

KILPAILUJEN VAIKUTUS TYÖNTEKIJÖIDEN MOTIVAATIOON

Gigantti Oy

Marina Kunttonen

Opinnäytetyö
Elokuu 2012
Liiketalous
Markkinointi ja kansainvä-
liset liiketoiminnot

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalous
Markkinointi ja kansainväliset liiketoiminnot

MARINA KUNTONEN:
Kilpailujen vaikutus työntekijöiden motivaatioon - Gigantti Oy

Opinnäytetyö 52 sivua, josta liitteitä 5 sivua
Joulukuu 2012

Tämän opinnäytetyön aiheena oli selvittää, mikä vaikutus myyntikilpailuilla on työntekijöiden motivaatioon. Tutkimuksen toimeksiantajana oli Gigantti Oy. Tutkimusongelmana oli selvittää, vaikuttavatko myyntikilpailut erikoistavarayrityksen kassatyöntekijöiden työmotivaatioon sekä miten kilpailut tulisi organisoida, jotta ne motivoisivat kaikkia työntekijöitä parempiin suorituksiin. Tutkimuksen tavoitteena oli kehittää Gigantin kassatyöntekijöiden työmotivaatiota myyntikilpailujen avulla. Tarkoituksena kartoittaa kassahenkilökunnan mielikuvia kilpailuista motivointitekijänä sekä selvittää mitkä asiat parantavat kassatyöntekijöiden työmotivaatiota. Tutkimus toteutettiin elokuussa 2012 sähköisen kyselylomakkeen avulla.

Tutkimuksessa käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta ja tutkimusmenetelmänä tapaustutkimusta. Tiedonkeruumenetelmänä käytettiin sähköistä kyselylomaketta. Kesä –ja heinäkuun 2012 aikana järjestettiin vakuutus- ja rahoituskilpailu Gigantti Oy:n kassahenkilökunnalle. Kilpailun päätyttyä kassahenkilökunnalle lähetettiin sähköinen kyselylomake saatekirjeen kera liittyen myyntikilpailuun ja työmotivaatioon. Perusjoukkona oli Gigantin ketjun tavaratalojen kassahenkilökunta, joita on noin 85 henkilöä. Kyselylomake lähetettiin kaikille kassatyöntekijöille ja kyselylomakkeeseen vastasi 74 kassatyöntekijää, jolloin vastausprosentiksi saatiin 87%.

Tutkimuksen mukaan Gigantin kassatyöntekijät motivoituvat myyntikilpailuista. Tutkimuksessa esiin nousi palkinnon tärkeys sekä kilpailujen organisointi. Gigantin tulisi kehittää myyntikilpailuja suunnittelemalla tarkoin jaettavat palkinnot, jotta ne motivoisivat kaikkia työntekijöitä. Kilpailut tulisi organisoida niin, että kaikilla työntekijöillä olisi mahdollisuus voittoon. Huolehtimalla tasapuolisista osallistumis- ja voittomahdollisuuksista yritys saa myyntikilpailuista parhaimman mahdollisen hyödyn.

Asiasanat: työmotivaatio, myyntikilpailut, palkitseminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Administration
Marketing and International Business

MARINA KUNTONEN:

The Impact of Sale Contest on Employees' Work Motivation - Gigantti Oy

Bachelor's thesis 52 pages, appendices 5 pages
December 2012

The purpose of this thesis was to clarify how sale contest impacts on employees' work motivation. This thesis was commissioned by Gigantti Oy. The study problem was to investigate if sale contests motivate employees and also to examine how the company should organise sale contests in order to motivate every employee. The objective of this research was to improve cashiers' work motivation by different kind of sale contests and the purpose was to find out cashiers' images of sale contest. The objective was also to explore what factors improve work motivation. This research was carried out with an electronic questionnaire in August 2012.

The study was carried out as a quantitative research and the electronic questionnaire was sent to every cashier in Gigantti Oy. In June and July a sale contest was organised for the cashiers of Gigantti Oy. The insurance and finance sales of the cashiers were monitored in the contest for two months. After the contest an electronic questionnaire was sent to all participants of the competition. The questionnaire was sent to 85 cashiers and the response rate 87%.

The results show that the majority of participants were motivated by the contest. The results of this study also suggest that the company has to organise sale contests in order to motivate all employees. It is important that every participant(s) have a possibility to win the competition. It is the company's duty to provide rules and possibilities to win that are the same to all. The motivating prizes should be considered well in advance before the competition by the company. Then the prizes will motivate everyone. The prizes has to be good enough to motivate everybody and all employees have to be interested in the prizes. By taking care of all these facts the company will benefit from the sales contest.

Key words: work motivation, sale contest, rewarding

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	5
1.1 Työn tausta.....	5
1.2 Yritysesittely.....	6
1.3 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus.....	6
1.4 Opinnäyteraportin eteneminen.....	7
2 TYÖMOTIVAATIO.....	8
2.1 Työmotivaatio kassahenkilöillä.....	8
2.2 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät.....	10
2.2.1 Persoonallisuus.....	11
2.2.2 Työnominaisuudet motivaatiotekijöinä.....	12
2.2.3 Työympäristön vaikutus motivaatioon.....	14
2.2.4 Esimiestyöskentely.....	15
3 PALKITSEMINEN JA KILPAILUT MOTIVOINTITEKIJÄNÄ.....	18
3.1 Palkitseminen motivointitekijänä.....	18
3.2 Kilpailujen vaikutus työntekijöiden motivointiin.....	20
3.3 Kilpailujen organisointi.....	22
4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSONGELMA.....	24
4.1 Tutkimusongelma.....	24
4.2 Tutkimusmenetelmä.....	24
4.3 Tutkimuksen eteneminen ja suorittaminen.....	26
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET	28
5.1 Perustiedot.....	28
5.2 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät.....	29
5.3 Palkitseminen ja kilpailut motivointitekijänä.....	32
6 JOHTOPÄÄTÖKSET.....	35
6.1 Taustatekijät.....	35
6.2 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät.....	35
6.3 Palkitseminen ja kilpailut motivointitekijänä.....	37
6.4 Vastauksia tutkimusongelmaan ja kehittämisehdotuksia.....	39
7 POHDINTA.....	41
7.1 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti.....	41
7.2 Tutkimus prosessin kulku.....	42
LÄHTEET.....	43
LIITTEET.....	46

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Työmotivaation tutkiminen on erittäin tärkeää yrityksen ja yhteiskunnan kannalta. Kaikille yrityksille on elintärkeää, että työntekijät ovat motivoituneita, jolloin he jaksavat työssä paremmin sekä viihtyvät siellä. Motivoituneet työntekijät antavat yrityksestä positiivisen kuvan asiakkaille sekä paremman taloudellisen tuoton yritykselle. Monien yritysten johtajat sanovat huolehtivansa työntekijöistään. Ero menestyviin yrityksiin on kuitenkin se, että menestyvät yritykset huolehtivat työntekijöistään jatkuvasti. Heidän filosofiaansa kuuluu työntekijöiden kunnioittaminen ja heistä huolehtiminen. (Ruohotie & Honka 1999, 3.)

Tutkimukseni aiheena on tutkia myyntikilpailujen vaikutusta työntekijöiden motivaatioon erikoistavarakaupan alaa edustavassa yrityksessä Gigantti Oy:ssä. Gigantti Oy:ssä järjestetään paljon myyntikilpailuja myyjille, jolloin yrityksen on tärkeä tietää, millaiset kilpailut ja palkinnot ovat kannattavia työmotivaation kannalta. Palkitsemisella on nykyään erittäin suuri vaikutus ihmisten työmotivaatioon.

Gigantti on kiinnostunut tutkimuksestani, koska sen avulla he pystyvät tarjoamaan asiakkailleen parempaa asiakaspalvelua vakuutuksien ja rahoitusten avulla. Myyntikilpailut ovat tavallisia Giganteissa, mutta niiden vaikutusta työmotivaatioon ei ole aikaisemmin tutkittu. Yritykselle olisi hyödyllistä selvittää, millaiset kilpailut motivoivat työntekijöitä, jotta yritys pystyisi takaamaan parhaan mahdollisen tuoton sekä tarjoamaan asiakkailleen parhaan mahdollisen asiakaspalvelun. Tärkeää olisi saada selville, millainen vaikutus palkitsemisella on työntekijöiden motivoinnissa sekä millaiset palkinnot motivoivat heitä. Gigantti Oy on myös kiinnostunut selvittämään, miten kilpailut tulisi organisoida sekä ymmärtämään paremmin niiden vaikutusta työntekijän motivaatioon. Omasta mielestäni aihe on erittäin mielenkiintoinen, koska olen työskennellyt kassahenkilönä kolme vuotta Lielahden Gigantissa ja osallistunut moneen erilaiseen myyntikilpailuun. On erittäin kiinnostavaa selvittää kilpailujen vaikutusta yleensä työmotivaattoreina.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Gigantti Oy on Suomen suurin elektroniikkaketju, jossa myydään kodinelektroniikkaa, data- sekä teletuotteita. Gigantti on osa Norjalaista Eljop-konsernia, joka kuuluu englantilaiseen elektroniikkajätti DSG International plc:hen. Eljop konserni on perustettu Norjassa 1962. Konserni laajentui vauhdilla Ruotsiin (1995), Tanskaan (1996), Islantiin (1998) ja Suomen ensimmäinen myymälä avattiin Vantaan Tammistoon vuonna 1999. Osa myymälöistä toimii franchising-periaatteella. Gigantin pääkonttori sijaitsee Vantaalla. (Työntekijän käsikirja, 2010.) Gigantilla on noin 900 työntekijää ja 42 myymälää ympäri Suomea. (Tietoa Gigantista, 2012.)

Myymälät ovat jaettu kolmeen eri ryhmään: Smallstoret (600-1 500m²) ovat pienimpiä tavarataloja, yleensä franchising-periaatteella toimivia ja sijaitsevat pienemmillä paikkakunnilla. Superstore (1 800-2 500m²) on seuraava myymäläkoko, ja ne sijaitsevat keskikokoisilla ja suuremmilla paikkakunnilla. Megastoret ovat Gigantin suurimpia myymälöitä (3 000-6 000m²). Tampereelle ja Raisioon avattiin Suomen ensimmäiset megastoret vuonna 2011. (Työntekijän käsikirja, 2010.)

Gigantti on tunnettu alhaisista hinnoista ja laajasta valikoimasta tunnettuja merkkituotteita. Gigantin kilpailuetuna ovat alhaiset hinnat ja nopea tuotteiden saatavuus. Gigantti on markkinoiden johtaja tällä hetkellä, johtuen merkkituotteiden rajusta hinnoittelusta, nopeasta kasvusta sekä aggressiivisesta markkinoinnista. (Tietoa Gigantista, 2012.)

1.3 Tutkimuksen tavoite ja tarkoitus

Opinnäytetyöni tavoitteena on kehittää Gigantti Oy:n kassatyöntekijöiden työmotivaatiota myyntikilpailujen avulla. Työn tarkoituksena on kartoittaa kassatyöntekijöiden mielikuvia kilpailuista motivoivana tekijänä.

1.4 Opinnäyteraportin eteneminen

Toisessa luvussa paneudutaan työmotivaatioon käsitteenä sekä motivaatioon palvelualalla ja kassahenkilöillä. Ruohotien ja Hongan (1999) kirjan pohjalta tarkastellaan erilaisia työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä, kuten persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. Työmotivaation viimeisessä osiossa tarkastellaan esimiestyöskentelyn tärkeyttä työntekijän motivoinnissa.

Kolmannessa luvussa paneudutaan palkitsemiseen, siihen mitä se on, millaisia erilaisia palkintomuotoja on sekä miten palkitseminen liittyy työntekijän motivaatioon. Tämän jälkeen tarkastellaan kilpailujen osuutta työntekijöiden motivoinnissa. Mitkä asiat motivoivat kilpailuissa, miten ryhmähenki vaikuttaa kilpailuihin ja mitä esimiehen tulisi huomioida järjestäessään myyntikilpailuja. Lopuksi tarkastellaan sitä, kuinka kilpailut tulisi organisoida, jotta ne motivoisivat kaikkia työntekijöitä yhtä tehokkaasti.

Neljännessä luvussa kerrotaan tutkimusmenetelmästä ja sen sopivuudesta tutkimukseen. Kyseisessä osiossa kerrotaan myös, kuinka tiedonkeruu on tapahtunut tässä tutkimuksessa. Tutkimusaikataulu ja tutkimuksen toteutus ovat myös esiteltynä neljännessä osiossa.

Viides luku käsittelee tutkimuksen tuloksia taulukoiden muodossa, sekä aukaisee lukijalle tutkimuksen lopullisia tuloksia. Kuudennessa luvussa eli johtopäätöksissä vertaillaan, vastaavatko tämän tutkimuksen tulokset teoriassa esitettyjä väitteitä. Tässä luvussa käydään läpi myös mahdollisia parannusehdotuksia, miten Gigantti Oy voisi parantaa myyntikilpailujaan jatkossa.

Viimeinen osio on pohdinta, jossa käydään läpi tutkimuksen luotettavuutta validiteetin ja reliabiliteetin avulla. Siinä kerrotaan myös tutkimuksen kulusta ja etenemisestä kirjoittajan näkökulmasta.

2 TYÖMOTIVAATIO

2.1 Kassahenkilöiden työmotivaatio

Työmotivaatio tarkoittaa työntekijän motivaatiota työpaikalla. Motivaatio määrittää sen miten työntekijä käyttäytyy ja tekee työnsä. Motivaatio tulee sanasta motiivi, onko työntekijällä motiivia työnteolleen. Työmotivaatiota voidaan kuvailla samalla tavalla kuin motivaatiota yleensä, se on ihmisen psyykkinen tila, joka kuvaa ihmisen ahkeruutta ja aktiivisuutta sekä miten mielenkiinto suuntautuu ja miten ihminen käyttäytyy. Työmotivaatioon vaikuttavat ihmisten aikaisemmat kokemukset, sosiaaliset odotukset, luonne-erot sekä tehtävien piirteet. (Kauhanen & Vartiainen 2005, 132.) Silloin kun työntekijä on motivoitunut, hänen käytöksensä on päämäärähakuista ja sillä on jokin tarkoitus. Työmotivaatioon vaikuttaa myös se, onko työpaikalla tarpeeksi virikkeitä, kannustusta, sisäisiä yllykkeitä, palkintoja ja rangaistuksia. Motivaatio koostuu kaikkien edellä mainittujen yhteistuloksesta. Motivaatioon vaikuttavat myös erilaiset odotukset, pyrkimykset ja toiveet. Mukana on aina paljon ristikkäisiä motiiveja, jotka yhdessä määräävät motivaation suunnan. (Juuti 2006, 37-38.)

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäiseen motivaatioon liittyvät kehittyminen, saavutukset, henkinen kasvu ja vastuu. Sisäinen motivaatio on se voima, jolla työntekijä jaksaa työssään. Sen rakentavat mahdollisuus kehittyä, yrityksen autonomia eli että työntekijät saavat päättää töistänsä sekä se, että työllä on jokin suurempi tarkoitus työntekijälle. (Hakala & Malmelin 2012, 133.) Ulkoinen motivaatio taas koostuu ulkopuolisista asioista kuten palkkioista, rangaistuksista ja erilaisista tunnustuksista, jotka liittyvät työhön. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 21.) Juha Antilan tekemän tutkimuksen mukaan (2006, 10) ihmiset pitävät työn mielekkyyttä, varmuutta ja ihmissuhteita tärkeimpinä asioina työssä viihtyvyyden kannalta. Hakala ja Malmelin kertovat kirjassaan (2012, 132-133) esimerkin suomalaisesta mainos - designtoimisto 358:sta, jossa panostetaan erityisesti henkilöstön sisäiseen motivaatioon. Heidän mielestään motivaatio on oltava ihmisellä itsellään. Motivaatio kuitenkin kasvaa, kun työntekijä saa lisää vastuuta. Silloin työntekijät voivat vaikuttaa asioihin ja saavat mielenkiintoisia töitä tehdäkseen. Motivaatio kasvaa

onnistumisen ja annetun vastuun myötä. Mainos- ja designtoimisto 358:ssa panostetaan uusiin ideoihin niin johtamisessa kuin muussakin työnteossa. Näin ihmisten mielenkiinto pysyy yllä ja motivaatio kasvaa.

Motivaatiotutkija Pinder jakaa työmotivaation neljään osaan; muoto, suunta, kesto ja voimakkuus. Muoto tarkoittaa ihmisen sisäistä vireystilaa, kuinka motivoitunut hän on. Suunta tarkoittaa, mitä onko työntekijällä tavoite, jota kohti hän pyrkii. Kesto tarkoittaa sitä, kuinka kauan motivaatio kestää. Jotkut saattavat motivoitua hetkellisestä työtehtävästä, kun taas toisella työmotivaatio voi kestää useita vuosia. Viimeisenä osana on voimakkuus eli kuinka voimakasta motivaatio on. (Lämsä & Päivike 2010, 80-81.)

Työntekijän työmotivaatioon ja tahtoon toimia vaikuttaa myös se, onko yrityksessä avoin organisaatiokulttuuri ja toimiiko kommunikaatio yrityksen sisällä. Hyvä esimiestyö, palkitseminen ja palautteen antaminen ovat myös tärkeitä työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Hyvä työmotivaatio vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin ja tehokkuuteen, ei ainoastaan työn tuloksiin ja laatuun. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 20-21.) Lisäksi Ruohotien ja Hongan mukaan on olemassa kolme tekijää, jotka vaikuttavat työmotivaatioon; työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. (Ruohotie & Honka 1999, 13-17). Työntekijöiden työmotivaatio ja työhyvinvointi paranevat, kun perusasiat ovat kunnossa. Työterveyslaitoksen tutkimuksen mukaan kaupan alan yritysten ilmapiirit ovat parantuneet ja yhä useampi kokee saavansa tukea työkavereilta, esimiehiltä sekä asiakkailta. (Arjen sankarit, 2011.)

Työhyvinvointi rinnastetaan usein työmotivaatioon. Jos työntekijä ei voi hyvin työpaikalla, ei hänellä ole työhön minkäänlaista motivaatiotakaan. Työterveyslaitoksen tutkimukseen vastannut kaupan alan työntekijä tiivistää hyvän ilmapiirin ja sitä kautta työmotivaation saavan alkunsa hyvästä esimiestyöstä ja tiimin toimivuudesta. Tällöin myös työhyvinvointi ja työmotivaatio kukkivat. (Arjen sankarit, 2011.) Työmotivaatio ja työhyvinvointi näyttäisi siis vaikuttavan työntekijän työsuoritukseen merkittävästi. Työntekijä säilyttää työpaikkansa, vaikka käyttäisikin vain 20-30% kyvyistään. Jos työntekijä on hyvin motivoitunut, hän käyttää 80-90% kyvyistään työn suorittamiseen, joten motivaation merkitys on suuri. (Lämsä & Päivike 2010, 90.)

Kassalla työskentelyn tärkeys korostuu koko ajan entistä enemmän, niin Giganteissa kuin muissakin suurissa kaupoissa. Tänä päivänä kassahenkilö saattaa olla ainut ihminen, joka kohtaa asiakkaan kaupassa. Nykyaikana myymälät ovat niin suuria, myyjiä ei riitä kaikille asiakkaille ja itsepalvelun määrä kasvaa. Usein asiakas saattaa muodostaa mielikuvan yrityksestä kassahenkilön avulla, jolloin on tärkeää, että kassahenkilö on asiantunteva, motivoitunut ja ystävällinen asiakaspalvelija. Jos motivaatio on hukassa, se saattaa heijastua myös asiakkaisiin. Kassahenkilökunnan toiminta on erittäin tärkeä osa kauppojen toimintaa. (Manninen 2008, 223-229.) Kaupan alalla ja kassatyöntekijöinä toimii paljon eri ikäisiä, eri koulutuksen saaneita miehiä ja naisia työntekijöinä, jolloin motivoituneiden tarkastelu on erittäin tärkeää. Gigantin toiminnalle tyypillistä on osa-aikaisten ja nuorten muun muassa opiskelijoiden palkkaaminen. Merja Kauhasen (2003) tekemän osa-aikaisuutta palvelualoilla koskevan tutkimuksen mukaan osa-aikaisten työntekijöiden motivaatio on samaa luokkaa kuin täyspäiväisillä, mutta heidän sitoutumisensa saattaa olla huonompaa kuin täyspäiväisillä työntekijöillä. (Kauhanen 2003). Motivoitunut kassahenkilö Gigantissa on ystävällinen, pakkaa ostokset mukaan sekä auttaa asiakkaita mahdollisimman paljon (Ala-Keskinen 2012).

2.2 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Ruohotie ja Honka (1999) ovat kirjassaan jaotelleet työmotivaatioon vaikuttavat tekijät persoonallisuuteen, työn ominaisuuksiin ja työympäristöön. Seuraavassa luvussa tarkastellaan näitä työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä tämän jaottelun pohjalta. Myös esimiestyöskentelyllä on suuri vaikutus työntekijän motivaatioon ja jaksamiseen, jonka takia se on valittu yhdeksi tarkasteltavaksi tekijäksi. (Ruohotie & Honka 1999, 17.) Jokaista työntekijää motivoivat eri asiat. Motivointitekijöitä voivat olla esimerkiksi kiitos ja tunnustus työstä, rahallinen palkkio, koulutus ja uusien asioiden oppiminen ja vastuun saaminen. Yrityksen johdon on otettava huomioon jokaisen yksilön erilaisuus ja erilaiset kokemukset johtaessa ja palkittaessa heitä. Jokainen työntekijä motivoituu erilaisista asioista ja keinoista. Motivaatioon vaikuttavat työntekijöiden ikä, elämäntilanne ja tavoit-

teet. (Manninen 2008, 223-229). Työterveyslaitos teki Kaupan liiton ja Palvelu-alojen ammattiliiton kanssa tutkimuksen, missä mitattiin kaupan alan henkilöstön työoloja ja työhyvinvointia. Kyselytutkimukseen vastasi 3383 kaupan alan työntekijää, joista kaksi kolmesta tunti olevansa omalla alalla ja melkein kaikki tunsivat viikoittain "imua" työhönsä. Tämä kertoo siitä, että työnantajat ovat onnistuneet motivoinnissa sekä siitä, että suurin osa työntekijöistä viihtyy työssään.

2.2.1 Persoonallisuus

Työntekijän persoona vaikuttaa erittäin paljon siihen, kuinka paljon työntekijällä on motivaatiota ja millainen suoritus taso hänellä on. Työntekijän itsetunnolla on myös vaikutusta siihen, miten hän käyttäytyy. (Kauhanen & Vartianen 2005, 136.) Pertti Tanhua (2002, 179) kertoi kirjassaan esimerkin ihmisen itsetunnon rakentumisesta. Minäkuva rakentuu usein yleiselle turvallisuudelle ja luottamukseen jo lapsena ja niiden päälle syntyy minäkuva. Tämän jälkeen syntyvät sosiaaliset suhteet, niiden rakentamisen perustana on kuitenkin ehjä ja vahva minäkuva itsestä. Minäkuva rakentuu jo lapsena annetusta palautteesta ja epäonnistumisista. Kun nämä perustekijät ovat kunnossa, voidaan elämälle asettaa tavoitteita niin työssä kuin muussakin elämässä. (Korpi & Tanhua 2002, 179-183.) Jos työntekijä epäonnistuu paljon työssään, saattaa minäkuva huonontua, jolloin myös motivaatio ja suoritus taso laskevat. Tällaisessa tilanteessa esimiehellä on suuri rooli työntekijän minäkuvan rakentamisessa ja hänen tulisi pyrkiä kannustamaan työntekijää, jotta minäkuva paranisi. (Ruohotie & Honka 1999, 18.)

Työntekijän persoonallisuuteen vaikuttavat perimä, sosiaaliset tekijät, kulttuuriset tekijät sekä tilannetekijät. (Lämsä & Päivike 2010, 44.) Ihmisen persoonallisuuteen vaikuttavat osaksi myös perinnöllisesti määräytyneet tekijät, kuten aktiivisuus, itsesäätely, pelokkuus ja sosiaalisuus. Nämä tekijät ovat myös pohjana ihmisen motivaatiolle ja käyttäytymiselle. (Kauhanen & Vartianen 2005, 136.) Persoonallisuustekijöihin kuuluvat myös mielenkiinto ja tarpeet. Työntekijän mielenkiinnolla on vaikutus työmotivaatioon. Mielenkiinnon kohteena ja virikkeenä voi olla raha tai joku muu palkinto, joka kiinnostaa työntekijää. Jos virik-

keenä on raha, se saattaa vaikuttaa eri tavalla erilaisiin ihmisiin. (Ruohotie & Honka 1999, 17.) Ihmisen persoonallisuuden piirteillä on siis vaikutus yksilöllisiin motiivien eroihin (Kauhanen & Vartiainen 2005, 136).

Ruohotie ja Honka (1999, 16) esittelivät kirjassaan esimerkin ihmisen mielenkiinnosta. Kaksi työntekijää työskentelivät samassa työpaikassa ja molemmille tarjottiin suurempaa palkkaa. Toinen henkilöistä oli kiinnostunut työstänsä ja toinen ei, joten palkankorotuksella oli erilainen vaikutus heidän päätöksiinsä. Esimerkissä työntekijälle A, joka oli kiinnostunut työstänsä, tarjottiin vähemmän mielenkiintoista työtä, mutta enemmän rahaa. Tällöin työntekijä A joutui valitsemaan joko paremman palkan ja vähemmän mielenkiintoisen työn tai mielenkiintoisen työn ja vähemmän palkkaa. Luultavasti työntekijä A valitsi pienemmän palkan, koska viihtyi nykyisessä työssänsä. Toinen työntekijä, joka ei ollut kiinnostunut nykyisestä työstään, saattoi valita suuremman palkan, koska tämän hetkinen työ ei kiinnostanut häntä. Tällaisessa tilanteessa työntekijän mielenkiinnolla työhönsä oli suuri vaikutus hänen käyttäytymiseen. Useasti työmotivaatioon vaikuttavat työntekijän mielenkiinto ja työn ominaisuudet sekä se, kuinka hyvin ne sopivat yhteen. (Ruohotie & Honka 1999, 17.)

Työntekijän tarpeet vaikuttavat työn suorittamiseen. Tarpeet vaikuttavat työntekijän sisäiseen tasapainoon, esimerkiksi toimeentulotarpeilla on suuri vaikutus motivaatioon. Muita tarpeita ovat kasvutarpeet ja liittymistarpeet. Jos kaikki työntekijän tarpeet ovat tasapainossa, työntekijä suorittaa työnsä paremmin ja tehokkaammin. (Ruohotie & Honka 1999, 17-18.) Belgialaisen tutkijan Nuttinin mukaan ihmisen motivaatio on sisäisen tarpeen ja ulkoisen tyydyttävän asian suhde. Ihmisen motivaatioon vaikuttaa se, miten se ihminen on aiemmin tottunut tyydyttämään jotakin tarvettaan ja niiden asioiden pohjalta hän pyrkii jatkossakin toteuttamaan erilaisia tarpeita ja onnistumisia. (Kauhanen & Vartiainen 2005, 137.)

2.2.2 Työnominaisuudet motivaatiotekijöinä

Työnominaisuuksilla tarkoitetaan sitä, millaista työ on, onko se mielekästä ja viihtyykö työntekijä työssänsä, antaako työ jotain työntekijälle, palkitaanko työn-

tekijöitä onnistumisista, onko työn sisältö mielekästä ja vaihtelevaa. Työominaisuuksiin kuuluvat muun muassa palaute ja palkitseminen. Se, saako työntekijä tunnustusta työstään, saako hän hyvää ja korjaavaa palautetta, auttavat työntekijää kehittymään paremmaksi työntekijäksi. Vastuun antaminen ja itsenäisyys myös lisäävät työmotivaatiota, silloin työ on mielekkäämpää ja työntekijä voi kokea onnistuvansa. (Ruohotie & Honka 1999,18.)

Työn ominaisuuksiin kuuluu työn sisältö, jolla on suora vaikutus työntekijöiden motivointiin. Työn tulee olla haastavaa ja palkitsevaa. Työntekijän tulisi pitää työstänsä ja tuntea se omakseen. Työssä tulisi tapahtua kehittymistä ja onnistumisia, jotta motivaatio pysyisi korkealla. Nykypäivänä työ on enemmän osaamiseen perustuvaa, jolloin esimerkiksi erikoistavaraliikkeissä myyjällä on suuri vastuu kaupankäynnistä. Tällöin työhön sitoutuminen ja oma-aloitteisuus ovat elintärkeitä. (Juuti 2006, 66.) Tilastokeskuksen työolotutkimuksessa kysyttiin vastaajilta työn sisällön ja palkan vaikutusta työhön. Harva pitää vain työn sisältöä tai vain palkkaa ainoana motiivina. Tulosten mukaan moni piti työn sisältöä tärkeämpänä, mutta molemmat ovat yhdessä tärkeitä. (Antila 2006, 13.)

Saavutukset ja kehittyminen kuuluvat myös työominaisuuksiin. Kun työntekijä saavuttaa jotain suurta ja on parantanut työtänsä tai tehnyt sen paremmin kuin ennen, hän varmasti kokee onnistuneensa. Työntekijöiden kehittämisellä parannetaan myös motivaatiota, kun työntekijä saa uusia työtehtäviä ja työnkuva saattaa laajeta. Kun työnkuva laajenee, se on samalla palkitsevaa työntekijälle. Se myös parantaa motivaatiota, työtyytyväisyyttä sekä työn laatua. (Maxwell 2008, 3.) Työnkierto vaikuttaa myös työntekijöiden työmotivaatioon, koska se antaa vaihtelevuutta sekä auttaa työntekijöitä löytämään lopullisen kiinnostuksen kohteen. Näin ollen se laajentaa työntekijöiden osaamista, mikä on osaamisen kannalta hyödyllistä yritykselle, jotta se pystyy hyödyntämään työntekijöitään useammalla osa-alueella. (Maxwell 2008, 3.)

Frederick Herzberg kehitti motivaatioteorian, jonka avulla tarkasteltiin ihmisen motivaatiota työelämässä. Herzbergin motivaatioteoriaan liittyi myös työnrikastaminen. Työn rikastamisella tarkoitetaan sitä, että esimies antaa työntekijöilleen enemmän vastuuta, uusia haasteellisia tehtäviä. Herzbergiin työnrikasta-

mismallin avulla työntekijöitä on helppo motivoida pienellä panostuksella. (Dale Timpe 1989, 25-26.)

2.2.3 Työympäristön vaikutus motivaatioon

Työympäristö voidaan jakaa kahteen erilaiseen ryhmään; välitön työympäristö sekä koko yrityksen kattava ympäristö. Välittömään ympäristöön kuuluu esimiesten johtamistyyli, työpaikan ilmapiiri, normit ja säännöt sekä sosiaaliset palkkiot. Esimiehellä on tässä välittömässä ympäristössä suuri rooli. Millainen vaikutus ja suhde hänellä on alaisiinsa sekä se kuinka hän palkitsee heitä, vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon. Koko yrityksen kattavaan ympäristöön vaikuttavat taloudelliset ja fyysiset tekijät, kuten työolosuhteet, työntekijöiden palkkaus, työturvallisuus ja sosiaaliset edut. Nämä kaikki ovat samat kaikille työntekijöille, eivätkä ole niin riippuvaisia työnantajan käyttäytymisestä vaan enemmän lakipykälisiä. (Ruohotie & Honka 1999, 18.) Maxwellin mukaan (2008, 341-342) työympäristössä on myös kyse lahjakkaasta suhteiden johtamisesta eli siitä, että johto on rakentanut työntekijöiden roolit oikein ja tehokkaasti. Kaikkia työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti, johto tunnistaa työntekijöiden arvon ja antaa mahdollisuuden kasvuun. Viestinnän tulee toimia ja työolot on oltava kunnossa.

Työympäristöön vaikuttaa myös se, millainen työyhteisö on ja millainen yrityksen ilmapiiri on. Yrityksen ilmapiirillä on suora vaikutus työntekijän työmotivaatioon. Jos esimiehet antavat "tyhjiä lupauksia tai epärealistia tavoitteita, vaikutus on negatiivista. Silloin kun yrityksen ilmapiiri on kannustava ja turvallinen, työntekijä tuntee olonsa turvalliseksi ja on sitoutunut työhönsä. (Honka & Ruohotie 1999, 124-126.) Kauhanen ja Vartiainen (2005, 143) toteavat kirjassaan, että työympäristö, jossa on mahdollisimman vähän ulkoisia palkintoja ja jossa vältetään kontrolloivaa kieltä, lisäävät työntekijän sisäistä motivaatiota ja parantaisivat työstä suoriutumista. Sellaiset työympäristöt, joissa on aina kiire, uhkaillaan ja annetaan erilaisia määräyksiä vähentävät työntekijän sisäistä motivaatiota. (Kauhanen & Vartiainen 2005, 143.)

Yrityksen ilmapiiri voi olla suoritusorientoitunut, ihmiskeskeinen tai kasvuorientoitunut. Suoritusorientoidussa ilmapiirissä tavoitteena on tuottavuus ja tehok-

kuus, kun taas ihmiskeskeisessä tärkeitä ovat ihmissuhteet. Ihmiskeskeisessä ilmapiirissä työtyytyväisyys on yleensä parhaimmillaan. Kasvuorientoitunut ilmapiiri tarkoittaa jatkuvaa mahdollista kehitystä. Tärkeitä asioita kasvuorientoidussa ilmapiirissä on johdon tuki ja kannustus, työn kannustearvo, ryhmän toimintakyky. (Honka & Ruohotie 1999, 124-126.)

2.2.4 Esimiestyöskentely

Esimiestyöskentelyllä on todella suuri rooli työntekijän motivoimisessa. Esimiestyöskentely eli johtaminen on vuorovaikutusprosessi, jonka avulla pyritään saavuttamaan tuloksia ja päämääriä. Esimiehet, jotka osaavat yhdistää järkevän päämäärän tavoittelun ja samalla osaavat arvostaa ja kunnioittaa alaisiaan luultavasti menestyvät. Johtaminen on myös ihmisten organisointia sekä sitä, että esimiehet osaavat tuoda työntekijöidensä parhaat puolet esille. (Juuti 2006, 160-163.) Työterveyslaitoksen tutkimukseen vastannut kertoi, että hyvään työyhteisöön ei tarvita erilaisia tai uusia johtamismetodeja. Tärkeimmäksi asiaksi nousi se, että asiat tehdään tavallisesti ja hyvin sekä, että esimiehet ovat organisoineet työn hyvin ja järkevästi. (Arjen sankarit, 2011.)

Esimiehen tulee osata käsitellä ihmisiä oikein ja kuunnella heitä. Esimiehet, jotka hallitsevat alaisiaan pelolla ja uhkailulla eivät koskaan saavuta tavoitteitaan. Toiset esimiehet yrittävät motivoida työntekijöitään ryhmälojaalisuudella, tällöin he pyrkivät olemaan samalla tasolla alaistensa kanssa. Yleensä tällainen taktiikka ei ole kovin pitkäkestoista. Palkkion antaminen motivoi työntekijöitä hetkeksi, mutta ei pitkällä aikavälillä. Jokaisen esimiehen tulisi asettaa pitkän aikavälin tavoite motivoinnille. Tärkeämpää on työntekijöiden kehittyminen, jonka kautta he saavat tyydytystä työstänsä, jolloin huomaavat oppineensa jotain uutta. Motivaation tulisi siis muodostua uuden oppimisesta ja lisääntyneestä vastuusta. Tällöin motivaatio paranee pidemmällä aikavälillä. (Dale Timpe 1989, 46.) Frederick Herzbergin työn rikastamismalli on hyvä työkalu työmotivaation parantamiseen. Se vaatii esimieheltä oikeanlaista käyttäytymistä. Tällöin esimiesten tulisi osata delegoida tehtäviään. Tämä saattaa olla erittäin vaikeaa joillekin esimiehille, koska he voivat tuntea olonsa uhatuksi, eikä enää niin tärkeäksi roolissaan. Tällaisessa tapauksessa esimiehen tulisi keskittyä toisiin työ-

tehtäviin, jotka vaativat enemmän hänen huomiotaan tai hänestä tulee este koko motivaatiohankkeelle. (Dale Timpe 1989, 30-32.) Gigantissa tämä käytännössä tarkoittaa sitä, että työntekijöille annetaan lisää vastuuta ja enemmän työtehtäviä. Seurataan työskentelyä ja annetaan tunnustusta ja palautetta työstä.

Ruhotien ja Hongan (1999, 184) mukaan esimiestaito on saavutus, ei syntymälahja. Hyvänä esimiehenä toimiminen on erittäin vaikeasti ja haastavasti saavutettava toimenkuva. Siihen vaaditaan paljon ohjausta, koulutusta, aiempia kokemuksia ja oman persoonan muokkausta. Ruhotien ja Hongan kirjassa (1999, 184) kerrotaan amerikkalaisesta tutkimuksesta, joka selvitti 2000 menestyvän johtajan ominaisuuksia. Tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään menestyvän johtavan pätevyysalueet. Pätevyysalueisiin kuuluivat muun muassa erilaiset taidot, piirteet ja minäkuva. Pätevyysalueita löytyi viisi. Niistä ensimmäinen oli päämääräsuuntautuneisuus, eli esimiehen taito johtaa alaisiaan sekä hänen tehokkuutensa ja diagnostiset kykynsä. Toinen pätevyysalue oli johtamistaito, johon kuuluvat kommunikaatitaito, itseluottamus ja loogisuus. Kolmas alue oli inhimillisten voimavarojen kehittäminen, eli kuinka esimies johtaa ryhmäänsä ja käyttää sosiaalista valtaa hyväkseen. Muiden huomioon ottaminen oli neljäs pätevyysalue. Viides alue oli ryhmätoimintojen johtaminen, johon kuuluivat muun muassa itsehillintä, kestävyys ja sopeutuvuus.

Myös johtamisprosessia on mahdollista uudistaa. Aiemmin yritykset ovat tottuneet uudistamaan vain toimintaprosesseja, mutta johtamisen uudistamisella on mahdollista saavuttaa myös parempia kilpailuetuja. Kilpailukykyä voidaan parantaa johtamisen avulla varsinkin, jos se ulottuu koko organisaatioon. (Hakala & Malmelin 2012, 26-27.) Hakala ja Malmelin esittelivät kirjassaan (2012, 27) strategisen humanismin toimintatavan, jonka avulla johtaa ihmisiä. Strateginen humanismi johtotapana tarkoittaa sitä, että ihmisiä pidetään yrityksen voimavarana. Tällöin ihmisiä arvostetaan ja heistä välitetään ja yritys tekee pitkäkestoisia investointeja ihmisiin ja kehitykseen. Hakalan ja Malmelin teoksessa (2012 29) Dave Ulrich vakuuttaa, että henkilöstön asema on nousemassa uuteen asemaan yrityksissä ja on tulossa henkilöstöjohtamisen aikakausi. Tähän kaikkien kuuluvat työntekijöiden arvostaminen ja kohtelu, osaamisen kehittäminen sekä uudenlaiset inspiroivat johtamistavat. Näitä harvoja johtamisen keinoja ei

ole täysin ymmärretty kovinkaan monessa yrityksessä, mutta niiden avulla moni yritys pystyisi kehittämään kilpailukykyä tämän päivän haastavilla markkinoilla. Strategisen humanistin johtamistavan etuja ovat rekrytoinnin vähentyminen, työntekijöiden pysyvyys ja sitoutuminen työhönsä. Tämän strategian toimintatavat vaikuttavat ihmisen sisäiseen motivaatioon, jolloin se on pitkäkestoisempaa ja hyödyllisempää yritykselle. (Hakala & Malmelin 2012, 27-29.) Kustannusyhtiö Talentumin teetti tutkimuksen, jossa selvitettiin, mitä työntekijät odottavat työnantajilta kaupan alalla. Tärkeimmäksi asiaksi nousi yrityksen hyvä johto. Esi- miesten tulisi panostaa työmotivaatioon ja työntekijöiden kannustamiseen, enemmän kuin välittömien talousvaikutusten aikaansaamiseen. (Kauppa edelleen halutuin työnantaja, 2011.)

3 PALKITSEMINEN JA KILPAILUT MOTIVOINTITEKIJÄNÄ

3.1 Palkitseminen motivointitekijänä

Palkitseminen on työntekijän ja yrityksen välinen vuorovaikutustapahtuma. Siinä työntekijä antaa panostuksensa yritykselle ja pyrkii tekemään parhaansa. Yritys taas palkitsee työntekijää suorituksestaan joko aineellisella tai aineettomalla palkkiolla. Palkitseminen on viesti yritykseltä työntekijälle siitä, kuinka hyvin hän on suoriutunut työtehtävistään. Oikein suoritettu palkitseminen tukee työntekijän motivaatiota ja saattaa poistaa motivaation esteitä. Organisaatio taas hyötyy palkitsemisesta tuloksen kasvuna ja yksilön kehittymisenä. (Luoma ym. 2004, 27-34.) Palkitsemiseen liittyvät kannusteet ja palkinnot. Kannusteilla pyritään saavuttamaan tavoitteita ja palkinnot tyydyttävät lopuksi tarpeen. Eli toisin sanoen kannuste virittää toimintaa ja palkinnot vahvistavat toiminnan. (Ruohotie & Honka 1999, 45.)

Yrityksen on tiedettävä motivaatiotekijät, jotta he voivat palkita työntekijöitä oikealla ja palkitsevalla tavalla. Muuten palkitseminen voi olla ajan, rahan ja resurssien tuhlausta, jos siitä ei hyödytä pidemmällä aikajaksolla. (Luoma ym. 2004, 31-32.) Yrityksen on myös otettava huomioon, kuinka sitoutuneita työntekijät ovat työhönsä, ennen kuin alkavat palkitsemaan heitä. Ihmiset kun motivoituvat erilaisista asioista. Toiset työntekijät kaipaavat vain itsenäisyyttä, jolloin itsenäisyyden antaminen ja omanarvon tunne ovat tärkeämpiä ja tehokkaampia kuin esimerkiksi rahallinen palkinto. Toinen työntekijä taas saattaa kaivata enemmän niin sanottua ulkopuolista kontrollia, jolloin palkka ja muut etuudet motivoivat häntä. (Ruohotie & Honka, 1999, 44.)

Palkitsemista voidaan kutsua kokonaispalkitsemiseksi, joka tarkoittaa kaikkia niitä palkitsemisen muotoja joita yritys käyttää. Palkitsemistapoja on monia. Esimerkkejä palkitsemistavoista ovat tulospalkkaus, erilaiset henkilökuntaedut, erikoispalkkiot, työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt, mahdollisuus osallistua ja saada enemmän vastuuta, arvostus ja palaute, sekä erilaiset koulutus- ja kehittymismahdollisuudet. (Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 69-140.) Palkitsemisen muodot liittyvät motivaatioon ja siihen mitä yritys haluaa tavoitella.

Esimerkiksi ulkoiseen motivaatioon liittyvät palkitsemisen muodot ovat yleensä ”nopeita” muotoja ja ne voivat olla esimerkiksi palkka, erilaiset palkkiojärjestelmät ja muut palkinnot. Näillä muodoilla tavoitellaan nopeasti saatavia konkreettisia tuloksia. Sisäiseen motivaatioon liittyy koulutus- ja kehittymismahdollisuudet ja niitä kutsutaan ”hitaiksi” muodoiksi, koska niillä on pidempi vaikutus työntekijän motivaatioon. Sisäinen palkitseminen on tehokkaampaa kuin ulkoinen. (Luoma ym. 2004, 36-37.) Näitä samoja sisäisiä ja ulkoisia palkitsemisen muotoja voidaan kutsua myös sisäisiin ja ulkoisiin palkkioihin (Ruohotie & Honka 1999, 45-46).

Palkitseminen voi olla aineellista tai aineetonta. Aineellinen palkitseminen tarkoittaa erilaisia konkreettisia palkintoja kuten rahaa. (Luoma ym. 2004, 37.) Aineellisten palkkioiden jakamisessa tarvitsee olla varovainen, koska jos niitä jaetaan liikaa, työntekijälle työ saattaa olla vain keino saavuttaa palkkioita (Ruohotie & Honka 1999, 44). Aineeton palkitseminen on esimerkiksi tunnustusta hyvästä työstä, kiitosta ja arvostusta (Luoma ym. 2004, 37). Alexander Hiam kritisoi aineellista palkitsemista artikkelissaan (1999). Hänen mukaansa palautteen anto motivoi työntekijöitä paremmin kuin ulkoinen palkinto. Hänen mielestään työntekijöiden tulisi keskustella työntajien kanssa siitä, mitkä asiat motivoivat ja mitkä ovat heidän tavoitteensa ja tätä kautta saavuttaa työmotivaatio ja inspiiraatio työtä kohtaan. Decin on havainnut analyysissään, että ulkoinen palkitseminen saattaa heikentää työhön sitoutumista ja tätä kautta tavoitteiden saavuttamista. (Kauhanen & Vartiainen 2005, 144.) Kasserin tutkimuksen mukaan tavoitteet, joihin liittyy raha, maine ja kunnia ovat liitoksissa enemmän vähäiseen kuin runsaaseen hyvinvointiin. Rahan ja maineen saaminen saattaa aiheuttaa negatiivista vertailua työpaikalla ja johtaa esimerkiksi itsearvostuksen heilahteluun. (Kauhanen & Vartiainen 2005, 143.)

Yksi tärkeimmistä asioista palkitsemisessa on välittäminen ja arvostus. Tärkeää on, että esimies palkitsee työntekijän hyvästä suorituksesta johon hän on ponnistellut ja nähnyt paljon aikaa ja vaivaa. Tärkeää on palkita työntekijä heti suorituksen päätyttyä, koska silloin työntekijä osaa yhdistää onnistumisen kyseiseen suoritukseen. (Ruohotie & Honka 1999, 45-50.) Silloin palkinto tuntuu kaikista parhaimmalta. Hakosen, Huikon ja Ylikorkalan teettämässä tutkimuksessa (2005, 273), jossa oli 778 vastaajaa 11 eri organisaatiosta, kysyttiin mitä

toivoisi eniten onnistuessaan työtehtävässä. Vastaajista 78% toivoi esimiehen antavan tunnustusta ja 75% toivoi rahallista palkkiota. (Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 273-274.)

3.2 Kilpailujen vaikutus työntekijöiden motivointiin

Kilpailut ovat aineellisia palkintoja ja vaikuttavat ihmisen ulkoiseen motivaatioon, johon liittyvät myös palkka ja muut palkinnot. Kilpailut motivoivat työntekijöitä lyhyellä aikavälillä. Kilpailu ei itsessään paranna motivaatiota, vaan ne tekijät jotka muodostavat kilpailun. Kilpailuissa on kyse palkitsemisesta, onnistumisesta ja ryhmässä työskentelystä. Joitain työntekijöitä saattaa motivoida ainoastaan palkinnot, toinen saattaa motivoitua onnistumisesta ja sen mukana tulevasta positiivisesta palautteesta. Kolmas saattaa tehdä työnsä paremmin koska työ-kaverit tekevät, jolloin ryhmässä työskentely tuo kilpailuhenkeä. Tässä osiossa tarkastelen kilpailujen merkitystä työntekijöiden motivoinnissa ja sen ohessa ryhmäpainetta sekä miten kilpailut tulisi organisoida, jotta ne motivoivat työntekijöitä. (Ala-Keskinen 2012.)

Kilpailuiden järjestämisessä on otettava seuraavat asiat huomioon, jotta mahdollinen motivointi saadaan aikaiseksi: työntekijällä tulee mahdollisuus saavuttaa tavoite kuten esimerkiksi kilpailun voitto. Monessa yrityksessä tavoitteet tuntuvat kaukaisilta ja työntekijät eivät usko saavuttavansa tavoitteitaan, joten he eivät panosta kilpailuihin lainkaan. Toinen tärkeä tekijä on tavoitteen arvo: onko esimerkiksi palkinto tarpeeksi hyvä, jotta sen eteen jaksetaan tehdä töitä. Kolmas tekijä on se, uskovatko työntekijät saavansa palkkion, jos he ponnistelevat sen eteen sekä onko palkitseminen aina johdonmukaista ja kannattaako vaivannäkö? (Honka & Ruohotie 1999, 23.)

Oklahoman Yliopiston tutkijat tutkivat, vaikuttaako kilpailuhenkinen työympäristö työntekijöihin positiivisesti vai negatiivisesti vähittäiskaupoissa. He tekivät kyselyn yhteen vähittäiskauppaan, jossa kartoitettiin työskentelyä kilpailuhenkisessä ilmapiirissä, johon liittyivät työtyytyväisyys, stressitekijät ja työn tehokkuus. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että kilpailullisessa työyhteisössä työtyytyväisyyden ja työnteon suhde oli positiivinen. Kun taas työyhteisössä, joka ei ollut kilpailuhenkinen, näiden kahden asian välillä ei ollut suhdetta ollenkaan. Tutki-

muksessa tultiin siihen tulokseen, että kilpailuhenkinen työyhteisö voi olla positiivinen motivointitapa vähittäiskaupan työntekijöille. (Santora, Joseph, Esposito & Mark 2010.)

Kilpailujen järjestämisessä on otettava huomioon, miten kilpailut tulisi organisoida ja millainen palkinnon tulisi olla. Kilpailut tuottavat kilpailuhenkeä työntekijöiden välillä sekä rohkaisevat heitä saavuttamaan parempia tuloksia. Onnistunut kilpailu tuo esille kolme motivoinnin avaintekijää, joita ovat: palkinto, tunnustus ja ryhmäpaine. (Boe 2009.) Ryhmän paine liittyy ihmisten väliseen vuorovaikutukseen ryhmissä, siihen millainen vaikutus muiden työskentelyllä on omaan työntekoon. Juuti esittelee (2006, 132-133.) Aschin kokeen, jossa testattiin sosiaalisen paineen muodostumista ryhmissä. Kokeessa oli 6-8 henkilöä, jotka tiesivät kokeesta etukäteen ja yksi koehenkilö. Koehenkilö ei tiennyt muiden olevan kokeen järjestäjiä. Henkilöille näytettiin kahta erilaista taulua, jossa oli erimittaisia janoja. Toisessa taulussa oli yksi jana ja toisessa kolme, koe perustui näköhavaintoon. Henkilöiden tuli valita jana joka oli yhtä pitkä kuin jälkimmäisessä taulussa oleva yksittäinen jana. Ryhmän johtajat valitsivat kahdessa toista tapauksessa väärän vaihtoehdon ja seurasivat mukautuiko koehenkilö heidän valintaan vai oliko yksin erimieltä. Kaikkiaan 76% koehenkilöistä valitsi saman janan kuin ryhmän johtajat eli mukautuivat muuhun ryhmään. Kyseessä oli erittäin hyvä esimerkki ryhmän muodostamasta sosiaalisesta paineesta ja siitä kuinka se vaikuttaa ihmiseen. (Juuti 2006, 132-133.)

Bill Bishop esitteli artikkelissaan (1999), kuinka myyntikilpailuja tulisi uudistaa ja mitkä ovat yleisimmät ongelmat myyntikilpailujen toimivuudessa. Ensimmäinen ongelma oli motivaatio ja palkinto. Jos palkintona on esimerkiksi televisio tai joku muu tavara, se ei välttämättä motivoi kaikkia. Joillain työntekijöillä saattaa olla jo kyseinen televisio, joten hänen ei ole mitään järkeä kilpailla. Kuten Allen Fisman toteaa artikkelissaan (1998) esimiehen tulisi keskustella työntekijöiden kanssa siitä, mitkä palkinnot motivoivat ketäkin. Tällöin saataisiin kaikki työntekijät mukaan kilpailuun ja heillä olisi motivaatiota yrittää saavuttaa parempia tuloksia. Jos palkintona olisi televisio, kannattaa esimiehen harkita olisiko samansuuruinen summa käteisenä parempi vaihtoehto, jolloin työntekijä voisi maksaa luottokorttilaskunsa, jolla oli ostanut kyseisen television. (Bishop 1999.) Toinen ongelma, jonka Bill Bishop toi artikkelissaan (1999) esille oli saavutetta-

vuus: onko kaikilla työntekijöillä mahdollisuus voittoon vai voittaako aina samat ihmiset. Useimmin jos kyseessä on kilpailu, jossa voittaja on se joka myy eniten, yrityksessä on aina samat voittajat. Tämä ei ole motivoivaa niitä työntekijöitä kohtaan, jotka ovat niin sanotusti keskivertaisia myyjiä. Myyjä, joka myy vähemmän tietää, että voittaakseen hänen tulisi myydä kolminkertainen määrä. Useimmiten käy niin, että tämä myyjä lopettaa kilpailun ennen kuin se edes ehtii alkaa.

3.3 Kilpailujen organisointi

Kilpailut tulisi organisoida niin, että kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus saavuttaa voitto. Boen mukaan (1999) onnistunut kilpailu on seuraavanlainen:

1. Säännöt ovat yksinkertaiset ja kaikille nähtävissä.
2. Kilpailusta tulisi hyvissä ajoin sekä muistuttaa jatkuvasti työntekijöitä.
3. Palkinnon tulisi olla haluttu ja sen tulisi pitää mielenkiintoa yllä.
4. Kilpailun järjestäjän tulisi seurata kilpailua koko ajan ja päivittää tietoja kesken kilpailun.

On mahdollista järjestää erilaisia myyntikilpailuja työntekijöille, jotta kaikki pääsevät mukaan. ”Kuka myy eniten” –kilpailun lisäksi on kaksi muutakin tapaa järjestää kilpailuja. Oman tavoitteen parantaminen on yksi tapa motivoida työntekijöitä. Tarkoituksena on, että esimies antaa jokaiselle työntekijälle prosenttiosuuden kertoen kuinka paljon hänen tulisi parantaa tulostaan verrattuna esimerkiksi viime vuoteen. Tällöin jokaisella työntekijällä on mahdollisuus voittaa, koska vertailukohteen on oma myyntitulos. (Bishop 2009.) Toisenlaisessa kilpailussa yrityksen työntekijät jaetaan ryhmiin. Esimerkiksi kahden tai kolmen hengen ryhmiin, jolloin ryhmät kilpailevat keskenään. Tällaisessa kilpailussa saavutetaan nopeita tuloksia ja parempaa asiakaspalvelua. (Fishman 1998.)

Kilpailujen ei tulisi kestää yli 90 päivää, koska silloin työntekijät menettävät motivaation ja tajuavat etteivät voi voittaa. Kilpailun tulee kuitenkin kestää tarpeeksi kauan, jotta kaikki työntekijät pääsevät siihen mukaan ja kerkeävät saavuttamaan tuloksia. Alle kaksi kuukautta saattaisi olla joillekin työntekijöille liian lyhyt aika. Kilpailua järjestettäessä on myös tärkeä ottaa huomioon myymälöiden

asiakasmäärät sekä työntekijöiden työtunnit. Nämä tekijät tulisi poistaa ja tehdä kilpailuista tasavertaiset kaikille. (Fisman 1998.)

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TUTKIMUSONGELMA

4.1 Tutkimusongelma

Tutkimus etsii vastausta kysymykseen, mitkä asiat motivoivat kassatyöntekijöitä sekä miten myyntikilpailut vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon.

Tutkimuksen kohteena ovat kassatoimihenkilöt. Heidän toimintaansa tutkitaan kokonaisuutena.

Tutkimusongelma on avattu kolmella tutkimuskysymyksellä:

1. Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon?
2. Miten palkitseminen vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon?
3. Miten kilpailut vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon?
4. Miten kilpailut tulisi organisoida, jotta ne vaikuttavat työmotivaatioon?

4.2 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksena käytin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusotetta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa kysymykset ovat strukturoituja eli kysymyksillä on valmiit vastausvaihtoehdot ja kysymysten kohdejoukko on yleensä satunnainen otos henkilöitä. Kvantitatiivisella tutkimuksella selvitetään yleensä lukumääriä ja prosenttiosuuksia. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään selvittämään nykyinen tilanne, mutta ei yleensä pystytä selvittämään asioiden syytä. (Heikkilä 2008, 16.)

Tutkimusmenetelmänä käytin tapaustutkimusta. Tapaustutkimuksessa ei pyritä tekemään suuria muutoksia vaan vain kuvailemaan asioita, joilla voisi kehittää uusia ideoita ja toimintatapoja. Tapaustutkimukselle on olennaista, että sen tuottama tieto tapahtuu nykyajassa. Tapaustutkimus on kehittämistyötä, jossa pyritään tuottamaan tietoa, ymmärtämään paremmin kehittämisen kohdetta ja jossa kohteena on enemmän pieni ryhmä ihmisiä kuin laajempi joukko. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52-56.) Tapaustutkimus etenee prosessina, jossa ensimmäiseksi selvitetään tutkimuksen ongelma tai tehtävä, jota tulisi kehittää.

Tämän jälkeen kyseiseen ongelmaan perehdytään teoreettisesti sekä käytännössä sekä otetaan selvää taustoista. Alustavan työn jälkeen aletaan keräämään aineistoa, tässä tutkimuksessa haastatellaan ja tehdään havaintoja kohderyhmästä. Tapaustutkimukselle on tyypillistä antaa yritykselle kehittämisehdotuksia ja analysoida tilanne. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 52-56.)

Kvantitatiiviselle tutkimukselle tyypillinen tiedonkeruumenetelmä on kyselylomake. Kyselyt ovat nopeita, helppoja, edullisia ja tavoittavat suuremman joukon. (Heikkilä 2008, 19.) Tässä tutkimuksessa tiedonkeruumenetelmänä käytettiin sähköistä e-lomaketta kyselylomakkeena. Kilpailun päätyttyä lähetin kyselylomakkeen Gigantti Oy:n kassahenkilökunnalle saatekirjeen kera sähköpostin kautta. Kyselylle ominaista on sen tehokkuus ja nopeus sekä sen avulla on mahdollista kerätä laaja tutkimusaineisto. Kysely sopii myös kehittämistyöhön, jossa samoja asioita kysytään isolta joukolta. Kysely vastasi teoria osuutta ja kyselystä tehtiin mahdollisimman yksinkertainen, kysymykset olivat helppoja ja helposti vastattavissa. Tällaiset seikat tulee ottaa huomioon kyselylomaketta suunniteltaessa. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 41.)

Kyselyn haasteena on se, että vastaajat eivät välttämättä ota kyselyä vakavasti, joten silloin vastaukset eivät ole totuudenmukaisia. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2009, 108.) Kyselytutkimus tuo aina mukanaan myös epävarmuutta, edustivatko kyselyyn vastanneet oikeaa perusjoukkoa, mittasivatko kysymykset niitä asioita, joita haluttiin tutkia, oliko mittarit luotettavia ja sattuiiko kyselyn ajankohta juuri sopivaan aikaan. (Vehkalahti K 2008, 12.) Sähköisen kyselyn hyviä puolia ovat vastausten saannin nopeus sekä se, että arkaluonteisten kysymysten kysyminen on helppoa. Huonoja puolia ovat suuri väärinkäytön mahdollisuus, vastausten tarkkuus saattaa olla kyseenalainen, eikä ole aina mahdollisuutta tietää kuka on vastannut ja kuka ei. (Heikkilä 2008, 20.)

Kyselylomaketta lähetettäessä on tärkeää lähettää saatekirje mukana, jotta vastaajat tietävät mihin ovat vastaamassa, kuka tutkimuksen on tehnyt ja mihin tutkimustuloksia käytetään. Saatekirje on niin sanotusti tutkimuksen julkisivu. (Vehkalahti 2008, 47-48.)

4.3 Tutkimuksen eteneminen ja suorittaminen

Tutkimuksen aluksi kartoitettiin työmotivaatiota käsitteenä sekä sitä miten se vaikuttaa työn tekemiseen. Siinä selvitettiin myös palkitsemisen vaikutusta työntekijöiden motivointiin sekä millainen vaikutus myyntikilpailuilla on työntekijöiden motivoinnissa. Tämän jälkeen järjestettiin vakuutus - ja rahoituskilpailun Gigantin kassahenkilöille.

Kilpailussa mukana olivat vain Gigantin ketjun tavaratalot (21 tavarataloa). Tavaratalot, joiden kassatyöntekijät osallistuivat kilpailuun: Tampereen Kalevan sekä Lielahden myymälät, Oulu, Pori, Itäkeskus, Hämeenlinna, Lahti, Vaasa, Raisio, Jyväskylän kaksi myymälää, Kotka, Kaarina, Lappeenranta, Espoon Lommila ja Suomenojan myymälät, Helsingin Tammiston myymälä, Forssa, Turku, Kuopio ja Joensuun myymälöiden kassatyöntekijät. Kilpailuun eivät osallistuneet franchising-tavaratalot. Franchising- puolen tavaratalot eivät osallistu Gigantti Oy:n järjestämiin kilpailuihin tai palkintoihin, koska ovat yrittäjävetoisia. Kilpailussa oli tarkoitus seurata kassatyöntekijöiden vakuutusten ja rahoitusten myyntiä kappalemääräisesti kahden kuukauden ajalta. Kilpailu alkoi 1.6.2012 ja loppui 31.7.2012

Kilpailu oli pohjana tutkimukselle sekä kyselylomakkeelle. Kilpailun päätyttyä lähetettiin kaikille kilpailussa mukana olleille sähköinen kyselylomake ja saatekirje, jossa kerrottiin kilpailusta sekä kysyttiin kysymyksiä liittyen työntekijöiden motivaatioon, palkitsemiseen ja myyntikilpailuihin. Kyselylomake lähetettiin sähköpostin kautta jokaisen kassapäällikön sähköpostiin, josta kaikki työntekijät kävivät vastaamassa kyselyyn. Kyselyyn oli aikaa vastata kolme viikkoa.

Kysely lähetettiin yhteensä 85 henkilölle ja siihen vastasi 74 työntekijää. Kilpailun voittajia olivat sen tavaratalon kassatyöntekijät, jotka olivat myyneet eniten vakuutuksia ja rahoituksia yhteensä. Kilpailun tulokset julkaistiin Gigantin kassapäällikköpäivillä 19.9.2012 Tammiston myymälässä, jolloin esitin powerpoint -esityksen myyntikilpailujen vaikutuksesta työntekijöiden motivaatioon. Kävimme myös kyselylomakkeen tulokset läpi.

Taulukossa 1 on esitetty tutkimuksen aikataulu.

Taulukko 1. Tutkimuksen aikataulu.

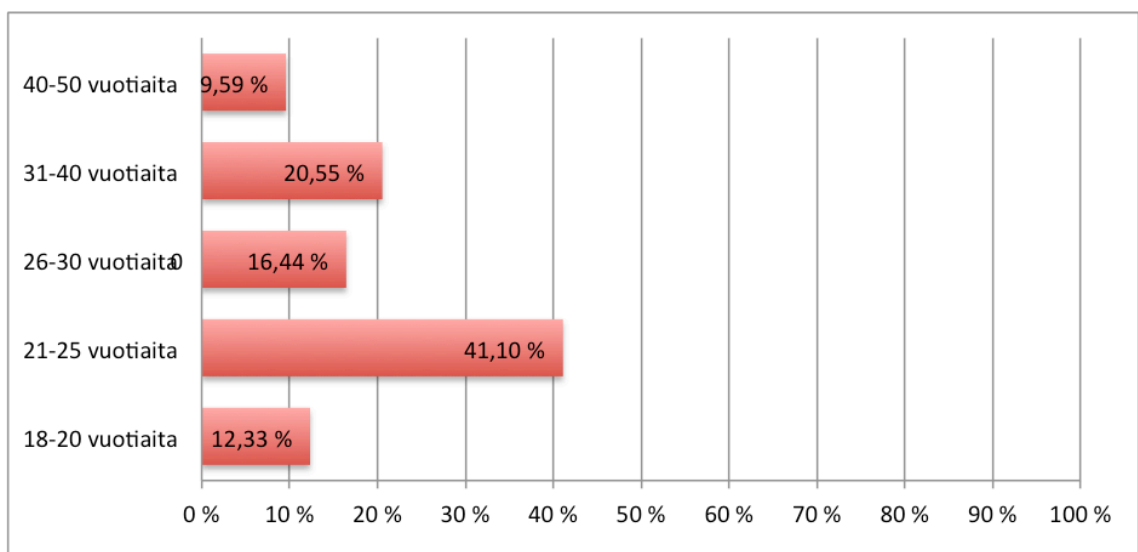
1.6.-30.7.2012	Vakuutus- ja rahoituskilpailu Suomen Giganteissa
17.7- 15.8.2012	Kyselylomakkeen teko
20.8.-15.9.2012	Kysely Gigantin kassahenkilökunnalle liittyen vakuutus- ja rahoituskilpailuun ja työntekijöiden motivaatioon.
19.9.2012	Gigantin pääkonttorilla Tammistossa, powerpoint-esitys kilpailujen vaikutuksessa työntekijöiden motivaatioon.
20.9- 30.9.2012	Tutkimustuloksen analysointi
19.11. 2012	Tutkimuksen esitys ja palautus

Tutkimuksen teko alkoi vakuutus - ja rahoituskilpailun järjestämisellä kesäkuussa Suomen Gigantin kassahenkilökunnalle. Kilpailun loputtua heille lähetettiin sähköinen kyselylomake, jonka avulla tutkimuksen tulokset koottiin ja analysoitiin.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

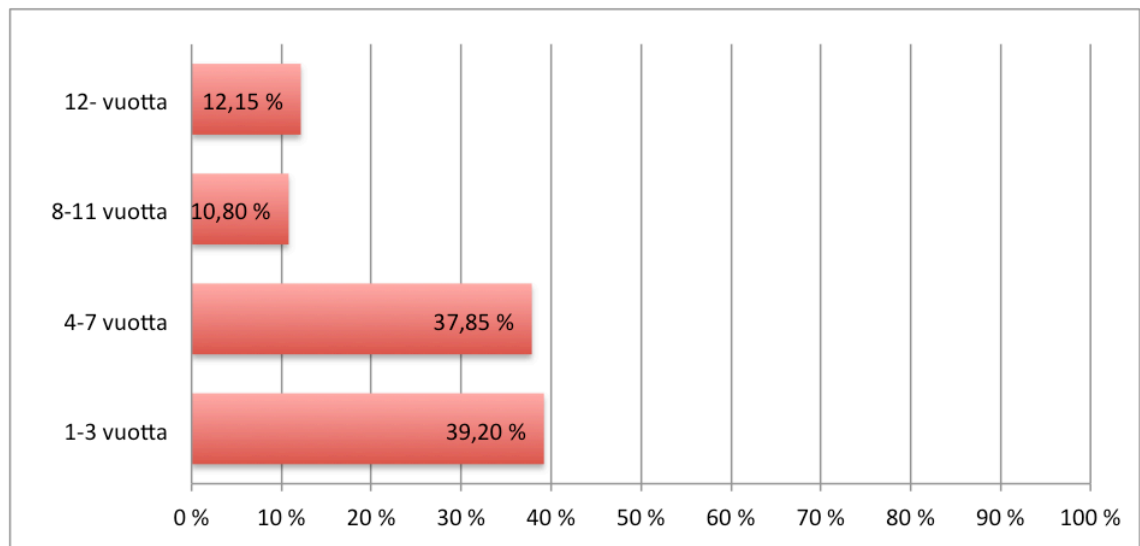
5.1 Perustiedot

Kysely alkoi selvittämällä vastaajien perustiedot, kuten ikä, sukupuoli, työsuhteen kesto, sekä työtehtävä. Vastaajista 95,9 % oli naisia ja loput 4,10 % miehiä. Tässä osiossa käytin taulukointia apuna niissä vastauksissa, joissa oli useampi kuin kaksi muuttujaa. Työntekijöiden ikä jakautui alla olevan taulukon mukaisesti (kuvio1).



KUVIO 1. Ikäjakauma

Vastanneista 21-25-vuotiaita työntekijöitä oli eniten. Seuraavaksi suurin ryhmä oli 31-40-vuotiaita. Vähiten 40-50-vuotiaita kassatyöntekijöiden tällä hetkellä Giganteissa. Kyselylomakkeessa ikä-vaihtoehdot loppuivat 50- ikävuoteen, koska Gigantissa ei tällä hetkellä ole vanhempia työntekijöitä kassatyössä. Suurin osa vastaajista oli kassatyöntekijöitä (69,8%) ja loput (30,2%) olivat kassapäälliköitä eli toimivat esimiehinä.

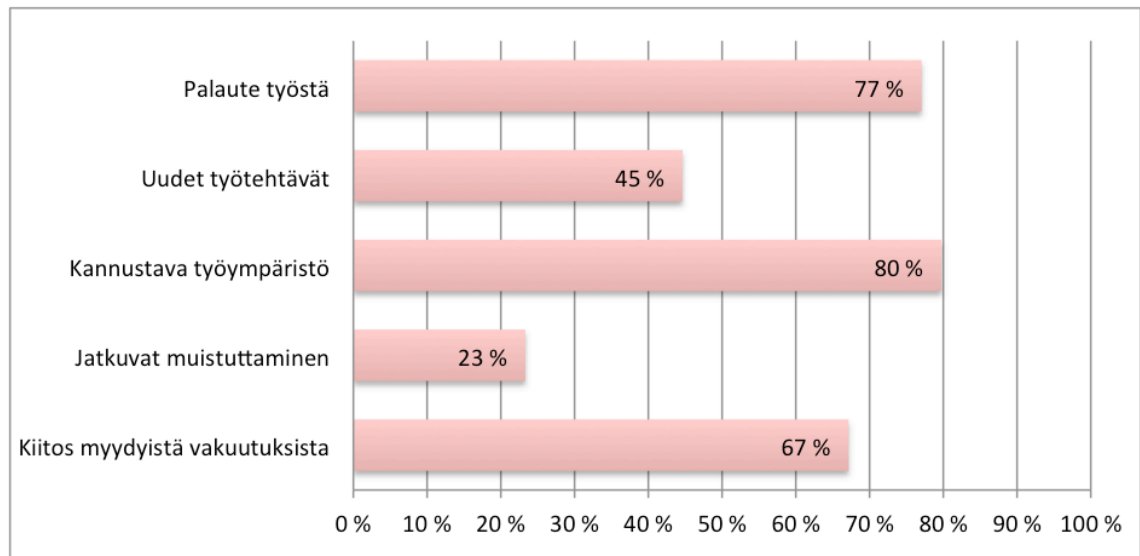


KUVIO 2. Työsuhteen kesto

Työsuhteen kesto vaihteli Gigantin kassahenkilökunnalla jonkin verran. Suurin osa vastanneista oli työskennellyt Gigantissa joko 1-3 vuotta tai 4-7 vuotta. Vähiten oli 8-11 vuotta työskennelleitä työntekijöitä tai yli 12 vuotta työskennelleitä työntekijöitä. (kuvio 2). Lyhyitä työsuhteita oli eniten, joka kertoo siitä, että Gigantissa työntekijöiden vaihtuvuus on melko suuri, koska työntekijöinä on paljon opiskelijoita.

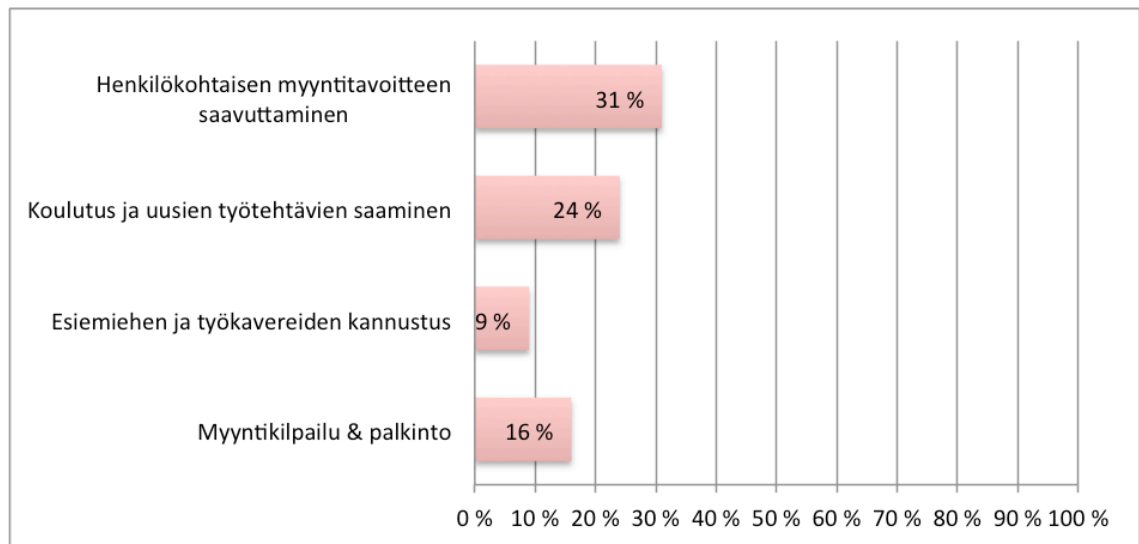
5.2 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Seuraavassa osiossa kysyin kysymyksiä, jotka liittyivät työntekijöiden motivaatioon sekä erilaisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat työmotivaatioon. Vastanneista 93,2% piti rahapalkkiona motivoivana, 6,8% oli sitä mieltä, että rahapalkkio ei motivoi heitä työssään. Seuraavassa kuviossa on esitetty kyllä-vastaukset kysymyksiin, jotka vaikuttavat työntekijän motivaatioon (kuvio 3).



KUVIO 3. Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

67% vastanneista koki työnsä olevan vaihtelevaa ja loput 32% piti sitä yksipuolisena. Työympäristön vaikutusta työntekijöiden motivaatioon tarkastelin tutkimalla onko Gigantissa kassahenkilöiden työympäristö kannustava. Vastaaajista 80% piti työympäristöään kannustavana. 20,% kyselyyn vastanneista ei kokenut työympäristöään kannustavaksi. Työominaisuuksia arvioitiin kysymällä, onko työntekijä saanut uusia työtehtäviä viimeisen kuuden kuukauden aikana. Vastanneista 45% oli saanut uusia työtehtäviä viimeisen kuuden kuukauden aikana. Vastanneista 55% ei ollut saanut uusia työtehtäviä. Myös suurin osa (77%) Gigantin kassatyöntekijöistä oli saanut joko positiivista tai negatiivista palautetta työstänsä. Esimiestyöskentelyyn perustuen kysymyslomakkeella oli kaksi kysymystä. Ensimmäinen kysymys oli ”Luoko jatkuva muistuttaminen motivaatiota?” ja toinen oli ”Saitko esimieheltäsi kiitosta ja tunnustusta myydyistä vakuutuksista?” Vastanneista 23% ei piti muistuttamista jatkuvan motivaation lähteenä, loput koki sen epämiellyttäväksi, eikä motivoivaksi. 67% vastanneista oli saanut kiitosta ja tunnustusta myydyistä vakuutuksista, kun taas 33% ei ollut saanut positiivista palautetta myydyistä vakuutuksista.



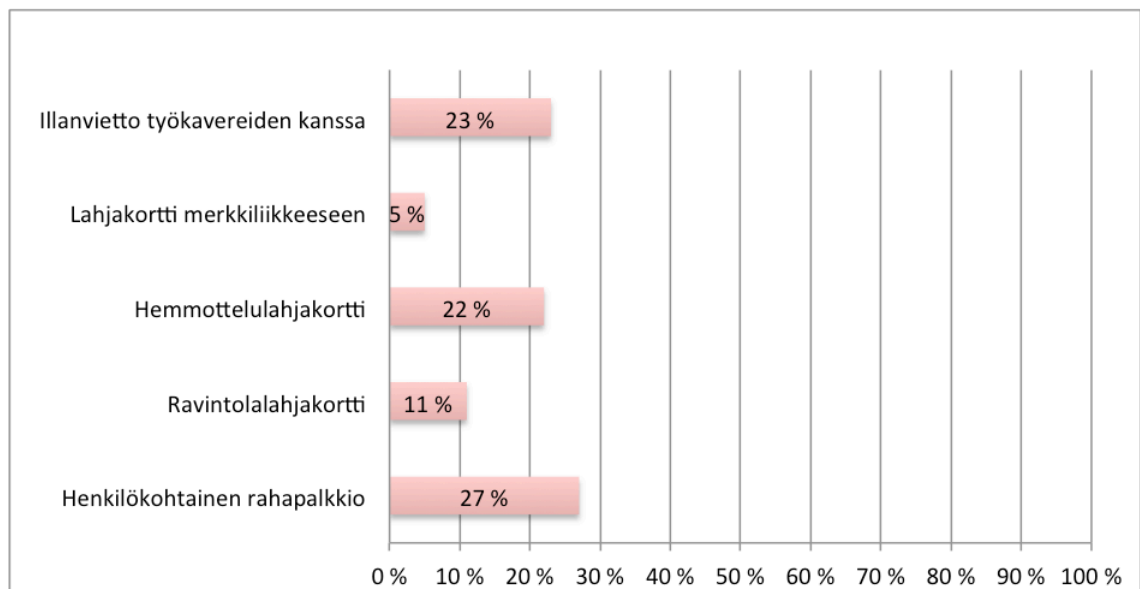
KUVIO 4. Mikä seuraavista motivoi työssäsi

Viimeiset kysymykset liittyen työmotivaation vaikuttaviin tekijöihin selvittivät, mitkä tekijät/ asiat työelämässä motivoivat parhaiten. Henkilökohtaisen myyntitavoitteen saavuttaminen motivoi kassatyöntekijöitä eniten. Myös koulutuksella ja uusien työtehtävien saamisella on paljon vaikutusta työntekijöiden motivaatioon. Vähiten vastauksia sai esimiehen ja työkavereiden kannustus sekä myyntikilpailut ja palkinto (kuvio 4). Vastanneista 54,1% pitivät tunnustusta hyvästä työstä parempana motivaation lähteenä kuin palkintoa. 45,9% vastaajista oli toista mieltä, heidän mielestään palkinto on motivoivampi

5.3 Palkitseminen ja kilpailut motivointitekijänä.

Kyselylomakkeen viimeisessä osiossa tarkasteltiin palkitsemisen vaikutusta työmotivaatioon. Mitkä palkinnot motivoivat Gigantin kassahenkilöitä parhaiten. Siinä tarkasteltiin myös sosiaalisen paineen vaikutusta työntekijöiden käyttäytymiseen myyntikilpailuissa sekä onko kilpailuilla vaikutusta työmotivaatioon ja sen kasvuun. 76,7% vastanneista haluaisi, että palkinto tiedettäisiin etukäteen, 23,3% piti sitä tarpeettomana. Seuraavana selvitin, kumpi palkinto motivoisi työntekijöitä enemmän; 50-100 euron rahallinen palkkio onnistuneesta työsuorituksesta omaan käyttöön vai 50-100 euron lahjakortti hemmottelu/elämysiltaan yhteiseen käyttöön työkavereiden kanssa.

63,5% vastanneista koki 50-100 euron rahallisen palkinnon omaan käyttöön olevan parempi palkinto ja he ponnistelisivat tämän eteen enemmän kuin jos sama summa laitettaisiin yhteiseen käyttöön. Yhteiseen käyttöön olevan rahapalkinnon eteen ponnistelisi 36,5% vastanneista, joten sekin on hyvä palkintovaihtoehto. Seuraavaksi kysyttiin, mikä myyntikilpailun palkinto motivoi parhaiten.



KUVIO 5. Mikä myyntikilpailun palkinnoista motivoi eniten.

Mielekkäimpiä palkintoja (kuvio 5) Gigantin kassahenkilökunnalla olivat rahapalkkio, (27%) yhteinen ilta työkavereiden kanssa virkistäytymisen merkeissä (23%) sekä hemmottelulahjakortti (22%).

48,7% vastaajista oli sitä mieltä, että työuran alussa oli helpompi motivoitua kuin nykyään. 51,3% vastaajista piti sitä merkityksettömänä. Kaksi seuraavaa kysymystä käsitteli ryhmän paineen vaikutusta myyntikilpailuissa. Vastanneista 66,2% kertoi työkavereiden aktiivisuuden vaikuttavan vakuutusten tarjoamiseen asiakkaille. Kun taas 33,8% vastanneista oli sitä mieltä, etteivät työkavereiden myymät vakuutukset vaikuta omaan motivaatioon. Seuraavassa kysyttiin, kasvaako oma motivaatio silloin, kun työkaverit ovat onnistuneet myymään vakuutuksia asiakkaille. 73% vastanneista vastasi kyllä, eli kun työkaverit ovat onnistuneet vakuutusten myynnissä, omakin motivaatio kasvaa. Vain 27% oli sitä mieltä ettei työkavereiden onnistumisella ole vaikutusta omaan motivaatioon. Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin avoin kysymys; Mitkä asiat laskevat heidän motivaatiota myyntikilpailuissa? Todella moni vastasi painostus ja jankutus vakuutusten myynnissä. Muita vastauksia oli uhkailu, kannustuksen puute sekä esimiehen lannistus jos ei onnistu työssään. Myös kilpailujen säännöt ovat välillä epäselviä, palkinto ei kiinnosta ja tavoitteet ovat epärealistisia tai kilpailu kestää liian kauan.

Seuraavat kaksi kysymystä liittyivät kilpailujen järjestämiseen ja organisointiin. Vastanneista 89,2% piti kilpailujen sääntöjä ja ohjeita selkeinä ja helposti ymmärrettävinä, mutta 10,8% vastanneista oli toista mieltä asiasta. Vähän yli puolet (54,8%) piti tavoitteiden laatimista etukäteen henkilökohtaisesti tärkeänä. Seuraavassa tarkasteltiin, uskovatko kaikki kassatyöntekijät myyntikilpailujen voittoon. 64,8% vastanneista koki myyntikilpailujen voiton olevan saavutettavissa. 35,2% vastasi ei kyseiseen kysymykseen. Seuraavaksi selvitettiin, motivoivatko kilpailut tarjoamaan enemmän vakuutuksia ja rahoituksia asiakkaille. 70,3% vastanneista koki kilpailuista olevan hyötyä työmotivaatiolle sekä vakuutuksien ja rahoituksien tarjoamiselle. 23,7% vastanneista piti kilpailujen vaikutusta vakuutuksien ja rahoituksien tarjoamiseen vähäisenä tai vaikuttavan juuri ollenkaan. Viimeinen kysymyksen avulla selvitettiin, vaikuttaako myyntikilpailut Gigantin kassahenkilökunnan motivaatioon. Tarjotaanko vakuutuksia/rahoituksia tavallista enemmän? Tästä

kysymyksestä käy hyvin ilmi, että myyntikilpailuilla on vaikutusta työntekijöiden motivaatioon. 70,3% vastanneista motivoitui tarjoamaan enemmän vakuutuksia asiakkaille, kun myyntikilpailu on käynnissä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Taustatekijät

Gigantissa työskentelee paljon nuoria työntekijöitä, mikä tuli ilmi kyselyn toisessa kysymyksessä. Gigantin kassahenkilöistä suurin osa on 21-25-vuotiaita sekä vastanneista 95,9% naisia. Kyselyyn vastasivat sekä kassahenkilöt että kassapäälliköt. Kassapäälliköillä saattoi olla erilainen mielipide muun muassa palautetta koskevista kysymyksistä, koska he voivat kokea palautteen eri tavalla sekä eri tahoilta, koska ovat jo esimiesasemassa. Merja Kauhasen tekemän tutkimuksen (2003) mukaan osa-aikaiset työntekijät ovat yhtä motivoituneita kuin täysipäiväiset, mutta eivät välttämättä yhtä sitoutuneita työhönsä. Kyselyn avulla selvitettiin ovatko työntekijät motivoituneita ja parantavatko myyntikilpailut työmotivaatiota. Tutkimuksen mukaan myyntikilpailuilla on vaikutus työntekijän motivaatioon ja Gigantin kassatyöntekijät ovat melko motivoituneita työhönsä. Suurin vastanneista tuntee saavansa palautetta ja tunnustusta hyvästä työstä. Tutkimuksen mukaan monet kokevat palautteen ja kehittymisen yhtä tärkeänä kuin aineellisten palkintojen saannin. Kuten Dale Timpe (1989, 46) kirjassaan totesi, kehittyminen on ihmiselle motivoivampaa, koska työntekijä saa tyydytystä huomattaessaan oppineensa jotain uutta, jolloin myös motivaatio paranee.

6.2 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Työmotivaatioon vaikuttavat erilaiset tekijät työpaikalla, muun muassa työntekijöiden johtaminen, palautteen antaminen ja saaminen, palkitseminen ja kommunikaatio. Kokonaisuudessaan työntekijän työmotivaation vaikuttavat Ruohotie ja Hongan mukaan (1999, 17-18) työntekijän persoonallisuus, työympäristö, työn ominaisuudet sekä esimiestyöskentely.

Raha ei välttämättä ole ainoa motivaation lähde, vaan motivaatio koostuu sisäisistä ja ulkoisista motivaatiotekijöistä (Luoma ym. 2004, 20-21). Rahalla on silti suuri vaikutus työntekijän motivaatioon ja se motivoi kaikkia ihmisiä eri tavalla. Useimmiten raha on yksi mielenkiinnon virike. (Ruohotie & Honka, 1999, 17.)

Tässä tutkimuksessa 93% vastanneista piti rahaa motivoivana jollain tavalla. Dale Timpe (1989, 81) on kuitenkin osaksi eri mieltä rahan voimasta palkkiona, hänen mielestään yritykset, jotka pitävät rahapalkkiona hyvänä ja luottavat siihen, eivät tule saavuttamaan merkittäviä tuloksia työntekijöiden saavutuksissa.

Työn ominaisuuksiin kuuluvat työn sisältö: onko työ vaihtelevaa ja monipuolista sekä saako työntekijä palautetta työstänsä. (Ruohotie & Honka 1999, 18). Työntekijällä tulisi olla mahdollisuus kehittää itseään ja tätä kautta pitää motivaatiota yllä. (Juuti 2006, 66). Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että suurin osa Gigantin kassatyöntekijöistä piti työtään vaihtelevana (67,6%), mikä on positiivinen asia työmotivaation sekä työympäristön kannalta. Palautteen antaminen on elintärkeää korkean motivaation ylläpitämiseksi. On tärkeää, että työntekijät saavat sekä hyvää että korjaavaa palautetta säännöllisesti, jotta he tietävät, mitä ovat tehneet oikein ja mitä asioita he voisivat parantaa työssänsä (Ruohotie & Honka 1999, 18.) Tämän tutkimuksen mukaan 76,71% vastanneista sai palautetta työstänsä sekä 67,1% vastanneista sai kiitosta myydyistä vakuutuksista.

Maxwellin mukaan (2008, 3) työntekijän motivaatio paranee, kun hän saa uusia työtehtäviä, jolloin hän myös tuntee itsensä palkituksi. Herzbergin työnrikastamismallin mukaan, työntekijän saadessa enemmän vastuuta ja uusia työtehtäviä, motivaatiotekijät paranevat. Tällöin työntekijät ovat tehokkaampia ja motivoituneempia. Tässä tutkimuksessa havaittiin että, vain 45,2% vastanneista oli saanut uusia työtehtäviä kuuden kuukauden aikana, mikä tarkoittaa, että Gigantissa ei ole panostettu motivaatiotekijöihin.

Työympäristö vaikuttaa siihen, kuinka sitoutunut työntekijä on työhönsä. Myös yrityksen ilmapiirillä on suora vaikutus työntekijän motivaatioon. (Honka & Ruohotie, 1999, 124-126.) Tutkimuksen avulla voidaan havaita, että Gigantin kassahenkilökunnalla on melko kannustava työympäristö, jolloin he myös tuntevat työympäristönsä turvalliseksi ja ovat motivoituneempia.

Esimiestyöskentelyssä painostus, uhkailu ja kiristäminen eivät tuo minkäänlaisia tuloksia työmotivaation suhteen. Pelolla hallitseminen ei tuo yritykselle parempia tuloksia, eikä saa työntekijöitä tekemään parempia työsuorituksia. Jokainen yritys haluaa varmasti pitkän aikavälin tuloksia ja työsuorituksia. (Dale Timpe

1989, 47-49.) Tämän tutkimuksen tulokset vahvistavat kyseistä teoriaa, sillä 76,7% vastaajista ei motivoitu jatkuvasta muistuttamisesta ja sen tuomasta painostuksesta. Niinpä esimiesten olisi luotava erilainen motivointitapa, jolla työntekijät venyisivät parhaaseen työsuoristukseensa. Kaikki työntekijät haluaisivat onnistua työssängä ja olla huomenna parempia työntekijöitä kuin olivat tänään. (Dale Timpe 1989, 47-49.) Tutkimuksessa havaittiin myös, että motivaatiotekijät motivoivat työntekijöitä eniten. Työntekijät motivoituvat onnistumisesta ja uusien työtehtävien saamisesta kaikista parhaiten.

6.3 Palkitseminen ja kilpailut motivointitekijänä

Esimiehellä on suuri vastuu palkitsemisessa ja sen onnistumisessa, koska työntekijät motivoituvat erilaisista palkinnoista. Jotkut saattavat motivoitua itsenäisyydestä, toinen onnistumisesta ja hyvästä palautteesta ja kolmas palkkiosta. Tällöin esimiehen tulisi kartoittaa, mitkä tekijät motivoivat ketäkin. (Ruohotie & Honka, 1999, 44.) Tässä tutkimuksessa havaittiin, että palkinnolla (53,4% vastanneista piti palkintoa tärkeänä) ja tunnustuksella hyvästä työstä eli palautteella (46,6% vastanneista piti palautetta tärkeänä) oli melkein yhtä suuri vaikutus työntekijän motivaatioon.

Kyselyn avulla haluttiin selvittää, millaiset myyntikilpailun palkinnot motivoivat suurinta osaa työntekijöistä. Vastausvaihtoehtoina oli vain niin sanottuja nopeita palkkioita, kuten rahapalkkio, erilaisia lahjakortteja sekä yhteinen ilta työkavereiden kanssa. Eniten kannatusta sai henkilökohtainen rahapalkkio, mutta myös illanvietto työkavereiden kanssa oli haluttu palkinto. Esimiehen tulisi kartoittaa työntekijöiden mielenkiinnon kohteet eli mistä kukakin motivoituu, jolloin yritys säästäisi aikaa, rahaa ja resursseja. (Luoma ym. 2004, 31-32).

Gigantin kassahenkilökunta sai myös vastata avoimeen kysymykseen: mikä olisi mielekkäin palkinto, jonka eteen työntekijä tekisit töitä saavuttaakseen sen? Useat vastanneista vastasi mielekkäimmän palkinnon olevan yhteinen ilta työkavereiden kanssa, rentoutuminen vaikka kylpyläviikonlopuksi. Palkitsemisessa on muistettava palkita työntekijä saman tien suorituksen jälkeen, jotta hän osaa liittää onnistumisen kyseiseen suoristukseen (Ruohotie & Honka 1999, 45-50).

Sosiaalisella paineella on vaikutusta työntekijän käyttäytymiseen ja sitä kautta työmotivaatioon. Juutin (2006, 132-133) esittelemään Aschin kokeeseen pohjautuen ryhmän paineella on vaikutusta työmotivaatioon. Tässä tutkimuksessa tehtiin samat havainnot: jos työkaverit onnistuivat myymään esimerkiksi vakuutuksia, se painosti muitakin myymään niitä tai ainakin yrittämään myydä.

Oklahoman yliopiston tutkijoiden tutkimustulokset osoittivat (Santora, Joseph, Esposito & Mark 2010), että kilpailuilla on positiivinen vaikutus työntekijöiden motivaatioon. Seuraavaksi tulisi tarkastella kilpailujen organisointia, jotta kilpailuista saisi kaiken mahdollisen hyödyn irti. Myyntikilpailuja on olemassa monenlaisia, joten jokaisen yrityksen tulisi selvittää, mikä vaihtoehto sopisi heidän yritykseensä parhaiten. ”Kuka myy eniten”- kilpailu on kaikista yleisin myyntikilpailu, mutta ei yleensä motivoi kaikkia työntekijöitä. (Bishop 2009.) Vähän yli puolet tutkimukseeni vastanneista toivoikin, että ennen kilpailua laadittaisiin henkilökohtaiset tavoitteet joihin pyrkiä. Tällöin työntekijä voisi kilpailla itseään vastaan ja jokaisella kilpailijalla olisi mahdollisuus voittoon. (Bishop 2009).

Jos kilpailussa tavoitteena on myydä eniten vakuutuksia, saattavat jotkut kilpailijat lopettaa kilpailemisen ennen kuin edes pääsivät alkuun. Useasti tällaisissa kilpailuissa sama henkilö voittaa aina ja muut eivät motivoitu kilpailusta ollenkaan. Tätä teoriaa tukee myös vastaus kysymykseen: ”tuntuuko voitto saavutettavalta?”. 64 % vastanneista kertoi voiton olevan saavutettavissa, toisin kuin 36% vastaajista oli eri mieltä. Tällaisessa tilanteessa kilpailun järjestäjien tulisi räätälöidä kilpailut siten, että kaikki motivoituisivat ja kaikilla olisi mahdollisuus voittoon.

Myyntikilpailut eivät saisi kestää yli 90-päivää sekä niistä tulisi tiedottaa hyvissä ajoin työntekijöille sekä muistuttaa heitä kilpailusta kilpailun aikana. (Boe 1999). Tässä tutkimuksessa kävi ilmi, että yleensä säännöt ja ohjeet ovat selkeitä ja helposti ymmärrettäviä, mutta aukkojakin löytyi. Jotkut työntekijät kokivat sääntöjen olevan puutteellisia, koska eivät tienneet, mistä kilpailu koostui. Toiset taas eivät saaneet informaatio kilpailusta tarpeeksi aikaisessa vaiheessa. Nämä ovat myös tekijöitä, jotka laskevat Gigantin kassahenkilöiden motivaatiota myyntikilpailuissa. Näiden lisäksi motivaatiota laskivat epärealistinen tavoite,

huono palkinto, esimiehen painostus ja jankuttaminen vakuutusten myynnistä sekä työkavereiden haluttomuus ja kannustuksen puuttuminen. Lopuksi kuitenkin tulos oli se, että myyntikilpailut antavat työntekijöille niin sanotun motivaatiopiikin ja he tarjoavat vakuutuksia ja rahoituksia enemmän kilpailun aikana kuin ilman kilpailua.

6.4 Vastauksia tutkimusongelmaan ja kehittämisehdotuksia

Tässä osiossa vastataan tutkimuskysymyksiin ja annetaan parannusehdotuksia teoriaosuuden pohjalta. Myyntikilpailut vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon lyhyellä aikavälillä. Kun kilpailuja järjestetään pienin aikaväleihin, se antaa niin sanotun motivaatiopiikin työntekijöiden motivaatioon. Kilpailut vaikuttavat työntekijöihin eri tavoilla. Toiset motivoituvat pelkästä palkinnosta ja toisiin vaikuttaa ryhmän paine. Yhteenvetona todettakoon, että tutkimuksen mukaan työntekijöitä motivoivat myyntikilpailut, esimiehen tulisi selvittää etukäteen työntekijöiden motivaatioon vaikuttavat tekijät.

Työntekijöiden motivaatioon vaikuttavat ihmisen persoonallisuus, työn sisältö, työympäristö sekä esimiestyöskentely (Ruohotie & Honka 1999, 17). Persoonallisuus ja työympäristö ovat niin sanotut "perustekijät" työpaikalla, jotka tulee olla kunnossa heti aluksi, jotta työntekijä voi motivoitua esimerkiksi myyntikilpailuista. Myyntikilpailuilla pyritään parantamaan entisestään työmotivaatiota. Palkitseminen on myös tärkeää ottaa huomioon motivoidessa työntekijöitä. Esimiehen tulisi ottaa siis selvälle, mistä työntekijät motivoituvat, jotta palkinnon arvo olisi mahdollisimman hyvä. Esimiehen tulisi myös päättää, haluaako hän vaikuttaa työntekijän sisäiseen vai ulkoiseen motivaatioon, jolloin palkitsemisessa käytetään joko nopeita tai hitaita palkitsemisen muotoja. (Luoma ym. 2004, 36-37.)

Kilpailut tulisi organisoida eritavoin erilaisille ihmisille. Jokaisen tavaratalon kannattaisi kokeilla erityyppisiä myyntikilpailuja ja sitä kautta löytää omalle työporukalle sopivin vaihtoehto. On olemassa paljon erilaisia myyntikilpailuja, joista tässä muutama vaihtoehto: perinteinen "kuka myyn eniten"- kilpailu, jossa voittaja on se henkilö tai ryhmä joka myy eniten. Tämä kilpailu ei välttämättä ole tasa-
puolinen kaikkia työntekijöitä kohtaan. Toinen vaihtoehto on järjestää kilpailu,

jossa jokaisen työntekijän tulee parantaa omaa työsuoritustaan. Kolmas kilpailuvaihtoehto on jakaa työntekijät 2-3 hengen ryhmiin, jolloin ryhmät kilpailevat keskenään. Tällainen kilpailu parantaa yhteishenkeä ja takaa paremman asiakaspalvelun sekä tuottaa nopeita tuloksia. (Bishop 2009.)

Miten Gigantti voisi parantaa/kehittää myyntikilpailujaan?

1. Kilpailuista ja kilpailun säännöistä tulisi antaa selkeä informaatio työntekijöille hyvissä ajoin.
2. Palkinto tulisi kertoa etukäteen.
3. Oman suorituksen parantaminen voisi olla yhtenä myyntikilpailuna jokaisessa tavaratalossa.
4. Kilpailun järjestäjän tulisi ottaa huomioon eri tavaratalojen ja työntekijöiden "edut" ennen kilpailun järjestämistä. Heidän tulisi ottaa huomioon asiakasmäärät suhteessa tavoitteeseen, sekä työntekijän työtunnit suhteessa työntekijän tavoitteeseen.
5. Yhtenä tärkeimmistä asioista olisi muistaa kiittää hyvistä työsuorituksista sekä jättää painostus pois. (Fishman A 1998.)

7 POHDINTA

7.1 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tutkimuksen tietojen perusteella. Tutkimuksessa on tärkeää, että vastausprosentti on tarpeeksi suuri, kysymykset mitaavat oikeita asioita eli mitä halutaan tutkia ja että otos on edustava ja riittävän suuri. Heikkilän mukaan (2008, 188) tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetilla ja reliabiliteetilla.

Validiteetti mittaa tutkimuksen pätevyyttä eli tutkittiinko sitä asiaa, jota haluttiin mitata. Jos tutkimukselle ei ole tarkasti määritelty tavoitetta, validiteetti heikenee. (Heikkilä 2008, 29.) Heikkilän mukaan (2008, 186) validiteetti kuvaa sitä, kuinka hyvin tutkimuksella on onnistuttu mittamaan oikeaa asiaa eli juuri sitä mitä haluttiin selvittää. Tässä tutkimuksessa validiteetti tarkoitti osaksi sitä, kuinka hyvin kyselylomakkeen kysymykset osuivat teoriaosuuteen ja kuinka hyvin ne ratkaisivat tutkimusongelmaa ja tutkimuskysymyksiä. (Heikkilä 2008, 186.) Jos tutkimuksen validiteetti ei ole kunnossa ei reliabiliteetilla ole mitään merkitystä. (Vehkalahti 2008, 40). Tässä tutkimuksessa onnistuttiin kyselyn avulla vastaamaan tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin eli validiteetti oli hyvä. Tutkimustulosten avulla tultiin siihen tulokseen, että myyntikilpailut vaikuttavat kassahenkilökunnan työmotivaatioon, kaikilla tosin vähän eri tavoin. Kilpailut tulisi organisoida eri tavoin. Työntekijöiden motivaatioon vaikuttavat palkintojen lisäksi sosiaalinen paine ja ryhmähenki. (Heikkilä 2008, 186.)

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimuksen luotettavuutta eli tulosten tarkkuutta ja toistettavuutta. Tutkimus tulosten tulee olla samanlaiset, vaikka tutkimus toistettaisiin useaan otteeseen. Tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Reliabiliteetti saattaa olla puutteellinen esimerkiksi silloin, jos vastaajien määrä on pieni. Tällöin tulokset saattavat olla sattumanvaraisia. Tässä tutkimuksessa kyselylomake lähetettiin Gigantin ketjun tavaratalojen kassahenkilökunnalle, eli vastaajat oli ennalta määritelty ja vastausprosentti oli melko suuri. Tätä tutkimusta voidaan pitää reliaabelina.

7.2 Tutkimus prosessin kulku

Tutkimus sai alkunsa keväällä 2012, kun aloin työstää ajatusta opinnäytetyöstäni. Olen työskennellyt Lielahden Gigantissa neljä vuotta, joten toivoin että saisin mahdollisuuden tehdä tutkimukseni Gigantille. Mietin erilaisia aiheita, kunnes kassakoordinaattori Katja Hartonen ehdotti minulle myyntikilpailujen tutkimista. Aloimme työstämään ajatusta ja tavoitteena oli tutkia kassahenkilöille järjestettäviä myyntikilpailuja sekä palkitsemista siinä ohessa. Teoria osuuden runko alkoi kunnolla valmistua vasta touko-kesäkuussa. Lopulta se valmistui vasta elokuun alussa täysin valmiiksi. Aloitin myös kesäkuussa e-lomakekurssin, jonka avulla tein sähköisen kyselylomakkeen tutkimukseen.

Tutkimuksen tekeminen on ollut todella opettavaista ja siinä on menty monta kertaa omien tuttujen rajojen ulkopuolelle. Eniten olen oppinut tutkimuksen ja kyselyn tekemisestä ja tutkimuksen tuloksien kokoamisesta. Tutkimuksen tulosten kokoaminen ja analysointi on ollut erittäin opettavaista ja mielenkiintoista, varsinkin kun tutkimus liittyi niin lähelle omaa työtäni. Teoriaosuuden kirjoittaminen kävi melko nopeasti, tosin hiomista löytyi aivan viime metreille asti. Tutkimusaikataulu venyi hieman kesän aikana, mikä johtui osaksi siitä, että sain kokopäiväisen osastovastaavan paikan kesäkuun alussa Gigantista. Loppuvaiheessa oli todella vaikea kerätä motivaatiota loppurutistusta varten ja tuntui että lähteitä oli koko ajan liian vähän. Myös kyselylomakkeen suunnittelussa olisi ollut parantamisen varaa, siihen olisi pitänyt käyttää enemmän aikaa, jotta kysymyksistä olisi saanut enemmän irti.

Uskon, että tutkimuksesta on hyötyä Gigantilla. Toivon että he saivat uusia ideoita miten järjestää tehokkaita myyntikilpailuja, jotta kaikki työntekijät motivoituisivat. Esitin tutkimukseni Gigantin pääkonttorilla 19.9 2012 kassapäälliköille. Monet olivat kiinnostuneita aiheesta ja palautteena sain tietoa, että he olivat saaneet virikkeitä esityksestäni.

LÄHTEET

Ala-Keskinen Mari. Kassapäällikkö. 2012. Haastattelu 31.8.2012. Haastattelija Marina Kunttonen. Gigantti Megastore Lielähti Tampere.

Antila, J. 2006. Työn mielekkyydestä ja mielettömyydestä. Helsinki: Työministeriö.

Armstrong, M. 2009. Armstrong's handbook of human resource management practice. 11th. edition. USA: Philadelphia.

Bishop, B. 1999. Sales contest need reworking to motivate all agents. National Underwater. Life & Health. Volume 103, No. 13, 7,9. Viitattu 5.8.2012. <http://web.ebscohost.com.elib.tamk.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&hid=8&sid=0d8309c1-db9e-452e-bcf5-585326c86b8a%40sessionmgr10>.

Boe, J. 2009. Contests can increase sales and boost morale: A carefully planned sales contest at a small firm can be a big incentive to your selling staff. SeniorMarketAdvisor.No.1530874.Viitattu5.8.2012. <http://search.proquest.com.elib.tamk.fi/business/docview/854118792/138628CF69B383CD879/2?accountid=13208>

Dale Timpe, A. 1989. Mikä motivoi henkilöstöä. Espoo: Weilin+ Göös kirjapaino.

Eskola, J & Suoranta, J. 1988. Johdatus laadulliseen tutkimukseen.1.painos. Jyväskylä: Gummerus.

Esposito, Mark & Santora, J. 2010. Do competitive work environments help or hurt employee. Academy of Management Perspectives. 2010/24, 81-82.

Fisman, A. 1998. Contests among salespeople generate extra effort. Journal Record.No.07375468.Viitattu5.8.2012. <http://search.proquest.com.elib.tamk.fi/business/docview/259412751/138624AC167564AB482/1?accountid=13208>

Flink, M. Arjen sankarit. 2011. Luettu 16.10.2012. Saatavissa: http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/blogit/kauppablogi/arjen_sankarit_190.

Hakonen, Hulkko & Ylikorkala. 2005. Palkitse taitavasti. Juva: WS Bookwell Oy.

Hakala, J & Malmelin, N. 2012. Vetovoima. Talentum media Oy.

Heikkilä, Tarja. 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita Prima Oy.

Hiam, A. 1999. Streetwise Motivating & Rewarding Employees: New and Better Ways to Inspire Your People. Sage publications. No. 08863687, 76-77. Viitattu 7.8.2012. <http://search.proquest.com.elib.tamk.fi/business/docview/213687446/fulltext/13867C02DB958769247/4?accountid=13208>

Hirsijärvi, S & Hurme, S. 2009. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

- Honka, J & Ruohotie, P. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita OY Ab.
- Juuti, P. 2006. Organisaatio käyttäytyminen. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Kananen, J. 2008. Kvantti, kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän yliopistopaino.
- Kauhanen, M. 2003. Osa-aikatyö palvelualoilla. Palkansaajien tutkimuslaitos. Luettu 9.5.2012. Saatavissa:
<http://www.pam.fi/fi/info/tilastotjatutkimukset/Sivut/Default.aspx>
- Kauhanen, M & Vartiainen, M. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: WSOY.
- Kauppa edelleen halutuin työnantaja. 2011. Kaupan liitto. Luettu 16.10.2012. Saatavissa:
http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/uutiset/kauppa_edelleen_halutuin_tyoenanta_ja_21165
- Korpi, R & Tanhua, P. 2002. Yhteispeli työelämässä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund. 2004. Ei ainoastaan rahasta. Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.
- Lämsä, A-M & Päivike, T. 2010. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Maxwell, J. 2008. Work system design to improve the economic performance of the firm. Journal of Business Process Management, 3/2008, 432-446.
- Ojasalo, Moilanen & Ritalahti. 2009. Kehittämistyön menetelmät. 1.painos. WSOY: Helsinki.
- Raportti kaupan alan työssä viihtymisestä julkaistu. Kaupan liitto. 12.11.2009. Luettu: 15.10.2012.
http://www.kauppa.fi/ajankohtaista/uutiset/raportti_kaupan_alan_tyoessae_viihtymisestae_julkaistu_1879
- Retail- kaupan työt ja toiminta.2006. Helsingin kauppiaitten yhdistys. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Rytikangas, Iina. 2001. Kehity ja jaksaa tiimissä. 1.painos. Helsingin kauppakamari. Hämeenlinna: Kariston kirjapaino Oy.
- Tietoa Gigantista. 2012. Gigantti Oy. Luettu 9.4.2012 Saatavissa:
<http://www.gigantti.fi/cms/c-bcAKeQuvGLEAAAEEn8bB94OGI/tietoa-gigantista>
- Työntekijän käsikirja. 2010. Gigantti Oy.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Tammi.
Vammala: Vammalan kirjapaino Oy.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomake

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn kilpailujen vaikutuksesta työntekijöiden motivaatioon.

Kilpailujen vaikutus työntekijöiden motivaatioon

Kyselylomake

TAUSTATEKIJÄT

Ikä ?

--Valitse tästä--

18-20

21-25

26-30

31-40

40-50

Sukupuoli ?

--Valitse tästä--

MIES

NAINEN

Työsuhteen kesto ?

--Valitse tästä--

1-3

4-7

8-11

12-

Työtehtävä ?

--Valitse tästä--

Kassatyöntekijä

Kassavastaava

Sivu 1 / 4

MOTIVAATIOON VAIKUTTAVAT TEKIJÄT

Motivoiko sinua raha palkkiona? ?

KYLLÄ EI

Valitse toinen vaihtoehtoista

Onko työsi vaihtelevaa?

KYLLÄ EI

Valitse toinen vaihtoehtoista

Saatko palautetta työstäsi?

KYLLÄ EI

Valitse toinen vaihtoehtoista

Oletko saanut uusia työtehtäviä viimeisen kuuden kuukauden aikana?

KYLLÄ EI

Valitse toinen vaihtoehtoista

Onko työympäristösi kannustava?

KYLLÄ EI

Valitse toinen vaihtoehtoista

Luoko jatkuva muistuttaminen motivaatiota?

KYLLÄ EI

Saitko esimieheltäsi kiitosta ja tunnustusta myydyistä vakuutuksista?

KYLLÄ EI

Mitkä seuraavista motivoivat sinua eniten työssäsi?

Myyntikilpailut ja palkinto

Esimiehen ja työkavereiden kannustus ja palaute

Koulutus ja uusien työtehtävien saaminen

Henkilökohtaisen myyntitavoitteen saaminen ja sen saavuttaminen

Muu, mikä?

Kumpi motivoisi sinua enemmän, esimiehesi antama tunnustus hyvästä työstä, vai palkinto?

TUNNUSTUS TYÖSTÄ PALKINTO

Valitse toinen vaihtoehtoista

PALKITSEMINEN JA KILPAILUT MOTIVAATTOREINA

Tulisiko palkinto tietää etukäteen?

KYLLÄ

EI

Kumpi palkinto saisi sinut ponnistelemaan parempaan työsuoritukseen?

50-100 euron rahallinen palkkio onnistuneesta työsuoritu

50-100 euron lahjakortti hemmottelu/elämysilta yhteiseer

Mitkä seuraavista myyntikilpailujen palkinnoista motivoivat sinua parhaiten? Valitse kaksi

Henkilökohtainen rahapalkkio

Ravintolalahjakortti

Hemmotelulahjakortti

Lahjakortti merkkikauppaan

Illanvietto työkavereiden kanssa

Muu, mikä?

Kerro tähän mielekkäin palkinto, jonka eteen tekisit töitä saavuttaaksesi sen? (voi olla mitä vain)

Oliko työurasi alussa helpompi motivoitua kilpailuista?

KYLLÄ EI

Vaikuttaako vakuutuksien tarjoamiseen työkavereiden aktiivisuus vakuutusten myynnissä?

KYLLÄ

EI

Kasvaako motivaatiosi, jos työkaverisi ovat onnistuneet myymään vakuutuksia?

KYLLÄ

EI

Liite 2. Saatekirje Gigantin kassahenkilökunnalle.

Hei kaikille vakuutus- ja rahoituskilpailuun osallistuneille!

Eli nyt kun vakuutus/rahoituskilpailu on ohi, toivoisin teidän kaikkien vastaavan kyselylomakkeeseeni. Alapuolella on linkki, mistä kyselylomake löytyy ja lopuksi painatte valmis-painiketta niin tulokset tallentuvat.

Kyselyyn vastataan nimettömänä, joten toivoisin kaikkien vastaavan :)

Vastausaika on 13.-23.8. 2012.

Linkki, josta kyselylomake löytyy:

<https://lomake.tamk.fi/v3/lomakkeet/13518/lomake.html>

Vakuutus- ja rahoituskilpailun tulokset ilmoitetaan kassapäällikköpäivillä 19.9.2012.

Kiitos paljon vastauksista jo etukäteen!

Hyvää syksyä :)

Terveisin,
Marina Kunttonen

