

Kilpailujen sekä palkitsemisen vaikutus työntekijöiden motivaatioon myyntityössä

Tiia Lappalainen

Tekijä(t) Tiia Lappalainen	
Koulutusohjelma Myyntityö	
Opinnäytetyön otsikko Kilpailujen sekä palkitsemisen vaikutus työntekijöiden motivaatioon myyntityössä	Sivu- ja liitesivumäärä 30 + 2
Opinnäytetyön otsikko englanniksi The effect of competitions and rewarding on employee motivation in sales work	
Tämä tutkimuksellinen opinnäytetyö on tehty selventämään kuinka paljon myyntikilpailut sekä palkitseminen vaikuttavat työntekijän motivaatioon tehdä parempaa tulosta. Opinnäytetyö koostuu teoreettisesta osiosta sekä empiirisestä tutkimusosiosta. Teoria rakentuu motivaation ja palkitsemisen ympärille, johon liitetään mukaan työelämää. Teoreettinen osio muodostaa perustaa empiiriselle tutkimusosiolle, jossa tarkastellaan tarkemmin tutkimusta ja sen tulosten analysointia. Tutkimus toteutettiin määrällisenä tutkimusmenetelmänä ja tiedonkeruu tapahtui sähköisellä kyselylomakkeella. Tutkimus osoitti, että myyntikilpailut motivoivat, mutta yleisesti vain, jos tiedetään palkinto etukäteen. Palkinnon todettiin myös vaikuttavan osallistujien mielenkiintoon kilpailua kohtaan. Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että raha on kaikista varmin palkinto, mutta myös muut palkinnot kelpaavat, kuten mm. vapaavalintainen lahjakortti tai elämys. Tulosten perusteella saatiin myös selville, etteivät myyntikilpailut ole aivan korkeimmalla sijalla, jos katsotaan muitakin motivaatioon vaikuttavia tekijöitä työpaikalla. Myyntikilpailut saivat keskimäärin viimeisimpiä sijoja motivoivimpien asioiden listalla, motivoivin oli henkilökohtaisen myyntitavoitteen saavuttaminen. Tutkimustuloksia analysoidessa voitiin kuitenkin todeta, että myyntikilpailuilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon, riippuen kilpailusta ja palkinnon mielekkyydestä.	
Asiasanat myynti, kilpailut, palkitseminen, motivaatio	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimus.....	1
1.2	Opinnäytetyön rakenne	2
2	Motivaatio	3
2.1	Motivaatio yleisesti	3
2.2	Maslow'n tarvehierarkia.....	4
2.3	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	5
2.4	Tavoitteet ja motivaatio	6
2.5	Motivaatio työelämässä & Herzbergin kaksifaktorteoria.....	7
2.6	Kannustus ja palautteen anto työpaikalla.....	7
3	Palkitseminen	8
3.1	Palkitsemisen kokonaisuus	8
3.2	Palkitsemisen kannustavuus	9
3.3	Tulospalkitseminen.....	10
3.4	Kilpailut osana palkitsemista	11
4	Teorian yhteenveto	13
5	Empiirinen osa	16
5.1	Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu	16
5.2	Menetelmävalinnat perusteluineen.....	18
5.3	Aineisto ja käytetyt analyysit	19
6	Tutkimuksen tulokset.....	20
6.1	Perustiedot	20
6.2	Kilpailujen vaikutus motivaatioon	20
6.3	Palkinnot ja motivaatio	21
6.4	Yhteenveto	24
7	Pohdinta	26
7.1	Tulosten tarkastelu omilla tulkinnoilla.....	26
7.2	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset	27
7.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	28
7.4	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi	28
	Lähteet	30
	Liitteet.....	31

1 Johdanto

Myyntityön tehokyky on motivaatio. Oikeanlainen motivaatio saa meidät tavoittelemaan ja kipuamaan kohti päämääriä. Eri tekijät kuitenkin motivoivat eri ihmisiä. Se mikä toimii toiselle, ei välttämättä toimi seuraavalle. Motivaatio on tärkeä tekijä työelämässä, sen avulla jaksaa paremmin ja se voi ohjata eteenpäin uralla. Myös organisaation tulos hyötyy motivoituneista työntekijöistä. Työyhteisö on hyvä luoda sellaiseksi, ettei se ainakaan laske motivaatiota, vaan tukee sekä ylläpitää sitä.

Palkitseminen on yksi keino kehittää työntekijöiden motivaatiota. Palkitsemistapoja on monia, ja niitä voidaan liittää työsuoritukseen. Esimerkiksi yrityksen sisäiset kilpailut ovat oiva keino liittää työhön hauskuutta, haastetta sekä motivaatiota tehdä parempaa tulosta. Ne voivat myös lisätä positiivista ryhmähenkeä taloon.

Tämä tutkimuksellinen opinnäytetyö käsittelee motivaatiota työelämässä sekä erityisesti sitä, saadaanko myyntikilpailujen sekä palkitsemisen avulla luotua työntekijöille motivaatiota tuloksellista myyntiä kohtaan. Tutkimus analysoi myös, mitkä palkinnot ovat mielekkäimpiä työntekijöiden mielestä. Mitä mielekkäämpi palkinto - sitä enemmän motivaatiota. Tutkimuksesta voi olla hyötyä yrityksille, jotka ovat kiinnostuneita tietämään lisää työntekijöiden mahdollisista mielenkiinnon kohteista koskien palkitsemista sekä kilpailuita.

Tutkija kiinnostui aiheesta nähdessään avopuolisonsa innon työskennellä ylimääräisiä työtunteja myyntikilpailun voiton merkeissä. Kuitenkaan kaikki kilpailut eivät kiinnostaneet yhtä paljon kuin toiset ja tutkija halusi vastauksia siihen, miksi näin on ja mitkä tekijät vaikuttavat asiaan.

1.1 Tutkimus

Tutkimus on kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimus. Tutkimus toteutettiin sähköisenä kyselyhaastattelulomakkeena, joka lähetettiin myyntitöissä oleville henkilöille.

Tutkimuksen tavoitteena on katsoa, kuinka yrityksen sisällä olevat myyntikilpailut vaikuttavat myyjien motivaatioon tehdä tuloksellista työtä. Tutkimuksessa on tarkoitus myös tulla ilmi, kuinka ja minkälainen palkitseminen motivoi työssä. Tutkimuksessa haluttiin myös katsoa pienenä lisäkysymyksenä, lisäävätkö osallistujien mielestä kilpailut stressiä tai paineita.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö alkaa johdannolla, josta lukija pystyy saamaan kuvan tutkimuksen aiheesta sekä sen tavoitteesta. Teoriaosuus käsittelee tarkemmin tutkimuksen kannalta oleellisia käsitteitä, kuten motivaatioon sekä sen ilmenemiseen työelämässä ja palkitsemisessa. Teoria käy läpi myös erikseen palkitsemisen sekä palkitsemiskeinoja.

Empiirisessä osiossa esitellään ensin tutkimuksen vaiheet sekä aikataulu ja toteutus. Sitteen siirrytään itse tutkimustulosten läpikäymiseen. Tutkimustuloksia analysoidaan ensin kokonaisuudessaan, sitten yhteenvetona ja vielä omana pohdintana.

Opinnäytetyö päättyy jatkotutkimusehdotuksiin ja oman oppimisen arviointiin. Lisäksi opinnäytetyön lopusta löytää lähdeluettelon sekä tutkimusrungon liitteinä.

2 Motivaatio

Tässä luvussa perehdytään tarkemmin motivaatioon liittyviin keskeisiin käsitteisiin, Maslow'n teoriaan sekä motivaation eri muotoihin, kuten sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Lisäksi tarkastellaan myös, miten tavoitteet vaikuttavat motivaatioon ja sen pysymiseen sekä miten motivaatio näkyy työelämässä.

2.1 Motivaatio yleisesti

Motivaatio on jotakin, joka laittaa ihmisen pyrkimään kohti jonkinlaista päämäärää. Ihmisen toiminta ei yleensä riipu yhdestä motiivista, vaan monien eri motiivien yhdistelmästä. Eri motiivit muodostavat kokonaisuutena motivaation. (Pitkonen & Rasila 2010, 11) Ilmiönä motivaatio on jatkuvasti sekä ympärillämme, että myös sisällämme vaikuttaen tietoisesti tai tiedostamattomasti toimintaamme sekä käyttäytymiseemme. (Jaakkola & Liukkonen 2002, 13)

Motivaation moninaisuutta voidaan selventää kolmen kysymyksen kautta: miksi, mitä ja miten. Motivaation taustalla oleviin syihin viittaa kysymys ”miksi”. Syitä voi olla monia, kuten mm. henkilökohtaiset arvot, yhteenkuuluvuus, tunne hallinnasta tai päämäärä. Miksi-kysymys ei välttämättä ole aina tietoisesti selvä. (Nurmi & Salmela-Aro 2017)

Mitä- kysymys vastaa yksilön motivaation kohteisiin, eli siihen, mitä yksilö haluaa ja mihin hän on pyrkimässä. Tavoitteena voi olla esimerkiksi kouluttautua tiettyyn ammattiin tai pudottaa painoa tiettyyn ajankohtaan mennessä. Tämä kysymys on sellainen, johon yleensä osataan vastata, sillä tavoitteista ollaan joissain määrin tietoisia. (Nurmi & Salmela-Aro 2017)

Miten- kysymys motivaatiossa viittaa siihen, millä keinoilla ihmiset pyrkivät tavoitteitaan toteuttamaan. Tähän liittyy vielä eri käsitteitä kuten toiminnan suunnittelua ja ongelmanratkaisua. (Nurmi & Salmela-Aro 2017)

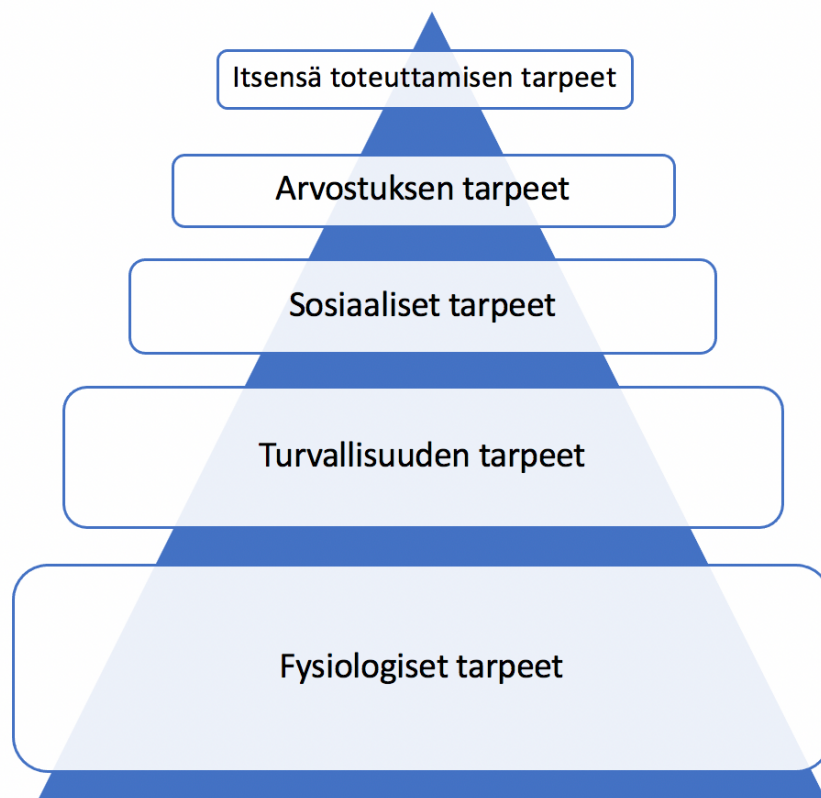
Jaakkola sekä Liukkonen (2002,15) kuitenkin kertovat motivaation peruskysymyksen olevan ”miksi”. Miksi osallistutaan johonkin toimintaan? Miksi mennään opiskelemaan juuri tiettyä alaa? Miksi tehdään sitä ja miksi tehdään tätä, tai miksi ei tehdä näin?

Motivaatio vaikuttaa toiminnan pysyvyyteen, intensiteettiin, tehtävien valintaan sekä suorituksen laatuun. Tämä tarkoittaa, että jos henkilöllä on voimakas motivaatio, hän myös yrittää sekä sitoutuu toimintaan muita enemmän ja suoriutuu siitä paremmin.

2.2 Maslow'n tarvehierarkia

Motivaatioteorioita on monia, mutta nyt tarkastellaan amerikkalaisen sosiaalipsykologin A. Maslow'n tarvehierarkiaa (kuvio 1.). Maslow'n mukaan yksilöillä on tarpeita, joita pyritään tyydyttämään aste asteelta. Ensin alemman tason tarpeet tyydytetään ja kun tämä on tehty, tulee esiin uusia tarpeita. Teoria antaa johdonmukaisen selityksen moniin tarpeiden tyydytystä koskeviin pohdintoihin. (Pekkarinen, Vornanen, 2006, 25)

Maslow'n järjestelmän mukaan alimpana ovat yksilön fysiologiset tarpeet, kuten ruoka ja juoma. Seuraavana tulee turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen ja vaikutusvallan tarpeet ja viimeisenä sekä ylimpänä itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarpeet. Kun alimmat tarpeet ovat jokseenkin tyydytetty, voidaan keskittyä ylempänä oleviin tarpeisiin. On siis tärkeää, että perustarpeet ovat kunnossa, ennen kuin lähdetään tavoittelemaan muuta. Tarvehierarkia rakentuu yksilöille kuitenkin henkilökohtaisesti koettujen tarpeiden ja toiveiden pohjalte. (Pekkarinen, Vornanen, 2006, 26)



Kuvio 1. Maslow'n tarvehierarkia. (Mukaillen Maslow'n tarvehierarkian pohjaa)

2.3 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

On olemassa kaksi perustavasti erilaista tapaa motivoitua, sisäinen sekä ulkoinen motivaatio. Ulkoinen motivaatio tarkoittaa motivaatiota, jossa syy miksi tehdään jotain, on irrallinen itse tekemisestä. Tässä tapauksessa emme ole innostuneita tehtävästä itsestään, vaan teemme sen saadaksemme jonkinlaisen ulkoisen palkkion. Joissain tapauksissa voimme myös tehdä asioita, jotta vältämme ulkoisen rangaistuksen, kuten potkujen saamisen töistä. Kun teemme työtä ulkoisen palkinnon vuoksi, tekeminen itsessään ei ole motivaatiomme lähde. Tällöin pahimmillaan tekeminen voi tuntua pakkopullalta, sillä henkilö joutuu ns. työntämään itseään tekemään asian. (Jarenko & Martela 2015, 25- 26) Ulkoisen motivaation sanotaankin olevan reaktiivista, eli reagoit ulkopuolelta tuleviin ärsykkeisiin ja arvot sekä päätökset voivat tulla ympäristöstä.

Ulkoisesti motivoitunut ihminen työskentelee usein sen vuoksi, että saa työstään rahaa tai jonkin muun palkkion. Tämä saattaa saada jotkut nopeasti liikkeelle ja tehtävää suorittamaan, mutta työn iloa se ei lisää, ainakaan pitkällä aikavälillä. Harvemmin näkee henkilöitä, jotka ovat onnellisia sekä tyytyväisiä työhönsä vain siksi, että palkka on isompi. (Pitkola & Rasila 2010, 27)

Ulkoisia palkitsemisjärjestelmiä on kehitetty jo pitkään, mutta niissä on silti vielä korjattavaa. Yksimielisyyteen ei olla päästy siitä, että motivoiko lopulta uudet palkkausjärjestelmät palkankorotuksineen. Esille on tuotu työntekijöistä itsestään nousseita ratkaisuja ulkoisen motivaatiotekijöiden kehittämiseksi. Näihin kuuluu mm. joustava työaika ja työpaikka, lastenhoitopaikka, työaikapankki sekä erinäiset vapaat. (Jaakkola, Kataja & Liukkonen 2006, 99)

Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan motivaatiota, jossa ihminen hakeutuu tekemään asioita, jotka kiinnostavat häntä itseään ja jotka herättävät innostusta sekä saattavat tuntua hänestä arvokkailta. Tekeminen vetää eri tavalla puoleensa, sillä se on jotakin, mitä ei ole pakotettu, vaan henkilö itse todella haluaa tehdä. Tällainen tekeminen ei ole yhtä kuormittavaa yksilöä kohtaan kuin ulkoisesti motivoitu tehtävä. (Martela & Jarenko 2015, 26) Sisäinen motivaatio on proaktiivista, eli ihminen itse aloittaa toimintansa ja on aktiivinen sekä reagoi itse asioihin ja päätöksiin.

Jaakkolan, Katajan sekä Liukkosen (2006, 7) mukaan työntekijän sisäinen motivaatio voi syntyä mm. näistä syistä:

- kokee olevansa kunnioitettu sekä ansioitunut työntekijä
- saa tyydytystä tilanteista, joista hän on suoriutunut hyvin
- kokee työnsä arvokkaaksi
- kokee saavansa kannustusta ja palkitsemista tekemästään työstä
- kokee olevansa osa työyhteisöä ja aidosti sen arvostama jäsen

2.4 Tavoitteet ja motivaatio

Tavoitteilla on voimakas vaikutus siihen, miten käyttäydymme, vaikuttaen samalla kokonaisvaltaiseen hyvinvointiimme. Tavoitteiden asettaminen on todettu tehokkaaksi apuvälineeksi edistämään sisäistä motivaatiota, sillä tavoitteet saavat meidät toimimaan päämäärämme suuntaisesti. Mieleemme muodostuu kuva siitä, mitä ja miten teemme jotakin, jotta saavutamme päämäärän. Tavoitteiden avulla käytämme optimaalisia suoritusstrategioita, joten voimme sanoa, että tavoitteet tekevät toiminnastamme laadukkaampia. (Jaakkola & Liukkonen 2002, 245- 246)

Psykologian kirjallisuuteen on tehty useita tutkimuksia, joissa on todettu, että tavoitteet ja pysyvyys kuuluvat yhteen. Tutkimuksissa on vertailtu pysyvyyttä kahdenlaisissa tehtävissä. Toisille henkilöille oli annettu tarkat tavoitteet sekä päämäärä tehtävään liittyen. Toisille ei annettu minkäänlaisia tavoitteita. Tutkimuksien tulokset osoittivat, että ryhmä, jolla oli asetettu tavoitteet, pysyivät tehtävän parissa pidempään ja olivat sitoutuneempia tehtävän tekemiseen, kuin ryhmä, jolla ei ollut tavoitteita. (Jaakkola & Liukkonen 2002, 247)

Jaakkolan, Katajan sekä Liukkosen (2006) periaatteiden mukainen lista tavoitteenasettelun perusperiaatteista:

- Tavoite tulee määritellä myönteisesti
- Tavoitteen tulee olla konkreettinen
- Tavoite täytyy määritellä realistiseksi
- Tavoitteiden tulee edetä ja muuttua prosessin kuluessa
- Tavoitteiden on oltava sitovia
- Tavoitteiden on oltava mitattavia
- Tavoitteelle tulee laatia toimintamalli
- Tavoitteesta kannattaa kertoa myös muille

2.5 Motivaatio työelämässä & Herzbergin kaksifaktoriteoria

Aikaisemmin on ajateltu tyytyväisyyden motivoivan ihmistä suorittamaan työnsä tehokkaasti sekä innolla. Nykytutkimukset ovat kuitenkin eri mieltä: tunnemme tyytyväisyyttä sekä iloa työhön, kun työskentelemme motivoituneina ja saamme asioita aikaiseksi. Motivaatiolla ja tyytyväisyydellä on kuitenkin suuri keskinäinen riippuvuus. (Pitkonen & Rasilainen 2010, 8)

Sosiaalinen yhteenkuuluvuus on sisäisen motivaation kulmakivi. Tilanteet, jotka tukevat tätä yhteenkuuluvuuden tunnetta, lisäävät sisäistä motivaatiota. Vastaavasti kun sosiaalisen yhteenkuuluvuuden tunne puuttuu, motivaatio vähenee. Siksi on tärkeää motivaation kannalta, että työilmapiiri olisi kannustava ja henkilö kokee kuuluvansa ympäristöönsä. Vaikka usein ajatellaan, että on esimiehen tehtävä motivoida alaistaan, eivät asiat kuitenkaan suju niin yksinkertaisesti. Kukaan ei voi viime kädessä pakottaa toista motivoitumaan, vaan sosiaalinen ympäristö joko synnyttää ja mahdollistaa motivaatiota tai sitten heikentää sitä. (Jaakkola, Kataja & Liukkonen 2006, 140- 141)

Rahallisen palkitsemisen liittymistä motivaatioon on kyseenalaistettu jo kauan. Frederick Herzbergin julkaiseman kaksifaktoriteorian mukaan työssä on kaksi perusulottuvuutta, jotka ovat hygieni- ja motivaatioulottuvuus. Työhön liittyvät ulkoiset olosuhteet ovat hygieniatekijöitä. Näitä ovat mm. palkka, status, työilmapiiri, toimintatavat, esimies-alaisuuhteet sekä työpaikan varmuus. Hygieniatekijät vähentävät tyytymättömyyttä, mutta eivät suoranaisesti vaikuta motivaatioon tai työsuorituksen laatuun. Motivaatioon vaikuttavat tekijät liittyvät itse työhön, työn sisältö ja mielekkyys, työssä menestyminen, palautteet, uralla eteneminen sekä kehittyminen jne. Herzberg painottaa palkitsemisessa sekä motiivoinnissa työtehtävien merkitystä sekä aineettoman palkitsemisen elementtejä. (Sistonen, 2008, 177)

2.6 Kannustus ja palautteen anto työpaikalla

Kannustavat puheet sekä työntekijöille osoitetut kirjalliset viestit voivat myös olla keino motivaatioon. (Vuokko, 2003, 260) Henkilökohtaisen palautteen antaminen on tärkeää, sillä palaute kertoo, miten työssä on onnistuttu. Sekä positiivinen, että negatiivinen palaute voi motivoida työntekijää yrittämään kovemmin työssään. Palaute on merkitsevä osa työn sisällön selkiyttämiseen ja työssäoppimiseen. Jos taas palaute puuttuu tai se on epäselvää, voi työntekijälle tulla tunne, ettei hänen työpanostaan arvosteta tai sitä ei pidetä kovin tärkeänä. Työpanoksen muuttuessa arvottoman tuntuiseksi voi motivaatiokin työtä kohtaan kärsiä. (Hakonen ym., 2005, 243-244)

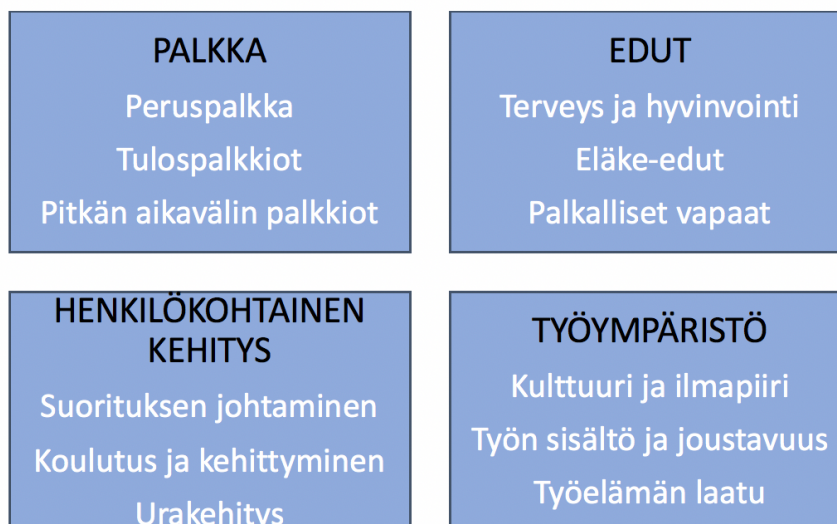
3 Palkitseminen

Tässä osiossa tarkastellaan hieman palkitsemisen kokonaisuutta, tulospalkkausta sekä palataan motivaatioon ja kilpailuihin palkitsemisen yhteydessä. Palkitseminen on olennainen osa työntekoa ja erilaiset kannustukset voivat lisätä työntekijöiden innostusta työtä kohtaan tai päämäärän saavuttamiseen. Palkitsemista voi tapahtua monessa eri muodossa ja niiden vaikutus motivaatioon riippuu täysin yksilöstä.

3.1 Palkitsemisen kokonaisuus

Palkitsemisella pyritään houkuttelemaan henkilöstöä pysymään talossa ja motivoituneena hyviin työsuorituksiin. Palkitseminen voi tapahtua monessa muodossa. Johtamisen välineenä saatetaan käyttää usein palkitsemisen kokonaisuutta (kuvio 2), jonka organisaatio on itse määritellyt. (Hakonen ym. 2005, 19-21) Palkitsemiskeinot yleensä jaetaan kahteen osaan: taloudellisiin sekä aineettomiin palkitsemiskeinoin. Aineettomat palkitsemiskeinot ovat lähinnä kasvupolkuja ja sosiaalisia seikkoihin liittyviä keinoja. (Kauhanen, 2009, 115)

Suomessa ja monissa muissa Euroopan maissa palkitseminen on osittain määritelty työehtosopimusten mukaisesti, sekä niitä täydentäviin yrityskohtaisiin osiin. Palkitsemisen kokonaisuus on siitä huolimatta monikäyttöinen johtamisen väline, jolle on tyypillistä, että siihen on koottu erilaisia ja eri tilanteisiin tarkoitettuja elementtejä, riippumatta siitä, onko ne määritelty työehtosopimuksessa vai ei. Elementtejä voi olla mm. palkka, erikoispalkkiot, tavarapalkkiot, työajan järjestelyt, työpaikkaruokailu, tulospalkkiot jne. (Hakonen ym. 2005, 22-23)



Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuus esimerkki. (Mukaillen Hakonen ym. 2005, 21)

Yksilötasolla palkitsemisen perusteet ovat tehtävän vaativuus, henkilön osaamiset sekä suoriutuminen tehtävissä. Moni yrityksistä tasapainottelee palkitsemistaan näiden välillä. Yleisenä kehityssuuntana kansainvälisesti on viime vuosikymmeninä siirrytty palkitsemaan entistä yksilöperusteisemmin. (Sistonen, 2008, 178)

3.2 Palkitsemisen kannustavuus

Palkan kannustavuus perustuu tarpeiden tyydyttämiseen. Rahapalkitsemisella voidaan tyydyttää työntekijän perustarpeet, lisätä taloudellista turvallisuutta, tyydyttää arvostus- ja suoritustarpeita. Kun palkka on sidottuna työsuoritukseen, tulee siitä suorituksen mittari, joka saattaa lisätä sisäistä motivaatiota. On kuitenkin todettu, että raha ei tyydytä itsensä toteuttamisen eikä yhteenkuuluvuuden tarpeita. (Kauhanen, 2009, 117)

Pienituloisille palkka on tärkeä kannuste, sillä se tyydyttää ensisijaisesti heidän perustarpeensa. Suurituloisille palkka on myös tärkeä, koska osittain se tyydyttää heidän pätemisen tarpeitaan. Palkkakannusteen suhteellinen merkitys vaihtelee eri ryhmien välillä:

- Palkan merkitys riippuu yksilön tarpeiden voimakkuudesta, palkalla on suurempi merkitys ja tärkeys ihmiselle, joka pyrkii tyydyttämään omia perustarpeitaan
 - Palkan merkitys riippuu suuruudesta, mitä enemmän saa, sitä vähemmän palkka merkitsee
 - Palkan merkitys riippuu työstä ja asemasta ammatissa. Palkan suhteellinen merkitys heikentyy organisaation huippua kohti mm. johtajille palkka merkitsee vähemmän kuin työntekijöille
 - Suoritustarve, eli ns. halu menestyä, vaikuttaa myös palkan merkitykseen. Ihmiset, jotka omaavat heikon suoritustarpeen voivat työskennellä kovasti, jotta saisivat palkkaa. Kun varallisuus lisääntyy, palkkakannusteen merkitys vähenee. Ihmiset, jotka omaavat voimakkaan suoritustarpeen, motivoituvat enemmän saavutuksistaan ja odottavat, että saavat tunnustukseksi erilaisia palkkioita.
- (Kauhanen, 2009, 119)

Vuonna 1993 Alfie Kohn kyseenalaisti palkkiojärjestelmien takana olevat ajatukset. Hän puhui siitä, kuinka palkkiolla saattaa olla kielteisiä vaikutuksia, mm. yhteistyön vahingoittamista ja rankaisua silloin, kun tavoitteita ei saavuteta. Hänen mielestään palkitseminen voi olla motivoivaa, mutta jopa väärällä tavalla. Tiedyt tärkeät tavoitteet saattavat jäädä saavuttamatta ja vaikka työt hoidettaisiin loppuun. Töitä voidaan tehdä pelkästään palkkion näkökulmasta, jolloin tavoitteet, joita ei sisällytetty palkkiojärjestelmän mittareihin, jäävät saavuttamatta. (Hakonen ym. 2005, 56)

3.3 Tulospalkitseminen

Tulospalkkaus, eli suorituksenmukainen palkkaus, alkoi yleistymään Suomessa 1970-luvun lopulla. Tällöin tulosjohtamisideologia alkoi tulla tutummaksi. (Kauhanen, 2009, 127) Vielä 1980-90-lukujen vaihteessa tulospalkkaus oli vähäistä, mutta lähti nopeasti yleistymään. Palkkiojärjestelmä toi palkkaukseen joustavuutta. (Hakonen ym. 2005, 120)

Tulospalkkiojärjestelmä rakentuu mittareista sekä jakoperusteista. Rakenteeseen kuuluu vastaukset kysymyksiin mitä jaetaan, kenelle, millä perusteella ja kuinka paljon. On kätevää, jos käytössä on yksinkertainen järjestelmänkuvaus. Tulospalkkiojärjestelmän rakenne on nimittäin palkitsemisjärjestelmän ydin. Järjestelmänkuvauksessa selviää tarkemmin palkitsemisjärjestelmän tavoitteet, kuinka se toteutetaan, keitä se koskee, kuinka palkkiot rahoitetaan ja kuinka usein niitä maksetaan sekä millä perusteella. Myös suoritus-tason määrittely sekä eri tahojen roolit sekä tehtävät ovat mainittuna järjestelmänkuvauksessa. (Hakonen ym. 2005, 124)

Myyntihenkilöstön provisiopalkat edustavat organisaation tulospalkkioajattelua. Tulospalkitseminen on palkkionosa, joka on sidoksissa joko organisaation, tiimin tai yksilön saavut-tamiin tuloksiin tai monen tuloksen yhdistelmään. Tulospalkkiossa voi olla mm. näitä omi-naisuuspiirteitä:

- Palkkio täydentää peruspalkkaa
- Palkkio on sidoksissa tavoitteisiin, jotka on määritelty etukäteen
- Palkkio maksetaan, jos tavoitteet saavutetaan tai ylitetään
- Palkkio maksetaan yleensä harvemmin kuin peruspalkkaa (1-4 kertaa vuodessa)

Pääasiassa tulospalkkausjärjestelmän tavoitteena on palkita henkilöstöä saavuttamaan organisaation asettamat tavoitteet ja ylittämään ne. Palkitseminen voi perustua taloudelli-siin tai määrällisiin tavoitteisiin, kuten myös tehokkuuteen ja kehittämiseen sekä laatuun työssä. (Kauhanen, 2009, 128)

3.4 Kilpailut osana palkitsemista

Tehokas palkitsemiskeino myyntityössä voidaan liittää myyntikilpailujen järjestämiseen. Myyntikilpailujen tavoitteena on saada myyjät motivoituneeksi, tekemään töitä ahkerasti sekä saavuttamaan asetettuja tavoitteita erilaisten kannustimien avulla. (Hellstén, 2011, 15). Pelkästään itse kilpailu ei kuitenkaan nosta motivaation tasoa, vaan tekijät, jotka luovat kilpailun: onnistuminen, palkitseminen, ryhmätyöskentely sekä positiivinen palaute. (Kuntonen, 2012, 20)

Myyntikilpailujen on todettu vaikuttavan positiivisesti myyntiin sekä tuottoon. Kilpailut ovat loistava keino luoda lisämyyntiä sekä tehostaa yrityksen sisäistä kilpailuhenkeä. Perinteisimmin kilpailuja käytetään lisäämään tietyn tuotteen tai palvelun myyntiä tietyssä aikana. Kilpailuihin voidaan kuitenkin lisätä myös muita tavoitteita, joita voi olla mm. työntekijöille koulutusta kuten myyntitekniikoiden opettaminen tai uuden tuotteen/palvelun myyminen. (Hellstén, 2011, 16)

Myyntikilpailut tulee suunnitella hyvin. Huonosti organisoidut kilpailut saatetaan tuottaa hättäisesti, jolloin tulokset eivät välttämättä ole mitä toivottiin ja johtajille jää huono kokemus kilpailujen toimivuudesta. Myyntikilpailujen on oltava huolellisesti suunniteltu osana yrityksen strategiaa. Toimiva kilpailu luodaan sopivalle aikavälille: liian pitkään kestävä kilpailu ei motivoi muutaman kuukauden päästä, mutta liian lyhyt kilpailu on huonoksi, sillä kaikki eivät koe ehtivänsä mukaan. Tehokkaimmaksi on todettu n. kolmen kuukauden pituiset kilpailut. Toinen huomioon otettava asia on tasapuolisuus osallistujien kesken. Kaikilla tulisi olla yhtä hyvät mahdollisuudet voittoon. (Hellstén, 2011, 18) Kilpailujen tavoitteiden tulee olla mahdollisia saavuttaa, sillä tavoitteiden tuntuessi liian kaukaisilta työntekijä ei välttämättä edes yritä panostaa kilpailuun. Myös kilpailun palkinnon tulisi olla haluttava ja tarpeeksi hyvä, jotta sen eteen jaksaisi tehdä töitä. Esimerkiksi tavarapalkinnot voivat olla huono ajatus, sillä osalla työntekijöistä voi olla jo kyseinen tavara tai tuote. Tulee myös ottaa huomioon, etteivät kaikki motivoitu samoista asioista. Esimiehen olisi hyvä keskustella työntekijöidensä kanssa siitä, minkälaiset palkinnot olisivat motivoivimpia. Tällöin saadaan kilpailuun mahdollisesti enemmän osallistujia. (Kuntonen, 2012, 21) Palkinnon määrittelemisessä on hyvä huomioida myyjien tulot, sillä pohjapalkan ja provisoiden ollessa korkeat jo ennestään, saattaa esimerkiksi jokin matka olla houkuttelevampi kannustinvaihtoehto.

Parhaimmat myyjät ovat yleensä motivoituneita jokaisessa kilpailutilanteessa ja heidän motivaationsa tulee enimmäkseen voitosta kuin palkinnosta. Esimiehen tulisi kuitenkin muistaa motivoida jokaista myyjää tasapuolisesti ja kannustaa heitä eteenpäin. (Hellstén, 2011, 18)

Myyntikilpailujen palkinto voidaan antaa mm.

- tiettyä ajanjaksona tuotteita eniten myyvälle myyjälle tai tiimille
- tuotteen myyminen uudelle asiakasryhmälle tai markkina-alueelle
- uuden tuotteen ensimmäiseksi myyvälle myyjälle tai tiimille
- parhaiten kanta-asiakkuuksia luovalle myyjälle tai tiimille
- asiakaskyselyssä parhaimman palautteen saavalle myyjälle tai tiimille

Myyjä tai tiimi voidaan palkita monilla eri tavoilla esimerkiksi tuloksekkaimmasta myynnistä tai uusista saavutuksista. Palkintoja voidaan jakaa parhaimmalle, parhaimmille tai arpomalla tietyn myyntirajan ylittävien kesken. Tapoja on monia.

Pelkällä kilpailulla kannustaminen ei kuitenkaan kannata, sillä on vältettävä sitä, etteivät myyjät tee vain lyhyen aikavälin toimenpiteitä tai käytä myyntikeinoja, jotka eivät toimi yritysten arvojen mukaisesti. (Vuokko, 2003, 258- 260)

Jotta kilpailut onnistuisivat, on tärkeää, että säännöt ovat yksinkertaiset ja kaikkien nähtävillä. Kilpailusta tulisi myös tiedottaa hyvissä ajoin etukäteen, sekä muistuttaa työntekijöitä kilpailun alkamisesta sekä kilpailusta myös sen käynnissä ollessa. Palkinnon tulee olla haluttu ja tarpeeksi mielenkiintoinen, jotta motivaatio kilpailua kohtaan syntyisi. Kilpailun järjestäjän tulisi myös seurata aktiivisesti kilpailun etenemistä sekä päivittää tietoja kesken kilpailun. (Kunttonen, 2012, 23)

4 Teorian yhteenveto

Motivaatio saa meidät pyrkimään tiettyä päämäärää kohti. Motivaatio koostuu yleensä monesta eri motiivista ja nämä motiivit muodostavat kokonaisuudessaan motivaation.

Sosiaalipsykologin A. Maslow'n tarvehierarkian (kuvio 1.) mukaan yksilöillä on tarpeita, joita pyritään tyydyttämään aste asteelta. Ensin alemman tason tarpeet tyydytetään ja kun tämä on tehty, tulee esiin uusia tarpeita. Aivan alimpana ovat yksilön perustarpeet kuten ruoka ja juoma. Seuraavaksi tulee turvallisuuden tarpeet, sosiaaliset tarpeet, arvostuksen tarpeet ja viimeisenä itsensä toteuttamisen sekä kehittämisen tarpeet. Alimpien tarpeiden täyttyessä voidaan keskittyä ylempiin tarpeisiin.

Motivoituminen voi tapahtua sisäisesti tai ulkoisesti (taulukko 1.). Ulkoinen motivaatio tarkoittaa motivaatiota, jossa syy miksi tehdään jotain, ei ole liity itse tekemiseen. Tässä tapauksessa henkilö ei ole innostunut itse tehtävästä, vaan tekee sen saadakseen jonkin ulkoisen palkkion. On myös mahdollista, että ulkoinen motivaatio voi tulla siitä, että haluaa välttää rangaistuksen. Ulkoista motivaatiota sanotaan reaktiiviseksi, eli henkilö reagoi ulkopuolelta tuleviin ärsykkeisiin.

Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan motivaatiota, jossa ihminen hakeutuu tekemään asioita, jotka kiinnostavat häntä itseään ja jotka herättävät innostusta sekä saattavat tuntua hänestä arvokkailta. Tekeminen vetää eri tavalla puoleensa, sillä se on jotakin, mitä ei ole pakotettu, vaan henkilö itse todella haluaa tehdä. Sisäinen motivaatio on proaktiivista, eli ihminen itse aloittaa toimintansa ja on aktiivinen sekä reagoi itse asioihin ja päätöksiin.

Ulkoinen motivaatio	Sisäinen motivaatio
Mikä motivoi?	Mikä motivoi?
Ulkoiset palkkiot (esim. raha, lahjakortit, tavarat jne.)	Sisäinen innostus/kiinnostus tekemiseen/ siitä nauttiminen
Rangaistukset (esim. potkuilla uhkaaminen)	Asetetut tavoitteet ja niiden päämäärään tähtääminen
Toimintatapa	Toimintatapa
Reaktiivinen	Proaktiivinen
Voi olla ns. pakkopullaa, stressaavaa tai ahdistavaa, kuluttavaa	Miellyttävää tekemistä, energisoivaa
Ei välttämättä huolellista työtä, ei yhtä sitoutunut	Laadukas työ, sitoutunut tekemään työtä

Taulukko 1. Ulkoinen ja sisäinen motivaatio

Sisäistä motivaatiota voi edistää tavoitteiden asettamisella. Psykologisissa tutkimuksissa toisille henkilöille oli annettu tarkat tavoitteet sekä päämäärä tehtävään liittyen ja toisille ei annettu minkäänlaisia tavoitteita. Tutkimuksien tulokset osoittivat, että ryhmä, jolla oli asetettu tavoitteet, pysyivät tehtävän parissa pidempään ja olivat sitoutuneempia tehtävän tekemiseen, kuin ryhmä, jolla ei ollut tavoitteita.

Motivaation kannalta työilmapiiri on erittäin tärkeä. Sen tulisi olla kannustava ja työntekijöiden tulisi tuntea kuuluvansa ympäristöönsä. Usein ajatellaan, että olisi esimiehen työ saada työntekijä motivoituneeksi, mutta kukaan ei voi viime kädessä pakottaa toista motivoitumaan, vaan sosiaalinen ympäristö joko synnyttää ja mahdollistaa motivaatiota tai sitten heikentää sitä.

Palautteen anto työpaikalla on myös huomioitava. Positiivisen sekä negatiivisen palautteen myötä voi työntekijän motivaatio nousta työtä kohtaan, kun tiedetään, miten on suoriuduttu. Jos palautteen jättää antamatta, voi työntekijälle tulla tunne, ettei hänen työpanostaan arvosteta.

Palkitsemisella pyritään houkuttelemaan henkilöstöä pysymään talossa ja motivoituneena hyviin työsuorituksiin. Palkitseminen voi tapahtua monessa muodossa. Rahapalkitsemisella voidaan tyydyttää työntekijän perustarpeet, lisätä taloudellista turvallisuutta, tyydyttää arvostus- ja suoritustarpeita. Kun palkka on sidottuna työsuoritukseen, tulee siitä suorituksen mittari, joka saattaa lisätä sisäistä motivaatiota.

Tulospalkkiojärjestelmä rakentuu mittareista sekä jakoperusteista. Tulospalkkiojärjestelmän rakenne on ydin palkitsemisjärjestelmässä. Järjestelmänkuvauksessa selviää tarkemmin palkitsemisjärjestelmän tavoitteet, kuinka se toteutetaan, keitä se koskee, kuinka palkkiot rahoitetaan ja kuinka usein niitä maksetaan sekä millä perusteella. Organisaation tulospalkkioajattelua on mm. myyntihenkilöstön provisiopalkat. Tulospalkitseminen on palkkionosa, joka on sidoksissa joko organisaation, tiimin tai yksilön saavuttamiin tuloksiin tai monen tuloksen yhdistelmään.

Tehokas palkitsemiskeino myyntityössä voidaan toteuttaa myyntikilpailujen järjestämisellä. Myyntikilpailujen tavoitteena on saada myyjät motivoituneeksi sekä saavuttamaan asetettuja tavoitteita erilaisten kannustimien avulla. Myyntikilpailujen on todettu vaikuttavan positiivisesti myyntiin sekä tuottoon. Kilpailut ovat loistava keino luoda lisämyyntiä sekä tehostaa yrityksen sisäistä kilpailuhenkeä.

Myyntikilpailujen on oltava huolellisesti suunniteltu osana yrityksen strategiaa, joten kilpailut on suunniteltava hyvin. Toimiva kilpailu luodaan sopivalle aikavälille: tehokkaimmaksi on todettu n. kolmen kuukauden pituiset kilpailut. Kilpailujen tavoitteiden tulee olla mahdollisia saavuttaa, sillä tavoitteiden tuntuessa liian kaukaisilta työntekijä ei edes yritä ponnistaa kilpailuun. Myös kilpailun palkinnon tulisi olla haluttava ja tarpeeksi hyvä, jotta sen eteen jaksaisi tehdä töitä. Yleisesti parhaimmat myyjät ovat motivoituneita jokaisessa kilpailutilanteessa ja motivaatio tulee voitosta, eikä niinkään palkinnosta.

5 Empiirinen osa

Tässä osiossa käsitellään tarkemmin opinnäytetyön tutkimuksen tekemisen vaiheita sekä aikataulua, suunnittelua ja toteutusta. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää, kuinka yrityksen sisäiset myyntikilpailut vaikuttavat myyjien motivaatioon tehdä tuloksellista myyntiä.

5.1 Tutkimuksen vaiheet ja aikataulu

Tutkija päätti toteuttaa opinnäytetyön vuoden 2020 syksystä vuoden 2021 alkukevääseen. Aikataulu suunniteltiin omaan elämään sopivaksi ja tätä kautta itselle helposti toteutettavaksi. Tutkija otti aikataulun suunnittelussa huomioon, että elämässä sattuu ja tapahtuu, joten opinnäytetyön valmistumisajankohdaksi päätettiin asettaa helmikuun loppu/maaliskuun alku. Tämä siltä varalta, että vastoinkäymisten sattuessa aikaa vielä on jäljellä. Aikataulu oli mietitty laajalle aikavälille, jotta en kiirehdi liikaa, sillä itselläni oli muitakin kursseja koulussa sekä työt. Aikataulusuunnitelmani näkyi taulukossa 2.

KUUKAUSI	TAVOITE
Marraskuu	Tehdä teoriapohja vähintään 50% valmiiksi ja laatia sekä lähettää kysely eteenpäin
Joulukuu	Teoriapohja valmiiksi, mahdollinen kyselytulosten analysointi alkaa, jos vastaukset saatu
Tammikuu	Kyselytuloksien käsittely ja johtopäätösten tekoa
Helmikuu	Kaikki jäljellä oleva, mm. pohdinta ja viimeistelyä
Maaliskuu	Valmis kuukauden alusta

Taulukko 2. Opinnäytetyön suunniteltu aikataulu.

Marraskuun aikana tavoitteena oli tehdä teoriasta vähintään puolet valmiiksi, sekä saada kysely valmiiksi ja lähettää sen linkki eteenpäin. Joulukuun aikana teoria tuli saada loppuun ja kyselyn tuloksia pitäisi alkaa analysoida, jos mielestäni tarpeeksi moni on kerennyt osallistua kyselyyn. Tammikuu on lähinnä pelkkää kyselytulosten käsittelyä ja johtopäätösten tekemistä. Helmikuulle ajoitin kaiken lopun, mikä siinä vaiheessa vielä on kesken. Halusin tosiaan maaliskuun alussa opinnäytetyön kokonaan valmiiksi.

Riskit ovat aina osa elämää ja siten kuuluvat myös ottaa huomioon opinnäytetyön aikataulua tehdessä. Kuten edellä mainitsin, olen ajoittanut opinnäytetyön valmistumisen helmikuun lopulle, jottei mahdolliset viivästymiset ja vastoinkäymiset tee kiirettä prosessiin.

Riskit, joita opinnäytetyötä tehdessä voi tulla on mm. sairastuminen, työt sekä uupuminen. Sairastumiselta pyrin välttämään huolehtimalla perushygieniasta ja nyt korona- aikaan pyssyttelen kotona sekä poistun välttämättömiin paikkoihin, kuten kauppaan ja töihin. Työt puolestaan liittyvät osittain uupumisen kanssa yhtenäiseen riskiin. Työskentelen vuorotöissä sekä opiskelen muitakin kursseja, joka on itselleni raskas yhdistelmä. Koitan välttää uupumusta vähentämällä hieman työvuoroja ja jättämällä itselleni myös vapaa-aikaa, jotta jaksan ladata omaa jaksamistani. (taulukko 3.)

RISKI	MITEN VÄLTÄÄ?
Sairastuminen	Nyt korona- aikana erityisen tehokas perushygienian ylläpito ja kotoa poistuminen vain, kun tarvitsee mm. kauppa ja työt.
Uupuminen	Vähennän hieman työvuoroja ja huolehdin, että koulun sekä työn ohella jää myös vapaa- aikaa.

Taulukko 3. Riskien ennaltaehkäisy.

Aikataulun toteutuminen sujui osittain suunnitelmien mukaisesti, mutta viivästyksiä tuli. Kaikki alkoi kuten suunnitteilla oli, eli tekemällä teoriaa sekä kyselylomake valmiiksi. Alkuun ei ollut ongelmia, mutta pientä viivästystä toi kirjaston kirjojen lainaaminen, sillä kaikkia kirjoja ei ollut heti vapaana. Joulukuussa oli tarkoitus saada teoria loppuun, mutta jäin hieman jälkeen tässä ja teoria valmistui tammikuun alussa. Kyselytutkimus edistyi kuitenkin hyvin joulukuun aikana. Tammikuussa sain suljettua kyselyn ja aloin tulkitsemaan vastauksia. Kuitenkin tuli taas viivästyksiä työn sekä elämän vuoksi ja jatkoin kyselyn vastusten analysointia helmikuun puolella. Johtopäätöksiä en myöskään saanut tehtyä tammikuun aikana, kun kyselyn analysointi ei ollut valmis. Täten opinnäytetyö viivästyi kokonaisuudessaan hieman, joka on ok, sillä osasin varautua tähän laittamalla tavoitteeksi saada työ valmiiksi ennen kuin oikea viimeinen palautusajankohta olisi ollut.

Vaikka osa työn ajankohdista viivästyi hieman, sain opinnäytetyön kuitenkin kokonaan valmiiksi asettamaani ajankohtaan mennessä, eli maaliskuun alku.

5.2 Menetelmävalinnat perusteluineen

Tutkimusmenetelmäksi valittiin määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus. Määrällisessä tutkimuksessa saadaan hyvin tutkittua mm. prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Tutkimus toteutettiin sähköisen kyselyhaastattelun kautta. Tätä tutkimusmenetelmää käyttäen saadaan nopea sekä helppo tapa kerätä tutkimusaineistoa. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää kuinka yrityksen sisäiset myyntikilpailut vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon. Haittapuoli lähetettävissä tutkimuslomakkeissa on kuitenkin se, etteivät kaikki vastaajat välttämättä panosta kyselyn tekoon, kun heitä ei ole kukaan erikseen haastattelemassa. Kyselyyn ei kuitenkaan ollut pakko osallistua, joten odotettavasti osallistujat ovat olleet edes jonkin verran kiinnostuneita vastaamaan kyselyyn hyvin.

5.3 Aineisto ja käytetyt analyysit

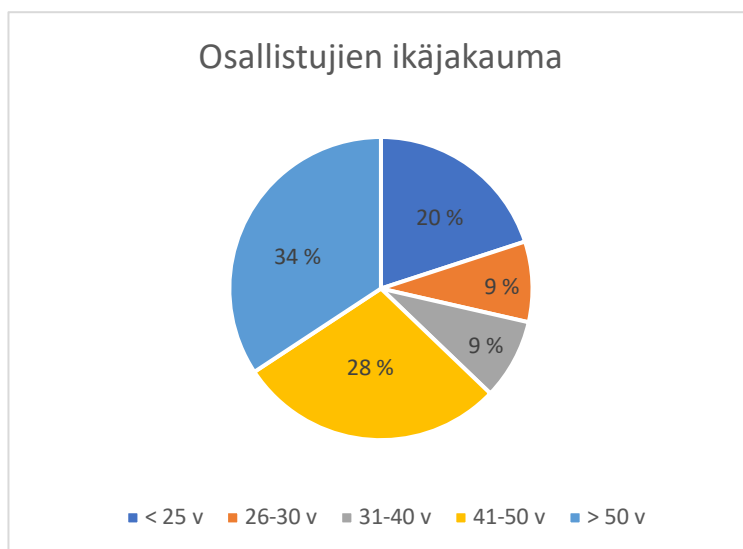
Tutkimusaineisto kerättiin hyödyntämällä netissä olevaa kyselysivustoa, jonne luotiin ilmaisen opiskelijatilin. Sivustolta pystyttiin muokkaamaan omanlainen kysely sekä lähettää tämä linkin avulla myyjille eteenpäin. Kyselyn vastausajaksi laitettiin kuukausi. Tutkimuslomake on liitteenä tämän opinnäytetyön lopussa.

Kun tutkimusaineisto on valmiina, analysoitiin tutkimustuloksia prosentuaalisesti sekä pyrittiin erottamaan, onko esim. ikäluokkien välillä erilaisia vastauksia. Kaikki vastaukset ovat anonyymejä ja ainoat pakolliset kysymykset olivat ikä, sukupuoli sekä kuinka pitkään on alalla työskennellyt. Alalla työskentely- kohtaan tuli jossain vaiheessa virhe, sillä maksimi on tutkimuslomakkeessa 5+ vuotta, mutta tarkoituksena oli laittaa vaihtoehdot 5-10 vuotta ja sen jälkeen 10+ vuotta. Ei tietoa mitä tälle tapahtui, mutta kyselyä ei muokattu enää ensimmäisten vastausten jälkeen. Tutkimuslomakkeessa aloitettiin menemällä suoraan asiaan ja ensin kartoitettiin, motivoiko raha palkintona, sekä onko työpaikalla myyntikilpailuja. Nämä ovat keskeisimmät kysymykset, jotka liittyvät tutkimukseen. Myöhemmin tutkimuslomakkeessa kysytään eri palkintotavoista, jotka pitää laittaa omasta mielestään paremmuusjärjestykseen. Näin saadaan selville minkä tyyllisiä palkintoja myyjät mielellään tavoittelevat.

6 Tutkimuksen tulokset

6.1 Perustiedot

Tutkimus toteutettiin nettikyselylomakkeella ja vastausaika oli kuukausi. Tutkimukseen osallistui 35 myyjää, joista 80 % on miehiä ja 20 % naisia. Osallistuneista 77 % on ollut töissä myynnin parissa yli 5 vuotta. Suurin osa vastaajista on yli 40-vuotiaita. Alapuolella (kuvio 3.) osallistujien ikäjakauma prosentteina sekä lukumääränä.



Kuvio 3. Osallistujien ikäjakauma.

6.2 Kilpailujen vaikutus motivaatioon

Osallistujista 65 % sanoi työpaikallaan olevan myyntikilpailuja. Loput, joilla ei ollut kilpailuja, ovat silti antaneet vastauksensa motivaatioon ja kilpailuihin sekä palkitsemiseen liittyen.

Kyselyssä kysyttiin suoraan, kokeeko vastaaja, että myyntikilpailut vaikuttavat hänen motivaatioonsa tekemään parempaa tulosta. Tähän valtaosa (62 %) vastasi, että motivoituminen riippuu kilpailusta ja sen palkinnosta. 21 % vastaajista sanoivat tuntevansa myyntikilpailujen vaikuttavan vahvasti tekemään parempaa tulosta. 12 % oli sitä mieltä, että kilpailut motivoivat harvoin. Vain kaksi vastaajaa vastasi, ettei kilpailut vaikuta motivaatioon.

Tutkimuksessa haluttiin vielä varmistaa vaikuttaako palkinnon tietäminen kilpailusta kiinnostumiseen vai onko sillä juurikaan väliä. Osallistujista 88 % oli sitä mieltä, että palkinto tulisi tietää etukäteen, jotta kiinnostus kilpailua kohtaan syntyy.

6.3 Palkinnot ja motivaatio

Tutkimuksen tarkoituksena oli myös selvittää hieman, minkä tyylliset palkinnot ovat kaikista suosituimpia. Ensiksi kysyttiin suoraan pelkän rahan vaikutuksesta motivaatioon. 79 % vastaajista koki, että raha motivoi palkintona. Loput 21 % vastasi rahan motivoivan jonkin verran. Kaikki vastaajat siis kokivat rahan vaikuttavan motivaatioon ainakin hiukan.

Kyselyssä oli myös tarkentava kysymys erilaisille palkinnoille. Osallistujien tuli laittaa itselleen mieluisimmat palkinnot järjestykseen. Palkintovaihtoehdot olivat raha, vapaavalintainen lahjakortti, tuote/tavarapalkinto sekä elämys. Taulukko 4. antaa kuvaa osallistujien vastauksista. Taulukossa näkyy ylhäällä palkintojen sijoitusnumero, sivulla palkinnot ja itse taulukosta voidaan lukea, kuinka monta osallistujaa on sijoittanut kunkin palkinnon millekin sijalle. Taulukon vieressä on vastauksien keskiarvosijoitus.

SIJA	1.	2.	3.	4.	keskiarvo
Raha	27x 79,4 %	4x 11,7 %	3x 8,8 %	-	1,3
Vapaavalintainen lahjakortti	3x 8,8 %	15x 44,1 %	13x 38,2 %	3x 8,8 %	2,5
Tuotepalkinto	-	3x 8,8 %	11x 32,4 %	20x 58,8 %	3,5
Elämys	4x 11,7 %	12x 35,3 %	7x 20,6 %	11x 32,6 %	2,7

Taulukko 4. Vastaajat järjestivät palkinnot järjestykseen.

Jos katsotaan vastaajien lukumäärän sekä prosenttien kautta, voidaan huomata, että raha on kaikista suosituin palkinto. 27 osallistujaa (79,4 %) on sijoittanut rahan ensimmäiselle sijalle. Muutama vastaaja oli sijoittanut ensimmäiselle sijalle vapaavalintaisen lahjakortin tai elämyksen. Toiselle sijalle sijoittui vapaavalintainen lahjakortti, 15 osallistujaa (44,1 %) valitsi tämän vaihtoehdon toiseksi parhaimmaksi palkinnoksi. Moni laittoi lahjakortin myös sijalle 3., mutta melkein yhtä moni sijoitti samaan kohtaan tuotepalkinnon. Elämys valittiin monta kertaa sijalle 2. ja 4. Tuotepalkinto sai monen mukaan viimeisen sijan.

Keskiarvon puolelta katsottuna ensimmäiseksi suosituin palkinto on raha, toiseksi lahjakortti, lähellä lahjakorttia on elämys ja viimeisenä tuotepalkinto

Kun tavoitteena oli selvittää kuinka hyvin myyntikilpailut sekä palkinnot motivoivat työssä, oli kyselyyn laitettava yleinen kysymys motivoivista asioista työpaikalla. Myyntikilpailut sekä palkinnot sekoitettiin monien muiden tekijöiden joukkoon, jotta nähdään, kuinka paljon ne todella vaikuttavat. Osallistujien oli laitettava järjestykseen eniten motivoivat sekä vähiten motivoivat asiat. Vaihtoehtona oli esimiehen kannustus sekä palaute, henkilökohtaisen myyntitavoitteen saavuttaminen, työkavereiden saavutukset, myyntikilpailut ja palkinto, koulutukset sekä työpaikan ilmapiiri/ryhmähenki. (Taulukko 5.)

SIJA	1.	2.	3.	4.	5.	6.	keski-arvo
Esimiehen kannustus ja palaute	1x 2,9 %	11x 32,4 %	9x 26,5 %	8x 23,5 %	5x 14,7 %	-	3,2
Hlökohtaisen myyntitavoitteen saavutus	16x 47,1 %	5x 14,7 %	7x 20,6 %	3x 8,8 %	3x 8,8 %	-	2,2
Työkavereiden saavutukset	-	3x 8,8 %	12x 35,3 %	10x 29,4 %	6x 17,7 %	3x 8,8 %	3,8
Myyntikilpailut ja palkinto	5x 14,7 %	3x 8,8 %	2x 5,9 %	5x 14,7 %	11x 32,4 %	8x 23,5 %	4,1
Koulutukset	-	2x 5,9 %	-	5x 14,7 %	7x 20,6 %	20x 58,8 %	5,3
Työpaikan ilmapiiri	12x 35,3 %	10x 29,4 %	4x 11,8 %	3x 8,8 %	2x 5,9 %	3x 8,8 %	2,5

Taulukko 5. Eniten motivaatioon vaikuttavat tekijät vastaajien laittamassa järjestyksessä.

Moni vastaaja koki henkilökohtaisen myyntitavoitteen saavuttamisen sekä työpaikan ilmapiirin kaikista eniten motivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi. 47,1 % osallistujista valitsi henkilökohtaisen myyntitavoitteen saavuttamisen ensimmäiselle sijalle. 35,3 % valitsi ensimmäiselle sijalle ilmapiirin. Ilmapiiri valittiin myös toiselle sijalle monta kertaa. Esimiehen kannustus sekä palaute sai myös 32,4 % mielestä sijan 2. Työkavereiden saavutukset ovat monella vastaajalla sijalla 3. tai 4. Myyntikilpailut sekä palkinto oli 32,4 % vastaajan mielestä sijalla 5. Koulutukset jäivät reilusti alemmille sijoille, 58,8 % vastaajista koki tämän vähiten motivoivaksi.

Keskiarvon mukaisesti katsottuna vastaajien työpaikan eniten motivoivat asiat ovat järjestyksessä eniten motivoivasta vähiten motivoivaan;

1. henkilökohtaisen myyntitavoitteen saavuttaminen
2. työpaikan ilmapiiri/ryhmähenki
3. esimiehen kannustus ja palaute
4. työkavereiden saavutukset
5. myyntikilpailut ja palkinto
6. koulutukset

Lisäksi kysyttiin, kuinka osallistujat kokevat työpaikan kilpailuhenkisyyden. Vastaukset tässä jakaantuivat eri puolille, mutta suurin osa vastaajista koki kilpailuhenkisyyttä työpaikallaan. Viimeiseksi osallistujat saivat vielä kertoa vaikuttaako kilpailut lisäävän stressiä tai paineita. 24,2 % vastaajista sanoi kokevansa kilpailujen aiheuttavan lisääntyntä stressiä ja 36,4 % ei kokenut lisääntyntä paineen tai stressin tunteita. Suurin osa vastaajista (39,4 %) koki jonkin verran lisääntyntä stressiä kilpailujen takia.

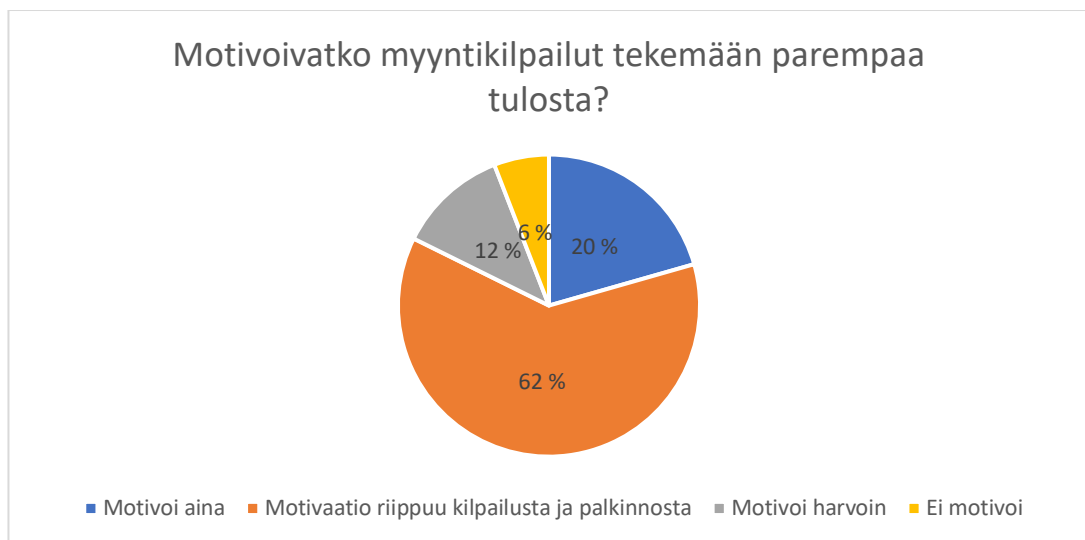


Kuvio 4. Vastaajat kertoivat, kokivatko he lisääntyntä stressiä kilpailujen vuoksi.

6.4 Yhteenveto

Tutkimukseen osallistui yhteensä 35 myyjää, joista 80 % miehiä ja 20 % naisia. Vastaneista suurin osa on yli 40v ja työskennellyt myynnin parissa jo useita vuosia.

Kysyttäessä myyntikilpailujen vaikutusta motivoida tekemään parempaa tulosta, valtaosa osallistujista (61,8 %) vastasi, että motivoituminen riippuu kilpailusta sekä palkinnosta. Osallistujista 20,6 % puolestaan sanoi kokevansa kaikkien kilpailujen vaikuttavan motivaatioon. 11,8 % oli sitä mieltä, että kilpailut motivoivat harvoin. Vain kaksi vastaajaa sanoi, etteivät motivoidu kilpailuista ollenkaan (kuvio 5).



Kuvio 5. Myyntikilpailujen vaikutus motivaatioon.

Osallistujista 88 % pitivät tärkeänä, että kilpailun palkinto kerrotaan etukäteen, jotta voisivat motivoitua.

Kyselyssä oli tarkoituksena selvittää myös, minkälaiset palkinnot ovat suosituimpia ja tätä kautta motivoivimpia osallistumaan kilpailuihin. Jo itsestään raha motivoi 79 % osallistujia kunnolla, loppuja 21 % osallistujista se motivoi jonkin verran.

Osallistujien tuli laittaa itselleen mieluisimmat palkinnot järjestykseen. Palkintovaihtoehdot olivat raha, vapaavalintainen lahjakortti, tuote/tavarapalkinto sekä elämys. Taulukko 5. kuvastaa palkintojen sijoittamista. Taulukosta voidaan nähdä, kuinka moni osallistuja on vastannut kyseisen palkinnon kullekin sijalle.

Valtaosa vastaajista (79,4 %) sijoittaa rahan ensimmäiselle sijalle. Myös vapaavalintainen lahjakortti sekä elämys on saanut muutamalta vastaajalta ensimmäisen sijan paikan. Toiseksi suosituin palkinto on vapaavalintainen lahjakortti, 44,1 % osallistujista vastasi tämän toiselle sijalle. Toisella sijalla suosittu palkinto on myös elämys. Lahjakortti oli myös suosittu vaihtoehto sijalle 3. Neljännelle, viimeiselle sijalle, on vastaajista 58,8 % sijoittanut tuotepalkinnon. (Taulukko 4)

Vastausten keskiarvon näkökulmasta, joka ottaa huomioon kaikki sijoitukset eikä vain yhtä, ensimmäisenä on edelleen raha, toisena lahjakortti, kolmantena elämys ja viimeisenä tuotepalkinto. Tämä oli keskiarvojärjestys vastaajien keskuudessa.

Osallistujien tuli myös laittaa järjestykseen erilaisia motivoivia asioita työpaikalla eniten motivoivasta vähiten motivoivaan. Vaihtoehtona oli esimiehen kannustus sekä palaute, henkilökohtaisen myyntitavoitteen saavuttaminen, työkavereiden saavutukset, myyntikilpailut ja palkinto, koulutukset sekä työpaikan ilmapiiri/ryhmähenki.

47,06 % vastaajista valitsi henkilökohtaisen myyntitavoitteen saavuttamisen ensimmäiselle sijalle. 35,29 % taas koki työpaikan ilmapiirin olevan kaikista eniten motivoiva tekijä. Ilmapiiri valittiin myös toiselle sijalle monta kertaa, kuten myös esimiehen kannustus sekä palaute. Esimiehen kannustuksen valitsi toiselle sijalle 32,35 % vastaajista. Työkavereiden saavutukset ovat monella vastaajalla kolmannella tai neljännellä sijalla. Myyntikilpailut sekä palkinto oli 32,35 % vastaajan mielestä sijalla 5. 58,82 % vastaajista koki koulutuksien olevan vähiten motivoiva tekijä töissä. (Taulukko 5.)

Jos katsotaan taas vastausten keskiarvon näkökulmasta, järjestys menisi näin: henkilökohtaisen myyntitavoitteen saavuttaminen, työpaikan ilmapiiri, esimiehen kannustus, työkavereiden saavutukset, myyntikilpailut, koulutukset. Tämä oli keskiarvojärjestys vastaajien kesken.

Suurin osa vastaajista koki kilpailuhenkisyyttä työpaikallaan.

Kun kysyttiin, lisäävätkö kilpailut stressiä tai paineita, 24 % oli sitä mieltä, että lisäävät. 40 % vastaajista koki jonkin verran lisääntyneitä stressiä ja 36 % mielestä myyntikilpailut eivät lisää stressiä. (kuviot 4)

7 Pohdinta

Tässä luvussa tarkastellaan vielä tuloksia, jatkotutkimusehdotuksia sekä arvioidaan omaa oppimista opinnäytetyötä tehdessä.

7.1 Tulosten tarkastelu omilla tulkinnoilla

Tutkimuksesta voidaan huomata, kuinka erilaiset motivaatioon vaikuttavat tekijät jokaisella on. Raha oli jonkinlainen motivaationlähde kaikille, suurimmalle osalle raha motivoi paljon. Raha sai myös ylivoimaisen ensimmäisen sijan, kun tutkimukseen osallistujat saivat laittaa palkintoja järjestykseen. Rahapalkinto voi olla suosittu sen takia, että se antaa mahdollisuuden valita mihin rahat käyttää, eikä rajoita, kuten esimerkiksi tavarapalkinto.

Kysyttäessä myyntikilpailujen vaikutusta motivaatioon työssä, valtaosa vastasi, että kilpailut motivoivat, mutta kilpailujen palkinto tulisi tietää etukäteen. Tästä voidaan päätellä, että myyjiä motivoi kilpailujen ulkoinen palkinto paremmin, kuin itse kilpailu ja voittaminen. Motivaatio on tällöin ulkoista. Se, että palkinto tulisi vielä tietää etukäteen, jotta kiinnostus kilpailua kohtaan syntyisi osoittaa, kuinka juuri itselleen mieluinen asia herättää motivaatiota.

Verrattaessa eri ikäluokkien vastauksia siihen, lisäävätkö kilpailut motivaatiota, saatiin selville, että nuoremmat työntekijät ovat hieman kiinnostuneempia myyntikilpailuista kuin vanhemmat. Alle 40-vuotiaista 39 % vastasi myyntikilpailuiden lisäävän helposti motivaatiota tuottamaan parempaa tulosta. Yli 40-vuotiaista vain 9,5 % oli samaa mieltä. Vanhemmassa ikäluokassa tuli myös vastauksia, etteivät myyntikilpailut motivoi ollenkaan, kun taas nuoremmat eivät valinneet tätä vaihtoehtoa kertaakaan.

Palkinnoista houkuttelevin on raha. Sen jälkeen joko vapaavalintainen lahjakortti tai elämys. Tavarapalkinnot ovat tutkimuksen tulosten mukaan huonoin vaihtoehto. Tämä voi johtua mm. siitä, että tavara voi olla jokin, mitä ei itse tarvitse tai jotain mitä omistaa jo.

Työpaikan motivoivimmat tekijät laitettiin myös järjestykseen. Tässä tuli enemmän vaihtelua. Kaikista eniten motivoivin tekijä työpaikalla on vastaajien kesken henkilökohtaisen myyntitavoitteen saavuttaminen. Ikäluokkia verratessa huomattiin, kuinka paljon enemmän vanhemmat osallistujat olivat motivoituneempia työpaikan ilmapiiristä sekä esimiehen kannustuksesta, kun taas nuoremmat vastasivat olevansa enemmän kiinnostuneita myyntikilpailuista sekä työkavereiden saavutuksista.

Huomattava ero oli, kun verrattiin vastauksia siitä, lisääkö myyntikilpailut stressiä tai paineita. Yli 40- vuotiaat kokivat vähemmän lisääntyntä stressiä kuin nuoret. 40+ ikäluokasta ylöspäin vain 10 % vastasi kokevansa lisääntyntä stressiä tai paineita kilpailujen takia, kun taas alle 40- vuotiaista osallistujista luku oli 46 %.

Voimme siis todeta, että kilpailut vaikuttavat motivaatioon, riippuen palkinnon mielekkyydestä. Palkinnon mielekkyys vaihtelee jokaisella, mutta raha on varmin tapa saada kiinnostus syntymään. Vanhempi ikäluokka on vähemmän kiinnostunut kilpailemisesta, eikä koe tästä yhtä paljon lisääntyntä stressiä, kuin nuoret. He myös arvostivat työpaikan ilmapiiriä paljon ja kokevat tämän vaikuttavan työmotivaatioon suuresti. Nuoremmat olivat selkeästi enemmän kiinnostuneita kilpailuista, sekä työkavereiden saavutuksista ja tämän päihittämisestä. Onko nuorilla enemmän kilpailuhenkisyttä? Siltä tutkimuksen perusteella vaikuttaisi, mutta tätä ei pystytä vielä yleistämään tarpeeksi hyvin.

7.2 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Tutkija mietti jo tutkimuksen aikana, kuinka tutkimuksesta tulisi tehdä kehittyneempi, parempi versio. Tässä tutkimuksessa ei saatu aikaan mm. tarpeeksi sukupuolten välisiä eriäväisyyksiä vastauksissa, sillä osallistuneista naisia oli vain 20 %. Pienessä osallistujamäärässä tuokaan luku ei ole tarpeeksi.

Jatkotutkimuksessa voitaisiin ottaa pidempi vastausaika, jolla jo saadaan varmasti enemmän osallistujia. Tutkimus voisi keskittyä edelleen kilpailujen sekä palkitsemisen vaikutukseen motivaatiossa, mutta ottaa enemmän selvää esimerkiksi siitä, vaikuttaako kilpailuiden voitto tai häviö pitkällä aikavälillä suhtautumiseen kilpailuja kohtaan. Kyllästyykö työntekijä, jos hän voittaa tai häviää jatkuvasti. Vaikuttaako palkintojen vaihtaminen kyllästymiseen? Vai motivoiko voitot osallistumaan yhä uudelleen, vaikka palkinnot olisivat samat.

Tämän tyylinen tutkimus voisi viedä hieman enemmän aikaa, jotta saataisiin luotettavia tuloksia. Tutkimuksesta voisi olla hyötyä yrityksille, joilla on käytössään myyntikilpailuja motivaation tueksi.

7.3 Tutkimuksen luotettavuus

Määrällisissä tutkimuksissa luotettavuus määritellään validiteetin sekä reliabiliteetin avulla. Validiteetti mittaa tutkimuksen pätevyyttä, eli onko tutkittu sitä aihetta, jota haluttiinkin mitata. Jos tutkimuksella ei ole määritelty tarpeeksi hyvin tavoitteita, validiteetti heikkenee. (Kuntonen, 2012, 41) Tässä tutkimuksessa validiteetti tarkoittaisi siis teoriaosuuden yhtenevää tutkimukseen ja kuinka hyvin nämä toimivat yhdessä tutkimusongelman ratkaisemiseen. Teoriaperusta liittyy aiheeseen ja auttoi havainnollistamaan tulosten analysointia, joten validiteetti on hyvä.

Reliabiliteetti mittaa tutkimuksen luotettavuutta, eli tulosten tarkkuutta sekä niiden toistettavuutta. Tutkimustulosten tulisi siis olla samanlaiset, jos tutkimus toistettaisiin vielä monesti. Reliabiliteetti voi olla puutteellinen, jos osallistujien määrä on pieni, sillä tällöin tulokset voivat olla sattumanvaraisia. (Kuntonen, 2012, 41) Tässä tutkimuksessa osallistujia oli 35. Tämä ei ole liian pieni, mutta ei myöskään laaja luku. Reliabiliteetti on tutkijan mielestä ok-tasoa, mutta tutkimuksessa olisi ollut hyvä olla myös laajempi kirjo vastaajia lukumäärän lisäksi, mm. naisia ja nuoria osallistujia olisi kaivattu enemmän.

7.4 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi

Tutkijan opinnäytetyön teko sujui hyvin ilman sen suurempia ongelmia. Aikataulun kanssa tuli muutamia viivästyksiä prosessin aikana, mutta kokonaisuudessa oltiin hyvässä tahdissa. Teoria oli tutkijalle itselleen mielenkiintoinen sekä osittain tuttu. Motivaatio on tullut käytyä läpi monella psykologian kurssilla. Palkkaus sekä motivaatio työelämässä toisin oli uutta ja mielenkiintoinen yhdistelmä tutkia. Teoriaa lukiessa helpottui myös tutkimuskyselyn teko. Kaikista mielenkiintoisin vaihe tutkijalle oli tutkimustulosten analysointi, sillä luontaisesti oli kiinnostavaa tietää, kuinka osallistujat ovat vastanneet ja kuinka paljon vastaukset eroavat toisistaan.

Tutkimuksen toteuttaja oppi entistä enemmän aikatauluttamisesta, itse tutkimusaiheesta sekä kyselyiden tekemisestä ja tulkitsemisesta. Jatkossa tutkimuskyselyjen suunnittelu sekä teko pitäisi olla helpompaa ja tutkijan tulisi tietää etukäteen, miten kysymykset kannattaa ryhmitellä tai minkälaisia vastausvaihtoehtoja kannattaa antaa. Tutkimusta läpi käydessä tutkija huomasi, kuinka eri tavalla aseteltu kysely olisi ollut loogisempi tutkimusta analysoidessa. Ensimmäiseksi tutkimukseksi kuitenkin tutkija on ollut tyytyväinen suoritukseensa.

Opinnäytetyön teko kokonaisuudessaan oli opettavaista sekä haastavaa. Oli kuitenkin mahtavaa, kuinka vapaasti työn sai tehdä ja omaa aikataulua soveltaa, mutta silti apua oli tarjolla, jos sitä kaipasi. Tutkija kokee hyötывänsä tulevaisuudessa siitä, että tämänkaltaisen suuri työ piti tehdä itsenäisesti.

Lähteet

Hakonen, A., Hakonen N., Hulkko, K., Ylikorkala, A. 2005 Palkitse taitavasti. WSOY.

Hellstén, E. 2011. Myynnin kehittäminen myyntikilpailujen avulla.

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

Jaakkola, T., Liukkonen, J., Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Likes- työelämäpalvelut Oy. Jyväskylä.

Jarenko, K., Martela, F. 2015. Draivi- Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Alma Talent

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOYpro Oy.

Kuntonen, M. 2012. Kilpailujen vaikutus työntekijöiden motivaatioon Gigantti Oy.

Nurmi, J., Salmela- Aro, K. 2017. Mikä meitä liikuttaa- Motivaatiopsykologian perusteet. PS- kustannus.

Pekkarinen U., Pekkarinen, E., Vornanen, J. 2006 Menestyvän myyjän käsikirja. WSOY Oppimateriaalit Oy.

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

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

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä, merkitys, vaikutus ja keinot. WSOY.

Liitteet

Kilpailujen vaikutus motivaatioon myyntityössä

Taustatekijät

Ikä *

☐ < 25v

☐ 26-30v

☐ 31-40v

☐ 41-50v

☐ > 50v

Sukupuoli *

☐ Nainen

☐ Mies

☐ Muu/en halua sanoa

Kuinka pitkään olet toiminut myynnin parissa?

☐ alle vuoden

☐ 1-2v

☐ 3-4v

☐ 5v+

Kilpailut ja motivaatio

Motivoiko raha sinua palkintona?

☐ Kyllä

☐ Ei

☐ Jonkin verran

Onko työpaikallasi myyntikilpailuja?

☐ kyllä

☐ ei

Tunnetko, että myyntikilpailut motivoivat sinua tekemään parempaa tulosta?

☐ Todellakin!

☐ Väliillä, riippuu kilpailusta/palkinnosta

☐ Harvoin

☐ Ei motivoi

Tulisiko kilpailun palkinto tietää etukäteen, jotta kiinnostuisit?

- ☐ kyllä
☐ ei

Laita järjestykseen sinulle mieluisimmat palkinnot myyntikilpailuissa

- ☒ Raha
☒ Lahjakortti
☒ Tuote/tavarapalkinto
☒ Jokin elämys (esim. hotelli + ravintolaillallinen)

Laita järjestykseen sinua eniten motivoivat asiat työssäsi

- ☒ Esimiehen kannustus ja palaute
☒ Henkilökohtaisen myyntitavoitteen saavuttaminen
☒ Työkavereiden saavutukset (ja mahdollisesti sen paremmaksi pistäminen)
☒ Myyntikilpailut ja palkinto
☒ Koulutukset
☒ Työpaikan ilmapiiri/ryhmähenki

Kuinka suuri kilpailuhenkisyys työpaikallasi on?

(raahaa palikka sopivaan kohtaan)

olematon todella suuri

Tunnetko, että kilpailut lisäävät stressiä/paineita?

- ☐ Kyllä ☐ Ei ☐ Jonkin verran