaa. Tulosten tulkitsemista varten vastaajat on jaettu ikäluokkiin tulkitsemisen helpottamiseksi. Yli kolmasosa vastaajista oli yli

50-vuotiaita (35,9%). Seuraavaksi eniten vastaajia oli 20-24 (17,9%), 25-29 (17,9%) ja 30-34 (17,9%) vuotiaiden ryhmissä. 35-39 vuotiaiden ryhmässä vastaajia oli 5,1% ja vähiten vastaajia oli 45-49 (2,6%) ja alle 20 vuotiaiden ryhmissä (2,6%)

Taulukko 2. Ikäjakauma

	N	%
Alle 20 v.	1	2,6
20-24 v.	7	17,9
25-29 v.	7	17,9
30-34 v.	7	17,9
35-39 v.	2	5,1
45-49 v.	1	2,6
Yli 50 v.	14	35,9
Yhteensä	39	100

Taustatietona kerättiin myös vastaajien työkokemusta puhelinmyynnistä. Suurin vastaajaryhmä tutkimuksessa oli alle 6 kuukautta työskennelleet (23,1%). Toiseksi suurin ryhmä oli 6-12 kuukautta työskennelleet (20,5%) ja kolmanneksi suurin yli 5 vuotta työskennelleet (18%). Neljänneksi suurimmat ryhmät olivat yli 1-2 vuotta (12,8%) ja yli 2-3 vuotta (12,8%) työskennelleet. Viidenneksi suurin ryhmä oli yli 4-5 vuotta työskennelleet (7,7%) ja pienin ryhmä yli 3-4 vuotta työskennelleet (5,1%).

Taulukko 3. Työkokemus

	N	%
Alle 6 kk	9	23,1
6-12 kk	8	20,5
Yli 1-2 vuotta	5	12,8
Yli 2-3 vuotta	5	12,8
Yli 3-4 vuotta	2	5,1
Yli 4-5 vuotta	3	7,7
Yli 5 vuotta	7	18,0
Yhteensä	39	100

Näiden lisäksi taustatietona kysyttiin myös vastaajien keskimääräisiä ansioita. ”Joku muu, mikä?” kohdan vastauksista kaikki vastaukset olivat alle 1500 €, joten heistä luotiin oma ryhmänsä. Yli puolet vastaajista tienasivat ennen veroja 1500-1750 euroa

(53,9%). Seuraavaksi suurin vastaaja ryhmä oli alle 1500 euroa tienaaavien ryhmä (12,8%). Seuraavaksi suurimmat ryhmät olivat 2001-2250 euroa (10,3%) ja 2251-2500 euroa (10,3%) tienaaavien ryhmä. Tämän jälkeen suurin ryhmä oli 1751-2000 euroa tienaaavat (5,1%) ja pienimmät ryhmät olivat 2501-2750 euroa (2,6%), 2751-3000 euroa (2,6%) ja yli 3000 euroa tienaaavien ryhmä (2,6%). (Ks. taulukko 4.)

Taulukko 4. Bruttoansio

	N	%
Alle 1500 €	5	12,8
1500-1750 €	21	53,9
1751-2000 €	2	5,1
2001-2250 €	4	10,3
2251-2500 €	4	10,3
2501-2750 €	1	2,6
2751-3000 €	1	2,6
Yli 3000 €	1	2,6
Yhteensä	39	100

5.2 Nykytilanne

Taustamuuttujien selvittämisen lisäksi tutkittiin vastaajien nykytilannetta kilpailuiden suhteen. Vastaajilta kysyttiin ovatko he osallistuneet myyntikilpailuun, ovatko he voittaneet myyntikilpailun ja pitävätkö he myyntikilpailuista. Vastaajista selkeästi suurin osa (94,9%) oli osallistunut myyntikilpailuihin ja kaksi kolmasosaa (66,7%) vastaajista oli joskus voittanut myyntikilpailun. 82,1% vastaajista myös vastasivat pitävänsä myyntikilpailuista. (Ks. Taulukko 5.)

Taulukko 5. Myyntikilpailuiden nykytilanne

	Kyllä	Ei
	%	%
N = 39		
Olen osallistunut myyntikilpailuihin	94,9	5,1
Olen voittanut myyntikilpailun	66,7	33,3
Pidän myyntikilpailuista	82,1	18,0

Tämän lisäksi selvitettiin, kuinka usein kilpailuita järjestetään vastaajien tiimeissä nykyään. Eniten vastauksia sai kerran kahdessa kuukaudessa vaihtoehto, jonka valitsi

41% vastaajista. Toiseksi eniten vastauksia sai kerran kuukaudessa vaihtoehto (25,6%). Kolmanneksi eniten vastauksia keräsi kvartaaleittain vaihtoehto (15,4%). Seuraavaksi eniten sai kerran puolessa vuodessa vaihtoehto (7,7%) ja vähiten saivat kerran kahdessa viikossa (5,1%) ja harvemmin (5,1%) vaihtoehdot. (Ks. Taulukko 6.)

Taulukko 6. Kuinka usein kilpailuita nykyään järjestetään?

	N	%
Kerran kahdessa viikossa	2	5,1
Kerran kuukaudessa	10	25,6
Kerran kahdessa kuukaudessa	16	41,0
Kvartaaleittain	6	15,4
Kerran puolessa vuodessa	3	7,7
Harvemmin	2	5,1
	39	100

Tutkimuksessa selvitettiin myös vastaajien henkilökohtaisia mielipiteitä nykyään heille järjestettävistä kilpailuista. Vastaajia pyydettiin vastaamaan eri väittämiin koskien myyntikilpailuita. Mitta-asteikkona oli 1-4 (1 = täysin samaa mieltä, 4=täysin eri mieltä). Myyntikilpailut motivoivat minua -kysymyksen keskiarvo oli 1,69 Tästä voidaan päätellä, että kilpailut motivoivat suurinta osaa vastaajista. Suurin osa vastaajista koki myös, että heillä on aina mahdollisuus pärjätä myyntikilpailuissa (ka. 1,90). Myyntikilpailut ovat myös vastaajien mielestä tasapuolisesti järjestettyjä (ka. 1,79) ja niiden säännöt ovat selkeät (ka. 1,69). Vastaajista suurin osa myös koki olevansa vähintään samaa mieltä sen kanssa, että myyntikilpailuiden palkinnot ovat motivoivia (ka. 2,00).

Taulukko 7. Mielenpitoet nykyisistä myyntikilpailuista

N = 39	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä	Keskiarvo
	(1)	(2)	(3)	(4)	
Myyntikilpailut motivoivat minua	46,15 %	41,03 %	10,26 %	2,56 %	1,69
Minulla on aina mahdollisuus pärjätä myyntikilpailuissa	30,77 %	48,72 %	20,51 %	0 %	1,90
Myyntikilpailut ovat tasapuolisesti järjestetyt	30,77 %	61,54 %	5,13 %	2,56 %	1,79
Myyntikilpailuiden säännöt ovat selkeät	35,90 %	58,97 %	5,13 %	0 %	1,69
Myyntikilpailuiden palkinnot ovat motivoivia	25,64 %	53,85 %	15,38 %	5,13 %	2,00

Näiden lisäksi selvitettiin vielä myyjien mielenpitoita yksilö-, pari- ja ryhmäkilpailuista. Vastausten perusteella yksilökilpailu koettiin vastaajien mielestä kaikista motivoivimmiksi kilpailumuodoksi (ka. 1,72). Suurta eroa ei kuitenkaan ollut parikilpailuihin (ka. 1,97) tai ryhmäkilpailuihin verrattuna (ka. 1,77)

Taulukko 8. Kilpailumuotojen motivointi

N = 39	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä	Keskiarvo
	(1)	(2)	(3)	(4)	
Yksilökilpailut ovat motivoivia	48,72 %	33,33 %	15,39 %	2,56 %	1,72
Parikilpailut ovat motivoivia	30,77 %	46,15 %	17,95 %	5,13 %	1,97
Ryhmäkilpailut ovat motivoivia	51,28 %	28,21 %	12,82 %	7,69 %	1,77

5.3 Motivaattorit

Tutkimuksessa pyrittiin selvittämään mitkä asiat kilpailuissa toimivat motivaattoreina myyjille. Vastaajia pyydettiin vastaamaan asteikolla ei motivoi, motivoi vähän, motivoi paljon ja motivoi erittäin paljon eri asioita, jotka kilpailuissa motivoivat. Mitta-asteikkona oli 1-4 (1 = ei motivoi, 4 = motivoi erittäin paljon). Vastaajien mukaan sekä palkinnot (ka. 3,28) että voittaminen (ka. 3,51) motivoivat suurinta osaa vastaajista (Ks. Taulukko 9.)

Taulukko 9. Palkinnon ja voittamisen motivointi

N = 39	Ei motivoi (1)	Motivoi vähän (2)	Motivoi paljon (3)	Motivoi erittäin paljon (4)	Keskiarvo
Palkinto	2,6 %	10,3 %	43,6 %	43,6 %	3,28
Voittaminen	2,6 %	12,8 %	15,4 %	69,2 %	3,51

Työkavereiden arvostuksen koettiin motivoivan kilpailuissa vastaajia hyvin (ka. 3,03) ja esimiesten arvostus motivoi vastaajia vielä hieman paremmin (ka. 3,38). (Ks. Taulukko 10.)

Taulukko 10. Työkavereiden ja esimiesten arvostus

N = 39	Ei motivoi (1)	Motivoi vähän (2)	Motivoi paljon (3)	Motivoi erittäin paljon (4)	Keskiarvo
Työkavereiden arvostus	2,6 %	30,8 %	28,2 %	38,5 %	3,03
Esimiesten arvostus	0,0 %	7,7 %	46,2 %	46,2 %	3,38

Selkeästi huonoiten motivaattorina vastaajille toimi viimeiseksi jäämisen pelko. Tässä vastaajien keskiarvo oli vain 1,95. (Ks. Taulukko 11.)

Taulukko 11. Viimeiseksi jäämisen pelko

N = 39	Ei motivoi (1)	Motivoi vähän (2)	Motivoi paljon (3)	Motivoi erittäin paljon (4)	Keskiarvo
Viimeiseksi jäämisen pelko	35,9 %	35,9 %	25,6 %	2,6 %	1,95

Oman myyntitiimin tuloksen paraneminen kilpailuiden avulla koettiin vastaajien puolesta motivoivan hyvin (ka. 3,10). Myös muiden myyjien innostuminen koettiin motivoivaksi (ka. 2,95). (Ks. Taulukko 12.)

Taulukko 12. Myyntitiimin tuloksen paraneminen ja muiden myyjien innostuminen

N = 39	Motivoi				Keskiarvo
	Ei motivoi (1)	vähän (2)	paljon (3)	erittäin paljon (4)	
Myyntitiimin tuloksen paranemi- nen	2,6 %	12,8 %	56,4 %	28,2 %	3,10
Muiden myyjien innostuminen	5,1 %	28,2 %	33,3 %	33,3 %	2,95

Näiden lisäksi selvitettiin, miten myyntikilpailuiden palkinnot toimivat motivaattoreina kilpailuissa. Vastaajilta kysyttiin, mikä arvoinen palkinnon pitäisi vähintään olla, jotta se motivoi. 28,2% vastaajista koki, että palkinnon arvolla ei ole väliä siihen, että motivoiko se. Yli neljäsosa vastaajista taas koki, että palkinnon arvon tulee olla 151-200 euron arvoinen (25,65) ja viidesosa koki, että arvon tulee olla yli 200 euroa (20,5%). Vähiten valintoja keräsivät 51-100 euron (12,8%) ja 101-150 euron (12,8%) vaihtoehdot. 0-50 euron vaihtoehtoa ei valinnut kukaan. (Ks. Taulukko 13.) Kyselylomakkeella tutkittiin myös, mikä palkinto toimii parhaana motivaattorina: raha, lahjakortti vai tavara, jos kaikkien arvo on sama. Selvästi suurin osuus vastaajista koki, että raha motivoi palkintona eniten (87,2%). Lahjakortti toimi parhaana motivaattorina 12,8% vastaajista ja tavara ei toiminut parhaana motivaattorina yhdellekään vastaajalle. (Ks. Taulukko 14.)

Taulukko 13. Palkinnon arvo

	N	%
Arvolla ei ole väliä	11	28,2
0-50 €	0	0,0
51-100 €	5	12,8
101-150 €	5	12,8
151-200 €	10	25,6
Yli 200 €	8	20,5
Yhteensä	39	100

Taulukko 14. Palkinnon motivointi

	N	%
100 € rahaa	34	87,2
100 €:n arvoinen lahjakortti	5	12,8
100 €:n arvoinen tavara	0	0,0
Yhteensä	39	100

Vastaajilta selvitettiin myös optimaalista kestoja kilpailulle. Vastaukset jakoutuivat suhteellisen tasan eri vastausvaihtoehtojen osalta alle neljän viikon kilpailuille. Yli 2-4 viikon mittainen kilpailu keräsi 35,9% vastauksista, 1-2 viikon mittainen kilpailu keräsi 33,3% ja alle viikon mittainen kilpailu 28,2% vastauksista. Kvartaalin mittainen kilpailun vastasi 2,6% vastaajista ja 2 kk mittaista kilpailua ei valinnut kukaan.

Taulukko 15. Kilpailun mitta

	N	%
Alle viikon mittainen	11	28,2
1-2 viikon mittainen	13	33,3
Yli 2-4 viikon mittainen	14	35,9
2 kk mittainen	0	0,0
Kvartaalin mittainen	1	2,6
Yhteensä	39	100

5.4 Taustamuuttujien vaikutus motivaatioon

Taulukosta 16. selviää mitä eri ikäryhmiin kuuluvat vastaajat olivat väitteestä ”myyntikilpailut motivoivat minua”. Lähes 90% kaikista vastaajista oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä väittämästä (87,2%). Yli 50-vuotiaiden ryhmässä yli neljäsosa (28,5%) oli eri tai täysin eri mieltä väittämän kanssa. Myös 25-29 vuotiaiden ryhmästä 14,3% oli eri mieltä väittämän kanssa. Muissa ryhmissä 100% vastaajista oli samaa tai täysin samaa mieltä.

Taulukko 16. Iän vaikutus kilpailuista motivoitumiseen

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Eri mieltä	Täysin erimielistä	Kaikki
N = 39	18	16	4	1	39
	%	%	%	%	%
20-24 v.	71,4	28,6	0,0	0,0	100,0
25-29 v.	57,1	28,6	14,3	0,0	100,0
30-34 v.	28,6	71,4	0,0	0,0	100,0
35-39 v.	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0
45-49 v.	0,0	100,0	0,0	0,0	100,0
Alle 20 v.	0,0	100,0	0,0	0,0	100,0
Yli 50 v.	35,7	35,7	21,4	7,1	100,0
Yhteensä	46,2	41,0	10,3	2,6	100,0

Taulukossa 17. vertaillaan eri ikäryhmien motivoitumista myyntitiimin tuloksen paranemisesta kilpailuissa. Kaikista vastaajista 56,4% koki motivoituvansa paljon myyntitiimin tuloksen paranemisesta. 25-29 vuotiaissa 28,6% vastaajista motivoitui vähän tiimin tuloksen paranemisesta mutta muissa ikäluokissa vähintään 85,7% (85,7%-100%) vastaajista motivoitui paljon tai erittäin paljon tuloksen paranemisesta.

Taulukko 17. Iän vaikutus tiimikavereiden innostumisesta motivoitumiseen

	Ei motivoi	Motivoi vähän	Motivoi paljon	Motivoi erittäin paljon	Kaikki
N = 39	1	5	22	11	39
	%	%	%	%	%
Alle 20 v.	0,0	0,0	100,0	0,0	100,0
20-24 v.	0,0	14,3	42,9	42,9	100,0
25-29 v.	0,0	28,6	57,1	14,3	100,0
30-34 v.	0,0	14,3	57,1	28,6	100,0
35-39 v.	0,0	0,0	50,0	50,0	100,0
45-49 v.	0,0	0,0	0,0 %	100,0	100,0
Yli 50 v.	7,1	7,1	64,3	21,4	100,0
Yhteensä	2,6	12,8	56,4	28,2	100,0

Taulukosta 17. näemme miten sukupuoli vaikuttaa motivoitumiseen voittamisesta.

Kaikista vastaajista 69,2% motivoitui voittamisesta erittäin paljon ja 12,8% motivoitui

vähän. Miehistä 80% vastanneista motivoituu voittamisesta erittäin paljon ja naisista 62,5%. Naisista myös neljäsosa (25%) motivoituu voittamisesta vähän tai ei ollenkaan, kun miehistä vastaavasti vähän tai ei ollenkaan motivoituneita ei ole ollenkaan.

Taulukko 18. Sukupuolen vaikutus voittamisesta motivoitumiseen

	Ei moti- voi	Motivoi vähän	Motivoi paljon	Motivoi erittäin paljon	Kaikki
N = 39	1	5	6	27	39
	%	%	%	%	%
Nainen	4,2	20,8	12,5	62,5	100,0
Mies	0,0	0,0	20,0	80,0	100,0
Yhteensä	2,6	12,8	15,4	69,2	100,0

Työkavereiden arvostuksesta motivoitui paljon tai erittäin paljon yli kaksi kolmasosaa kaikista vastaajista (66,7%). Miehistä suurempi osa motivoituu työkavereiden arvostuksesta kuin naisista. Naisista noin puolet (54%) motivoituvat paljon tai erittäin paljon työkavereiden arvostuksesta, kun taas miehistä lähes 90% motivoituu paljon tai erittäin paljon työkavereiden arvostuksesta (87%). (Ks. taulukko 18.) Kaikista vastaajista 92,4% motivoitui paljon tai erittäin paljon esimiesten arvostuksesta. Esimiesten arvostuksesta miehet ja naiset motivoituvatkin lähes yhtä paljon. Miehistä 90% ja naisista 88% motivoituu paljon tai erittäin paljon esimiesten arvostuksesta. (Ks. taulukko 19.)

Taulukko 19. Sukupuolen vaikutus työkavereiden arvostuksesta motivoitumiseen

	Ei moti- voi	Motivoi vähän	Motivoi paljon	Motivoi erittäin paljon	Kaikki
N = 39	1	12	11	15	39
	%	%	%	%	%
Nainen	4,2	41,7	20,8	33,3	100,0
Mies	0,0	13,3	40,0	46,7	100,0
Yhteensä	2,6	30,8	28,2	38,5	100,0

Taulukko 20. Sukupuolen vaikutus esimiesten arvostuksesta motivoitumiseen

	Ei moti- voi	Motivoi vähän	Motivoi paljon	Motivoi erittäin paljon	Kaikki
N = 39		3	18	18	39
	%	%	%	%	%
Nainen	0,0	12,5	37,5	50	100,0
Mies	0,0	0,0	60,0	40	100,0
Yhteensä	0,0	7,7	46,2	46,2	100,0

Taulukossa 20. vertaillaan myyntikokemuksen vaikutusta motivoitumiseen yksilökilpailuissa. Kaikista vastaajista 82% vastasi olevansa täysin samaa mieltä yksilökilpailuista motivoitumisesta. Yli 4-5 vuotta (66,7%) ja yli 5 vuotta (71,5%) työskennelleistä koki olevansa samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että yksilökilpailut ovat motivoivia. Muissa ryhmissä samaa mieltä tai täysin samaa mieltä olivat 80-100% vastaajista. Yli 4-5 vuotta (33,3%) ja yli 5 vuotta (28,6%) työskennelleissä oli myös suurimmat vastausmäärät eri mieltä ja täysin eri mieltä vastausvaihtoehdoille. (Ks. Taulukko 20.) Vastaajista 79,5% oli myös samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että ryhmäkilpailut ovat motivoivia. Yli 5 vuotta työskennelleistä 71,5% vastaajista koki olevansa samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että ryhmäkilpailut ovat motivoivia. Ainoastaan yli 4-5 vuotta työskennelleiden ryhmässä 100% vastaajista koki olevansa eri tai täysin eri mieltä ryhmäkilpailuiden toimimisesta motivaattorina. (Ks. taulukko 21.)

Taulukko 21. Työkokemuksen vaikutus yksilökilpailuista motivoitumiseen

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Eri mieltä	Täysin erimieltä	Kaikki
N = 39	19	13	6	1	39
	%	%	%	%	%
Alle 6 kk	55,6	33,3	11,1	0,0	100,0
6-12 kk	50,0	37,5	12,5	0,0	100,0
Yli 1-2 vuotta	40,0	40,0	20,0	0,0	100,0
Yli 2-3 vuotta	60,0	20,0	20,0	0,0	100,0
Yli 3-4 vuotta	50,0	50,0	0,0	0,0	100,0
Yli 4-5 vuotta	66,7	0,0	0,0	33,3	100,0
Yli 5 vuotta	28,6	42,9	28,6	0,0	100,0
Yhteensä	48,7	33,3	15,4 %	2,6	100,0

Taulukko 22. Työkokemuksen vaikutus ryhmäkilpailuista motivoitumiseen

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Eri mieltä	Täysin erimieltä	Kaikki
N = 39	20	11	5	3	39
	%	%	%	%	%
Alle 6 kk	55,6	44,4	0,0	0,0	100,0
6-12 kk	37,5	25,0	25,0	12,5	100,0
Yli 1-2 vuotta	60,0	40,0	0,0	0,0	100,0
Yli 2-3 vuotta	80,0	20,0	0,0	0,0	100,0
Yli 3-4 vuotta	100,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Yli 4-5 vuotta	0,0	0,0	33,3	66,7	100,0
Yli 5 vuotta	42,9	28,6	28,6	0,0	100,0
Yhteensä	51,3	28,2	12,8	7,7	100,0

Taulukossa 22. vertaillaan eri tuloluokkien motivoitumista palkinnoista. Kaikista vastaajista lähes 90% koki motivoituvansa paljon tai erittäin paljon palkinnoista (87,2%). Eri tuloluokkien vastauksissa ei ollut suuria eroja ja kaikissa ryhmissä vähintään 75% (75%-100%) koki motivoituvansa paljon tai erittäin paljon palkinnoista. (Ks. taulukko 22.)

Taulukko 23. Tulojen vaikutus palkinnosta motivoitumiseen

	Ei motivoi	Motivoi vähän	Motivoi paljon	Motivoi erittäin paljon	Kaikki
N = 39	1	4	17	17	39
	%	%	%	%	
Alle 1500 €	0,0	20,0	20,0	60,0	100,0
1500-1750 €	4,8	9,5	52,4	33,3	100,0
1751-2000 €	0,0	0,0	100,0	0,0	100,0
2001-2250 €	0,0	25,0	25,0	50,0	100,0
2251-2500 €	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
2501-2750 €	0,0	0,0	100,0	0,0	100,0
2751-3000 €	0,0	0,0	100,0	0,0	100,0
Yli 3000 €	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
Yhteensä	2,6	10,3	43,6	43,6	100,0

Taulukossa 23. vertailtiin eri tuloluokkien mielipiteitä siitä, minkä arvoinen palkinto motivoi eniten. Vastaajista 28,2% koki, että palkinnon arvolla ei ole väliä. 25,6% vastaajista motivoitui parhaiten 151-200€ ja 20,5% yli 200 euron palkinnoista. 2251-2500 euroa tienävistä vastaajista 100% koki, että parhaiten motivoi yli 200 euron arvoinen palkinto. Yli 3000 euroa tienävistä 60% koki, että palkinnon arvolla ei ole väliä. Alle 1500 euroa tienävistä taas 38,1% piti motivoivimpana 151-200 euron palkintoa ja 28,6% yli 200 euron arvoista palkintoa.

Taulukko 24. Tulojen vaikutus motivoitumiseen palkinnon arvon pohjalta

	Arvolla ei						Kaikki
	ole väliä	0-50 €	51-100 €	101-150 €	151-200 €	Yli 200 €	
N = 39	11	0	5	5	10	8	39
	%	%	%	%	%	%	%
Alle 1500 €	23,8	0,0	9,5	0,0	38,1	28,6	100,0
1500-1750 €	50,0	0,0	0,0	50,0	0,0	0,0	100,0
1751-2000 €	25,0	0,0	0,0	50,0	25,0	0,0	100,0
2001-2250 €	25,0	0,0	25,0	25,0	0,0	25,0	100,0
2251-2500 €	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	100,0
2501-2750 €	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	0,0	100,0
2751-3000 €	0,0	0,0	0,0	0,0	100,0	0,0	100,0
Yli 3000 €	60,0	0,0	40,0	0,0	0,0	0,0	100,0
Yhteensä	28,2	0,0	12,8	12,8	25,6 %	20,5 %	100,0

Taulukossa 25. tutkitaan miten vastaajien henkilökohtainen odotus voittamisen mahdollisuuksista vaikuttaa kilpailuista motivoitumiseen. Kaikista vastaajista 30,8% oli täysin samaa mieltä siitä, että kilpailut motivoivat ja 20,5% eri mieltä. Vastaajista, jotka olivat eri mieltä siitä, että heillä on aina mahdollisuus pärjätä kilpailuissa 50% oli eri mieltä myös kilpailuista motivoitumista. Täysin eri mieltä pärjäämisestä olleet olivat kuitenkin 100 prosenttisesti samaa mieltä kilpailuiden motivoinnin kanssa.

Taulukko 25. Voittamisen mahdollisuuden vaikutus motivoitumiseen

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä	Kaikki
N = 39	12	19	8	0	39
	%	%	%	%	%
Täysin samaa mieltä	44,4	38,9	16,7	0,0	100,0
Samaa mieltä	18,8	62,5	18,8	0,0	100,0
Eri mieltä	25,0	25,0	50,0	0,0	100,0
Täysin eri mieltä	0,0	100,0	0,0	0,0	100,0
Yhteensä	30,8	48,7	20,5	0,0	100,0

6 Johtopäätökset

Tässä opinnäytetyössä tutkimusongelmana oli, että minkälaiset myyntikilpailut motivoivat myyjää parhaiten. Tätä pyrittiin selvittämään tutkimalla, miten palkinnot vaikuttavat kilpailuista motivoitumiseen, mitkä tekijät toimivat motivaattoreina kilpailuissa ja miten taustamuuttuja vaikuttavat kilpailuista motivoitumiseen.

Vastaajista selvästi suurin osa piti myyntikilpailuista ja koki motivoituvansa niistä. Suurin osa vastaajista koki myös voivansa pärjätä kilpailuissa ja että kilpailut ovat tasapuolisesti järjestettyjä ja säännöt selkeitä. Motivoitumiseen vaikutti jonkun verran se, kokiko vastaaja voivansa pärjätä myyntikilpailuissa vai ei. Parhaimpana motivaattorina kilpailuissa vastaajille toimi voittaminen. Varsinkin tässä otoksessa miesvastaajille voittaminen toimi erittäin hyvänä motivaattorina. Miesvastaajia kuitenkin oli sen verran pieni määrä, että yleistyksiä ei voida suoraan tehdä koskemaan koko perusjoukkoa.

Tämän lisäksi esimiesten arvostus nousi selkeäksi motivaattoriksi vastaajien joukossa. Viimeiseksi jäämisen pelko ei ollut vastaajille motivaattori, mutta suurelle osalle vastaajista myyntitiimin tuloksen paraneminen toimi motivaattorina kilpailuissa. Nämä tulokset tukevat hyvin teoriaa, jonka mukaan kyvykkyys ja aineettomilla

palkitsemiskeinoilla, esimerkiksi esimiehen arvostuksella, on suuri vaikutus myyjien motivaatioon. (Martela & Jarenko 2015, 59—60., Kauhanen 2013)

Opinnäytetyössä tutkittiin myös palkintojen vaikutusta motivaatioon. Tutkimuksen perusteella palkinnot toimivat hyvänä motivaattorina kilpailuissa. Parhaana palkintona vastaajien mukaan toimii raha, ja vain pienelle osalle vastaajista lahjakortit toimivat parhaana motivaattorina. Noin neljäsosalle vastaajista palkinnon arvolla ei ollut merkitystä motivoitumiselle, mutta suurin osa vastaajista koki motivoituvansa parhaiten yli 100 euron arvoisista palkinnoista. Suurempituloiset vastaajat motivoituivat paremmin palkinnoista, mutta tuloilla ei ollut suurta vaikutusta siihen, minkä arvoisen palkinnon koettiin motivoivan eniten. Prosessiteoriat tukevat näitä tuloksia hyvin. Palkkiot toimivat hyvänä motivaattorina, jos henkilö kokee kykenevänsä suoriutumaan tehtävästä, tässä tapauksessa voittamaan kilpailun, ja voittamisesta saatava palkkio koetaan houkuttelevana. (Hakonen 2015, 141—144.)

lällä oli jonkin verran vaikutusta miten ja mistä eri vastaajat motivoituivat. Yli 50-vuotiailla vastaajilla kilpailuista motivoituminen oli heikompaa kuin nuoremmilla vastaajilla. lällä taas ei ollut suurta vaikutusta siihen, miten vastaajat motivoituivat työkavereiden innostumisesta tai minkälaiset kilpailumuodot toimivat parhaana motivaattorina.

Sukupuolten eroina miehet motivoituivat voittamisesta paremmin kuin naiset. Miehet myös motivoituivat selvästi paremmin työkavereiden arvostuksesta kuin naiset. Esimiesten arvostuksesta taas kummatkin sukupuolet motivoituivat lähes yhtä hyvin.

7 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten myyntikilpailut vaikuttavat myyjien motivaatioon. Lisäksi pyrittiin selvittämään, mitkä asiat myyntikilpailuissa motivoivat myyjää ja miten taustamuuttujat vaikuttavat eri asioista motivoitumiseen. Tutkimuksessa onnistuttiin syventämään ymmärrystä tekijöistä, mitkä toimivat

kilpailuissa motivaattoreina. Tutkimuksessa saatiin myös selville, miten ja minkälaiset palkinnot toimivat motivaattoreina.

Teoreettisen viitekehyksen avulla luotiin pohja tutkimukselle. Teoreettisessa viitekehysessä perehdyttiin vallitseviin motivaatioteorioihin, joiden pohjalta tutkimus rakennettiin. Tämän lisäksi teoreettisessa viitekehysessä perehdyttiin palkitsemisen teorioihin ja olemassa oleviin tutkimuksiin myyntikilpailuista. Teoreettisen viitekehyksen avulla luotiin kysely.

Tutkimuksessa selvisi, että myyntikilpailuilla on motivoiva vaikutus kyselyyn vastanneille. Vastaajille parhaina motivaattoreina toimivat voittaminen, palkinnot ja esimiehen arvostus. Taustamuuttujilla oli vaikutusta motivoitumiseen ja varsinkin nuoremmat vastaajat motivoituivat paremmin kilpailuista kuin vanhemmat vastaajat. Kyselyn tulokset olivat linjassa teorioiden kanssa ja vastauksista ei noussut esiin mitään poikkeavaa. Kyselyssä olisi voinut enemmän tutkia motivaation kestoa. Sisäiset ja ulkoiset motivaattorit koettiin tulosten mukaan yhtä hyväksi motivaation lähteiksi. Jatkotutkimuksissa voikin tutkia enemmän sitä, miten pitkäkestoista motivaatiota tässä tutkimuksessa motivoiviksi todetut asiat tuottavat. Tämän avulla saataisiin vielä syvempi ymmärrys siitä, mitkä kilpailut ovat kaikista tehokkaimpia yrityksille.

Tämän tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää hyödyksi myyntitoimistoissa, missä myyntikilpailuita järjestetään, vaikka tuloksia ei voidakaan yleistää suoraan koskemaan koko perusjoukkoa. Tuloksien pohjalta myyntikilpailuita voidaan optimoida niin, että niillä pystytään motivoimaan mahdollisimman suurta osaa myyjistä. Tämän lisäksi myyntikilpailuiden palkinnot voidaan suunnitella mahdollisimman kustannustehokkaiksi siten, että ne varmasti toimivat motivaattoreina kilpailuita järjestettäessä.

7.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta alettiin arvioimaan heti tutkimuksen alusta asti. Tutkimusote valittiin tarkasti tutkittavan ilmiön pohjalta, jotta tutkimusotteella saataisiin mahdollisimman tarkkaa tietoa tutkittavasta aiheesta. Aiheeseen liittyvää teoriaa ja

tutkimustietoa kerättiin mahdollisimman laajasti, jotta saatiin mahdollisimman tarkka kuva tutkittavasta aiheesta.

Teorian avulla pyrittiin varmistamaan tutkimuksen sisäinen validiteetti valitsemalla tutkimuskysymyksiksi sellaiset kysymykset, jotka olivat olennaisia tutkimusongelman kannalta. Aineistokeruumenetelmäksi valittiin kysely. Kysely suunniteltiin huolellisesti teorian pohjalta ja testattiin ennen kyselyn suorittamista. Kyselylomake pyrittiin saamaan mahdollisimman selkeäksi ja kysymykset aseteltua niin, että kysymyksiä ei voi ymmärtää väärin. Näiden toimien avulla sisäinen validiteetti pyrittiin varmistamaan teorian mukaisesti (Kananen 2015, 345—346.) ja tässä myös onnistuttiin.

Ulkoinen validiteetti pyrittiin varmistamaan saamalla otos mahdollisimman suureksi kuvaamaan koko perusjoukkoa. Tässä ei tutkimuksessa onnistuttu. Vastausmäärä jäi vain 39 vastaajaan, joista suurin osa oli naisia ja yli kolmasosa yli 50-vuotiaita. Alhainen vastaajamäärä vaikeutti tulosten analysointia, koska eri ryhmät eivät olleet edustettuina vastaajissa tasaisesti. Onnistuneessa kvantitatiivisessa tutkimuksessa otoksen vastausten pitäisi olla yleistettävissä koko perusjoukkoon. (Kananen 2015, 346—347.) Tämän kyselyn tuloksia ei voida yleistää koskemaan koko perusjoukkoa, koska otos ei edusta koko populaatiota.

Lähteet

Gopalakrishna, S., Garrett, J., Mantrala, M. & Sridhar, S. 2016. Assessing sales contest effectiveness: The role of salesperson and sales district characteristics. *Marketing Letters*, 27, 3, 589—602.

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

Kananen, J. & Gates, M. K. 2011. *Rafting through the thesis process: Step by step guide to thesis research*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2014. *Verkkotutkimus opinnäytetyönä. Laadullisen ja määrällisen verkkotutkimuksen opas*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kananen, J. 2015. *Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitat opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Kauhanen, J. 2013. *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*. 10.—11. painos. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 18.12.2019: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/EABBIXGTFF#kohta:HENKIL\(\(d6\)ST\(\(d6\)VOIMAVARO-JEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)/piste:b5](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.jamk.fi:2443/teos/EABBIXGTFF#kohta:HENKIL((d6)ST((d6)VOIMAVARO-JEN((20)JOHTAMINEN((20)/piste:b5).

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

Maslow, A.H. 1943. A Theory of Human Motivation. *Psychological review*. 50, s. 370-396. Julkaistu 21-sivuisena pdf:nä. Viitattu 17.11.2019: <http://downloads.joomla-code.org/trackeritem/5/8/7/58799/AbrahamH.Maslow-ATheoryOfHumanMotivation.pdf>.

Maslow'n tavehierarkia. 2018. *Mielen ihmeet*. Viitattu 17.11.2019: <https://mielenihmeet.fi/maslown-tarvehierarkia/>.

Murphy, W., Dacin, P. & Ford, N. 2004. Sales contest effectiveness: An examination of sales contest design preferences of field sales forces. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32, 2, 127—143.

Risiintaulukointi. N.d. Artikkelit KvantiMOTV sivustolla. Viitattu 20.2.2020: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/ristiintaulukointi/ristiintaulukointi.html>.

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

Sadri, G. & Bowen, C. R. 2011. Meeting employee requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. *Industrial Engineer*, 43, 10, 44.

Sahimaa, J.V. 2017. Psykologiset perustarpeet ja työn merkityksellisyys työtyytyväisyyden, työpaikan sitoutumisen, työtehokkuuden ja työpaikalla tapahtuvan vapaaehtoisuuden selittäjin? Pro gradu -tutkielma. Helsingin yliopisto, lääketieteellinen tiedekunta. Viitattu 27.1.2020: <https://helda.helsinki.fi/handle/10138/227969>.

Salmela-Aro, K., Nurmi, J. & Feldt, T. 2017. Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet 3., täysin uudistettu painos. Toim. K. Salmela-Aro & J. Nurmi. Jyväskylä: PS-kustannus.

Seppänen, L. 2018. Motivaatio: Perseelle potkimisen käsikirja. Lahti: Fitra.

Vasalampi, K. 2017. Itsemääräämisteoria. Julkaisussa Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologian perusteet. 3. täysin uudistettu painos. Toim. K. Salmela-Aro & J. Nurmi. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Myyntikilpailuiden vaikutus motivaatioon

1. Vastaa seuraaviin väittämiin *

	Kyllä	Ei
Olen osallistunut myyntikilpailuihin *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen voittanut myyntikilpailun *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidän myyntikilpailuista *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

2. Vastaa seuraaviin väittämiin *

	Täysin samaa mieltä	Samaa mieltä	Eri mieltä	Täysin eri mieltä
Myyntikilpailut motivoivat minua *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on aina mahdollisuus pärjätä myyntikilpailuissa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyntikilpailut ovat tasapuolisesti järjestettyjä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyntikilpailuiden säännöt ovat selkeät *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyntikilpailuiden palkinnot ovat motivoivia *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksilökilpailut ovat motivoivia *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Parikilpailut ovat motivoivia *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ryhmäkilpailut ovat motivoivia *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

3. Kuinka paljon seuraavat asiat sinua motivoivat myyntikilpailuissa? *

	Ei motivoi	Motivoi vähän	Motivoi paljon	Motivoi erittäin paljon
Palkinto *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voittaminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkavereiden arvostus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiesten arvostus *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viimeiseksi jäämisen pelko *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Myyntitiimin tuloksen paraneminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Muiden myyjien innostuminen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. Kuinka usein tiimissäsi järjestetään myyntikilpailuita? *

- Kerran kahdessa viikossa
- Kerran kuukaudessa
- Kerran kahdessa kuukaudessa
- Kvartaaleittain
- Kerran puolessa vuodessa
- Harvemmin

5. Kuinka usein myyntikilpailuita mielestäsi pitäisi järjestää? *

- Kerran kahdessa viikossa
- Kerran kuukaudessa
- Kerran kahdessa kuukaudessa
- Kvartaaleittain
- Kerran puolessa vuodessa
- Harvemmin

6. Minkä arvoinen palkinnon pitää vähintään olla, että se motivoi? *

- Arvolla ei ole väliä
- 0-50 €
- 51-100 €
- 101-150 €
- 151-200 €
- Yli 200 €

7. Mikä seuraavista palkinnoista motivoisi sinua eniten? *

- 100 € rahaa
- 100 €:n arvoinen lahjakortti
- 100 €:n arvoinen tavara

8. Minkä mittainen kilpailu motivoi sinua eniten? *

- Alle viikon mittainen
- 1-2 viikon mittainen
- Yli 2-4 viikon mittainen
- 2 kk mittainen
- Kvartaalin mittainen

9. Kuinka paljon tienaat keskimäärin kuukaudessa (ennen veroja)? *

- 1500-1750 €
- 1751-2000 €
- 2001-2250 €
- 2251-2500 €
- 2501-2750 €
- 2751-3000 €
- Yli 3000 €
- Muu, mikä?

10. Kuinka kauan olet työskennellyt puhelinmyyjänä? *

- Alle 6 kk
- 6-12 kk
- Yli 1-2 vuotta
- Yli 2-3 vuotta
- Yli 3-4 vuotta
- Yli 4-5 vuotta
- Yli 5 vuotta

11. Sukupuoli *

- Nainen
- Mies

12. Syntymävuosi *

13. Yrityksissä työskentelet *

*