

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden koulutusohjelma

Kaisa Pauku

KANNUSTEPALKKIOMALLIN VAIKUTUS TYÖMOTIVAATIOON

Opinnäytetyö
Toukokuu 2018



OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2018
Liiketalouden
koulutusohjelma
Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä
Kaisa Paukku

Nimeke
Kannustepalkkiomallin vaikutus työmotivaatioon

Toimeksiantaja
Finanssialan yritys (toimeksiantajan nimi ei julkinen)

Tiivistelmä

Tämä opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä toimeksiantajayrityksen kanssa. Työssä tutkittiin, kuinka toimeksiantajayrityksessä käytössä oleva kannustepalkkiomalli vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon. Lisäksi saatuja tuloksia vertailtiin aiempaan, samassa yrityksessä tehtyyn tutkimukseen sen selvittämiseksi, kuinka kannustepalkkiomallin motivoivuus on muuttunut. Työmotivaatio on läheisessä yhteydessä työhyvinvoinnin kanssa, ja tutkimusten mukaan motivoitunut ja hyvinvoiva henkilöstö tuottaa myös tulosta. Tämän vuoksi aihe on hyödyllinen toimeksiantajayritykselle ja myös ajankohtainen nykypäivän työelämässä.

Tutkimus toteutettiin Internet-kyselytutkimuksella, mikä lähetettiin sähköpostilinkkinä osalle kannustepalkkiomallin piirissä olevista työntekijöistä. Tutkimus on luonteeltaan pääosin kvantitatiivista, sillä kyselyssä oli väittämiä, joita arvioitiin 5-portaisella Likertin asteikolla. Sen lisäksi tutkimuksessa on myös kvalitatiivisen tutkimuksen piirteitä avointen vastausten analysoinnin ja tulosten tulkinnan ja vertailun osalta. Tutkimustuloksia suodatettiin vastaajien iän ja toimeksiantajayrityksessä kerätyn työkokemuksen määrän perusteella.

Tutkimustuloksista käy ilmi, että mahdollisuus rahalliseen, kuukausittaiseen kannustepalkkioon koetaan erittäin motivoivana tekijänä. Nykyistä, tehokuutta, myyntiä ja laatua NPS-tulosten avulla mittaavaa kannustepalkkiomallia ei pidetä erityisen motivoivana, vaan sen koetaan olevan osittain epäoikeudenmukainen. Eroja eri tekijöiden motivoivuudessa ja siinä, kuinka motivoivaksi nykyinen malli koetaan, löytyi eri vastaajaryhmien ja eri vuosina tehtyjen tutkimusten välillä.

Kieli Suomi

Sivuja 60+liitteet 6 sivua.

Asiasanat
motivaatio, työmotivaatio, palkitseminen, palkkiojärjestelmä



THESIS
Spring 2018
Degree Programme in Business
Economics
Tikkarinne 9
FI 80200 JOENSUU
FINLAND
Tel. +350 13 260 600

Author
Kaisa Paukku

Title
Influence of Rewarding System on Work Motivation

Commissioned by
A company in the financing sector (the name of the company is not public)

Abstract

This thesis was carried out in cooperation with a company in the financing sector. The purpose of this study was to investigate the effects of the rewarding system on work motivation. In addition, the discovered results were compared with the results of the earlier survey in the same company to study how the influence of the rewarding system has affected the work motivation. The work motivation is closely connected with work wellbeing, and according to researches, motivated and healthy staff make results. Therefore, the subject is useful for the commissioned company and current for today's working life.

The data for this research was gathered by sending an on-line inquiry to a selected part of the employees under the rewarding system. The nature of the study was mainly quantitative, because the inquiry included arguments, which were estimated by Likert's 5-steps scale. Furthermore, the study had also features of the qualitative research in the analysis of open questions, and interpretation and comparison of the results. The results of the research were filtered by age and work experience years of the respondents.

The results show that a possibility for the monetary, monthly extra rewarding is experienced very motivating. The present rewarding system, which measures capacity, sale and quality by NPS results, is not considered to be very motivating but partly unfair. In addition, there were differences between respondent groups and studies made in the past years regarding different motivating factors as well as how motivating the current model was considered to be.

Language Finnish

Pages 60
Appendices 1
Pages of Appendices 6

Key words
motivation, work motivation, rewarding, rewarding system

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Taustaa	5
1.2	Toimeksiantaja ja keskeiset käsitteet	5
2	Kannustepalkkiomallin vaikutus työmotivaatioon	6
2.1	Motivaatio ja motivaatioteoriat	6
2.2	Työmotivaatio ja työmotivaatioteoriat	7
2.3	Palkitsemisen vaikutus työmotivaatioon	10
3	Palkitseminen, tulospalkkiojärjestelmä ja toimeksiantajayrityksen kannustepalkkiomalli.....	14
3.1	Palkitseminen	15
3.2	Tulospalkkiomalli	17
3.3	Toimeksiantajayrityksen kannustemalli	18
4	Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet, tutkimusmenetelmät ja aiheen rajaus	20
4.1	Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet	20
4.2	Tutkimusmenetelmät ja aiheen rajaus.....	21
5	Tutkimuksen toteuttaminen: aineisto, aineistonkeruu, ja analyysimenetelmät	23
5.1	Tutkimuksen aineisto.....	23
5.2	Aineistonkeruu.....	24
5.3	Analyysimenetelmät	24
6	Kyselyn tulokset.....	25
6.1	Kyselyn kokonaistulokset	26
6.2	Kyselyn tulokset eri muuttujilla	29
6.2.1	Muuttujana ikä	29
6.2.2	Muuttujana työkokemus organisaatiossa	36
6.3	Vertailu aiempaan tutkimukseen	42
7	Tulosten tulkinta ja johtopäätökset.....	50
7.1	Kokonaistuloksen tulkinta	50
7.2	Eri muuttujilla suodatettujen tulosten tulkinta.....	52
7.3	Motivaatiotekijöissä tapahtuneiden muutosten yhteenveto ja syyt	55
8	Pohdinta.....	57
8.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	58
8.2	Oppimisprosessi ja jatkotutkimusaiheet.....	58
	Lähteet.....	60

Liitteet

Liite 1 Internet-kysely

1 Johdanto

1.1 Taustaa

Tämän opinnäytetyön aihe on muotoutunut yhteistyössä toimeksiantajayrityksen kanssa. Työmotivaatio vaikuttaa oleellisesti työntekijän työhyvinvointiin sekä elämänlaatuun. Työntekijöiden hyvinvointi on tämän päivän Suomessa ajankohtainen aihe, kun yhä useampi työntekijä voi huonosti. Toisaalta motivoituneet työntekijät tekevät tuloksellista työtä, joten yritykselle on tärkeää ymmärtää, mitkä asiat työntekijöitä motivoivat, ja kuinka niihin voidaan vaikuttaa.

Eri yrityksillä on erilaisia tapoja vaikuttaa työntekijöidensä työmotivaatioon. Yksi suosittu keino on työntekijöiden palkitsemismalli, jossa työntekijää palkitaan rahallisin palkkioin hänen saavuttaessaan annettuja tavoitteita. Kiinnostavaa työnantajan näkökulmasta on, toimiiko käytössä oleva palkitsemismalli halutulla tavalla eli motivoiko se työntekijöitä entistä parempiin suorituksiin. Motivoituneet työntekijät parantavat myös yrityksen tulosta.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan, mitkä asiat toimeksiantajayrityksen työntekijöitä motivoivat, kuinka he kokevat käytössä olevan kannustemallin vaikutukset työmotivaatioonsa sekä vertaillaan saatuja tuloksia aiempaan, samassa yrityksessä tehtyyn tutkimukseen.

1.2 Toimeksiantaja ja keskeiset käsitteet

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on finanssialan yritys. Opinnäytetyössä tutkitaan yrityksen puhelin- ja verkkopalvelun työntekijöiden kannustepalkkiomallin vaikutusta työmotivaatioon. Yksikössä työskentelee asiakaspalvelutehtävissä kannustepalkkiomallin piirissä noin 800 työntekijää jaettuna 10 - 30 hengen tiimeihin. Työtehtävät voivat hieman vaihdella eri tiimeissä osaamisen ja lähinnä sen mukaan, minkä kanavan kautta asiakaskontaktit tulevat.

Keskeisiä käsitteitä ovat motivaatio, työmotivaatio, palkitseminen, sekä kannustepalkkio- tai kannustemalli. Käsitteet ja niihin liittyvät teoriat määritellään tarkemmin seuraavissa luvuissa.

2 Kannustepalkkiomallin vaikutus työmotivaatioon

Tässä luvussa määritellään työn keskeisistä käsitteistä motivaatioon ja työmotivaatioon liittyvät teoriat. Ensin tarkastellaan yleisesti motivaatiota ja motivaatio-teorioita, minkä jälkeen erityisesti työmotivaatiota ja siihen liittyviä teorioita. Luvun lopussa käydään läpi palkitsemisen vaikutusta työmotivaatioon.

2.1 Motivaatio ja motivaatioteoriat

Motivaatio voidaan määritellä vaikuttimeksi, kannustukseksi, mielenkiinnoksi, tahdoksi, haluiksi, innoksi sekä näiden kokonaisuudeksi (Nurmi, Rekiaro, Rekiaro, & Sorjanen, 2004, 287). Motivaatio-sana johtuu latinan kielen sanasta *movere*, mikä tarkoittaa liikkua. Motivaation kantasana motiivi taas koostuu haluista, viesteistä ja tarpeista. Ruohotien (1983) ja Vuoren (1993) mukaan termi on myöhemmin laajentunut, ja nykyisin se tarkoittaa käyttäytymistä ohjaavaa ihmisen sisäiseen haluun perustuvaa järjestelmää. (Kiikka 2002, 64; Ruohotie 1983, 9.) Kiikka selittää motivaatiota myös Maslow'n määritelmän mukaisesti yllykkeeksi, mikä ohjaa ihmistä täyttämään tyydyttämättömiä tarpeitaan. Näin ollen motivaatio on yllyke tai yllykkeiden summa, mikä saa ihmisen toimimaan tietyllä tavalla. (Kiikka 2002, 65.)

Myös Kauppisen mukaan Maslow'n tarvehierarkia on länsimaissa tunnetuin tarpeiden kuvauksessa käytetty malli. Hän kuvaa Maslow'n käyttämät tarvehierarkian portaat, joita on alkuperäisessä mallissa viisi. Eri tarvetasojen ymmärtäminen auttaa ymmärtämään myös toisia ihmisiä ja heidän käyttäytymistään ihmissuhteissa. (Kauppinen 1997, 72-74.) Tätä ymmärtämystä voidaan monelta osin hyödyntää myös työelämässä ja johtamisessa. Myös Sinokki käyttää Maslow'n tarvehierarkia-teoriaa pohjana motivaation määrittelylle. Maslow'n tarvehierarkian perusajatus on, että ihmisen perustarpeet tulee tyydyttää ensin, minkä

jälkeen ihminen alkaa etsiä tyydytystä ”korkeammille” tarpeilleen. Perustarpeita ovat fysiologiset tarpeet, joiden jälkeen tulevat turvallisuuden, yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet. Näitä seuraavat arvostuksen tarpeet ja korkeimmalla hierarkiassa ovat itsensä toteuttamisen tarpeet. (Sinokki 2016, 73.)

Maslow on kuitenkin myöhemmin tarkentanut, ettei tarpeiden tyydytys välttämättä etene hierarkkisesti, vaan ylemmät tarvetyypit saattavat korostua riippumatta alempien tilasta. Tähän viittaa esimerkiksi se, että taiteilijat voivat inspiroitua toteuttamaan itseään hyvinkin alkeellisissa oloissa. (Sinokki 2016, 74-75.) Tästä huolimatta Maslow'n tarvehierarkialla voidaan pyrkiä selittämään sitä, miksi sama motivointikeino ei toimi samalla tavalla erilaisissa yhteisöissä ja ihmisten ollessa erilaisissa elämäntilanteissa (Kiikka 2002, 68). Maslow kertookin, että henkilön motivaatio riippuu myös suhteesta kyseiseen tilanteeseen ja muihin ihmisiin. Hänen mukaansa tarvehierarkiateoriassa tulee ottaa huomioon elämäntilanne, muttei teoriaa tule pitää puhtaasti tilanneteorianana, jottei kiinnostus yksilön luonnollisiin tarpeisiin jää taka-alalle. (Maslow 1985, 28-29.)

Motivaatioteoriat voidaan yleisesti jakaa tarveteorioihin ja kognitiivisiin eli prosessiteorioihin. Tarveteoriat selittävät ihmisen sisäsyntyisiä syitä toimia tietyllä tavalla, kun taas prosessiteoriat keskittyvät yksilöiden eroihin reagoida ulkoisiin ja sisäisiin ylläkkeisiin. Maslow'n tarvehierarkiateorian pohjalta on kehitetty eri motivaatioteorioita, joita voidaan soveltaa erityisesti työelämässä. Tällaisia ovat esimerkiksi Herzbergin kaksifaktoriteoria ja McClellandin suoritusmotivaatioteoria. Kognitiivisia eli prosessiteorioita ovat muun muassa Adamsin tasapainoteoria ja Vroomin odotusarvoteoria. (Sinokki 2016 75-76.) Näitä teorioita käsitellään tarkemmin seuraavassa luvussa, missä tarkastellaan nimenomaan työmotivaatiota ja siihen liittyviä teorioita.

2.2 Työmotivaatio ja työmotivaatioteoriat

Sinokki (2016, 81) määrittelee työmotivaation Vartiaisen ja Nurmelan (2002) mukaisesti kokonaistilaksi, mikä synnyttää, energisoi, ylläpitää ja suuntaa työntekijän työtoimintaa. Hän myös kertoo, että Wiskarin (2009) mukaan työmotivaatio

rakentuu ihmisen ylpeydestä ja velvollisuudesta eli tunnepohjaisesta sitoutumisesta työtehtävään. Kuten motivaatioon yleensäkin, eri asiat voivat vaikuttaa myös työmotivaation syntyyn yksilöstä riippuen. Yksi voi motivoitua työtehtävän sisällöstä ja haastavuudesta, toinen mahdollisuudesta auttaa muita ja kolmas esimerkiksi rahallisesta palkkiosta. Sosiaalipsykologiassa on määritelty ihmisen perustarpeiksi tilanteen hallinta eli kompetenssi, itsenäisyys eli autonomia ja liittymisen tarve muiden ihmisten kanssa. Näiden ajatellaan vaikuttavan myös yksilön motivoitumiseen. (Sinokki 2016, 81.)

Organisaatiossa yksilön työmotivaatioon vaikuttavat työn sisällön ja työympäristön ohella henkilön persoonallisuus, kokemukset ja elämänvaihe. Myös työyhteisöllä voi olla merkittävä vaikutus työmotivaatioon, ja se voi tyydyttää työntekijöiden tarvetta liittyä muiden ihmisten kanssa. Työntekijän motivaatioon vaikuttavat myös hänen elämänarvot, asenteet, urasuuntatuneisuus sekä hänen omat käsityksensä työstä. Työmotivaatio vaikuttaa olennaisesti työntekijän ahkeruuteen ja työtehokkuuteen. (Sinokki 2016, 81-82.)

Ensimmäisenä erityisesti työmotivaatioon liittyvänä motivaatioteorian tarkastellaan Vroomin odotusarvoteoriaa. Vroomin odotusarvoteoria perustuu olettamukseen, että ihminen pyrkii kaikessa toiminnassaan minimoimaan harmia ja tuskaa, ja maksimoimaan nautintoja ja saatuja hyötyjä. Odotusarvoteorian mukaan työntekijä lisää työtahtiaan silloin, jos hän uskoo lisäponnistelujen lisäävän myös palkkiotaan. Toisaalta, jos hän ei usko lisäponnistelujen tuovan ponnisteluihin suhteutettuna riittävää palkkiota, hän ei ryhdy lisäponnisteluihin. Teorian mukaisesti työn ja siitä saatavan palkkion on siis oltava oikeassa suhteessa. Työmotivaatio on korkeimmillaan silloin, kun työ koetaan riittävän haastavana, ja siihen sisältyy sekä onnistumisen että epäonnistumisen mahdollisuus. (Viitala 2003, 158.)

Yllä olevan mukaisesti odotusarvoteorian perusolettamus on, että motivaatio syntyy kahden muuttujan vaikutuksesta. Ensimmäinen muuttuja on yksilön odotukset siitä, että hänen ponnistelunsa johtavat lopulta tiettyyn palkkioon ja toinen muuttuja hänen näkemyksensä palkkion arvosta. (Kiikka 2002, 72-73.) Odotusarvoteoria lähtee siis siitä, että motivaatio on tietoista ja järkipäistä, ja motivaation taso riippuu siitä, kuinka houkuttelevaksi työntekijä kokee suorituksesta saatavan

palkkion ja hyödyn. Palkkio voi olla rahallinen korvaus tai esimerkiksi ylennys tai muu arvostuksen muoto. Motivoituminen edellyttää työntekijän uskoa itseensä ja kykyihinsä parantaa työsuoritustaan, sekä mahdollisuuksiinsa saavuttaa sen avulla lisähyötyä. Vroomin odotusarvoteoriaa on käytetty yritys-elämässä usein palkitsemisjärjestelmien luomisen pohjana. (Sinokki 2016, 110-111.)

Toisena työmotivaatioon liittyvänä teoriana esitellään Adamsin tasapainoteoria. Kiiikka (2002, 79) selittää Adamsin (1969) tasapainoteoriaa Juutin (1983) ja Strömmerin (1999) mukaan niin, että yksilö muodostaa suhteen tiettyyn tilanteeseen suuntaamiensa panosten ja tuosta tilanteesta saamiensa palkkioiden välille. Tasapainoteoriassa on myös aspekti, että yksilö vertaa omaa tuotos-panossuhteitaan muiden hänelle tärkeiden henkilöiden tuotos-panossuhteeseen vastaavantisessa tilanteessa. Epätasapaino tässä suhteessa voi aiheuttaa muutoksen motivaatiolle, joko sen nousun tai romahtamisen. (Kiiikka 2002, 79.) Adamsin teoriassa on myös oletus, että tuotos-panossuhteen tasapainossa havaitseman epäsuhtan myötä henkilö on motivoitunut pienentämään tuota epäsuhtaa. Motivaatio on sitä suurempi, mitä suurempana henkilö on epäsuhtan kokenut. (Juuti 1983, 92.)

Tuotos-panossuhteessa panoksella tarkoitetaan esimerkiksi yrittämistä, koulutusta, kokemusta ja aikaansaamista, ja tuotoksella taas palkkaa ja muita rahallisia hyötyjä, arvostusta ja asemaa. Työntekijä vertailee näitä suhteita muiden kanssa sekä oman organisaation sisällä, että ulkopuolella. Jos tässä vertailussa hän huomaa epäsuhteen, voi hän kokea itsensä esimerkiksi alipalkatuksi, mikä voi aiheuttaa työmotivaation laskemisen. (Sinokki 2016, 112.)

Kolmantena tarkastellaan työmotivaatioteorioista Herzbergin (1959) kaksifaktori-teoriaa. Kiiikka kertoo kaksifaktori-teorian kehittyneen Maslow'n tarvehierarkiateorian sovelluksena, missä määritellään kaksi perusolottuvuutta eli työn ulkoiset ja sisäiset olosuhteet. Ulkoiset olosuhteet eli niin sanotut hygieniatekijät eivät niinkään auta pääsemään parempiin suorituksiin, vaan ne ennemminkin poistavat esteitä, joita hyviin suorituksiin pääsemisessä voi olla. (Kiiikka 2002, 81.) Hygieniatekijöitä ovat esimerkiksi työympäristö, palkka, työilmapiiri, johtaminen,

ihmissuhteet työssä ja organisaation strategia ja hallintomalli. Sisäisiä työmotivaatiotekijöitä taas ovat esimerkiksi saavutukset, eteneminen uralla, vastuullisuus, työn luonne ja henkilökohtainen kasvu ja kehitys. (Sinokki 2016, 106.)

Kaksifaktoriteoriassa yhdeksi tarpeiden tasoksi määritellään mahdollisuus palkankorotukseen tai lisäpalkkaan. Palkka itsessään ei siis välttämättä ole motivaation lähde, vaan mahdollisuus sen saamiseen. (Kiikka 2002, 83.) Kaksifaktoriteoria kuten Maslow'n tarvehierarkiateoriakin käsittelee rahaa sekä motivoivassa että ei-motivoivassa luokassa. Jos rahallisessa hyötymisessä saavutetaan tietty taso, ei se enää jatkossa motivoi. (Kiikka 2002, 85.)

Toinen työmotivaatioon liitetyistä tarvelähtöisistä motivaatioteorioista on McClellandin (1985) suoritusmotivaatioteoria. Siinä ajatellaan motivaation syntyvän valankäytön, suoriutumisen ja ryhmään kuulumisen tarpeista. Suoriutumisen tarpeella tarkoitetaan esimerkiksi itsensä ylittämisen tarvetta, onnistumisen tarvetta sekä halua menestyä. Työntekijät motivoituvat McClellandin mukaan haasteellisista työtehtävistä, ja he pyrkivät työtilanteisiin, joissa voi saada palautetta ja henkilökohtaista vastuuta. Tämä koetaan tärkeämmäksi kuin rahallinen palkkio. (Sinokki 2016, 108.)

Sinokki kertoo McClellandin havainneen suoritusmotivaation vaihtelevan voimakkaasti eri henkilöiden välillä. Korkean suoritusmotivaation omaava työntekijä haluaa tehdä työnsä hyvin, kun taas pienemmän suoritusmotivaation omaavalle työntekijälle saattaa riittää, että työtä on, ja siitä maksetaan palkkaa. Henkilöt, joilla on korkea suoritusmotivaatio, pyrkivät teorian mukaan hakeutumaan haasteellisiin tehtäviin ja pysyvät niissä pitkään. Heidän luonteenpiirteisiinsä usein kuuluu voimakas keskittyminen työhön, halu suorittaa tehtävä loppuun ja kantaa vastuuta kokonaisuudesta sekä symbolisten menestyksen merkkien arvostaminen, luovuus ja tulevaisuuteen suuntautuneisuus. (Sinokki 2016, 108.)

2.3 Palkitsemisen vaikutus työmotivaatioon

Kiikka (2002, 65) on tutkimuksessaan todennut yksiselitteisesti, että palkitsemisella on vaikutusta työmotivaatioon, ja toisaalta työmotivaatiolla on vaikutusta

työn tulokseen. Kiikka ottaa Kauppisen (1997) mukaisesti esiin, että motivaatio-teorioista esimerkiksi Maslow'n teoriaa voidaan soveltaa pohdittaessa palkitsemisen vaikutusta työmotivaatioon. Palkitsemisen merkitys motivoivana tekijänä tulee esiin kaikilla hierarkian tasoilla, vaikka se voidaan kapeasti lokeroida myös kuuluvaksi vain yhdelle tarvehierarkian portaalle. Nykyisin tarvehierarkiasta puhuttaessa huomioidaankin, että yksilön tarvejärjestyksen portaat eivät ole niin selkeät kuin Maslow'n alkuperäisessä teoriassa. (Kiikka 2002, 68.)

Maslow'n tarvehierarkian ensimmäinen taso on ihmisen fysiologiset tarpeet, jotka liittyvät hengissä pysymiseen, kuten nälän, janon, lämmön ja unen tarpeet. Mikäli näitä ei tyydytetä, on turhaa yrittää motivoida työntekijää esimerkiksi tarjoamalla parempaa työympäristöä. Yleensä nämä tarpeet kuitenkin täyttyvät jo silloin, kuin henkilö palkataan töihin, joten kannustemallilla ei tällöin ole merkitystä. (Kiikka 2002, 69.) Maslow'n toisella hierarkian portaalla ovat turvallisuuden tarpeet, jotka koostuvat useista eri elementeistä. Tälläkään tasolla ei kannustemallilla ole juurikaan merkitystä, koska turvallisuus koostuu pysyvyydestä, lain suojasta ja sen tyyppisistä asioista, joihin palkkamalli ei voi vaikuttaa. (Kiikka 2002, 69.) Mielestäni tulee kuitenkin huomioida, että turvallisuuden tarpeita voi horjuttaa esimerkiksi epäselvä kannustemalli, tai sen jatkuvat muutokset, jolloin työntekijä ei tunne pysyvyyttä eikä voi ennakoita tulevien palkkojensa suuruutta.

Maslow'n kolmannessa portaassa ovat yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet. Kiikan (2002, 69-70) mukaan näitä tarpeita on mahdotonta tyydyttää rahalla, paitsi silloin, jos johonkin yhteisöön pääsemiseksi vaaditaan korkeapalkkainen työ. Itse näen kuitenkin, että koska kannustemalleissa on usein myös tiimikohtaisia osia, voidaan niillä pyrkiä tyydyttämään myös yhteenkuuluvuuden tarpeita, ja tätä kautta motivoimaan työntekijöitä entistä parempiin suorituksiin.

Tarvehierarkian neljännen portaan muodostavat arvostuksen tarpeet. Kun fysiologiset ja sisäiset tarpeet on tyydytetty, siirtyy yksilö tyydyttämään ulkoisia tarpeita, mistä ensimmäisenä ovat arvostuksen tarpeet. Kiikka kertoo Niskasen (1976) mukaisesti, että tällä tasolla palkitsemisen merkitys on erittäin suurta, vaikkakin välillistä, sillä se nähdään yhtenä arvostuksen mittarina. Palkka voidaan luokitella muiden antamaksi arvostukseksi ja palkan tai palkkion lisäys voidaan

tulkita esimiehen tai työnantajan lisääntyneeksi arvostukseksi työntekijää kohtaan. (Kiikka 2002, 70-71.)

Maslow'n hierarkian viidennellä tasolla ovat itsensä kehittämisen tarpeet, jotka nousevat esiin, kun kaikki aiempien portaiden tarpeet on tyydytetty. Palkalla ei enää tällä tasolla ole juurikaan merkitystä, koska ne yksilöt, jotka ovat päässeet tälle tasolle ovat jo saavuttaneet sellaisen ansiotason, että rahallisella palkitsemisella motivoiminen tulisi liian kalliiksi. Tiivistetysti voidaankin todeta, että Maslow'n mukaan rahalla ei suoraan ole motivaatiota kohottavaa vaikutusta, mutta se, mitä tarpeita lisääntyneellä rahamäärällä voidaan tyydyttää, toimii motivoivana tekijänä. (Kiikka 2002, 71-72.)

Kiikka myös jatkaa, että palkka ei ole selkeästi jollakin tarvehierarkian tasolla, vaan sen voidaan ajatella olevan työmotivaation perusta. Sillä on työvoimaa rekrytoiva vaikutus, eli sen avulla houkutellessa työvoimaa yritykseen. Palkan vaikutus ei kuitenkaan katoa uusien tarpeiden tullessa esiin, vaikka niin voisi Maslow'n teoriasta nopeasti päätellä. Palkan osuus kuitenkin motivaatiotekijöiden kokonaisuudesta pienenee elintason kasvaessa. (Kiikka 2002, 94.)

Kannustejärjestelmän motivoiva vaikutus ei perustu pelkästään rahallisiin palkkioihin, vaan siinä on otettu huomioon monia erilaisia motivaatioon vaikuttavia seikkoja, joten se voidaankin nähdä myös erillisenä motivointijärjestelmänä. Motivoinut työsuoritus koostuu sekä ulkoisista että sisäisistä tekijöistä, sekä niiden tarpeiden tyydyttämisen todennäköisyydestä, jotka ovat alun perin saaneet motivaation aikaan. Rahallisella kannusteella voidaan vaikuttaa suoraan ulkoiseen motivaatioon ja kannustemallin oikeudenmukaisuudella ja pysyvyydellä asetettuihin odotuksiin. (Kiikka 2002, 95.) Tästä mainitsevat myös Hakonen ym. (2014) kirjoittaessaan, että palkitseminen kokonaisuutena motivoi ja ohjaa toimintaa, vaikkei ihminen sitä välttämättä halua kysyttäessä myöntää. Kuten Vroomin odotusarvoteoriassa, myös heidän mukaansa korkea odotusarvo vahvistaa motivaatiota silloin, kun uskotaan onnistumisen eli tavoitteisiin pääsyn olevan mahdollista ja johtavan palkkion saamiseen. (Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman & Ylikorkala, 2014.)

Palkan vaikutus työmotivaatiota lisäävänä tekijänä perustuu sen välilliseen voimaan eli siihen, että sen avulla voidaan saavuttaa muita asioita. Palkkion motivoiva vaikutus riippuu pitkälti yksilön arvoista, varallisuudesta ja taloudellisista tarpeista. Tehokkaan ja toimivan palkkausjärjestelmän on edistettävä tuottavuutta ja palkkasuhteiden on oltava oikeudenmukaisia. Palkkasuhteiden oikeudenmukaisuudella on nimenomaan vaikutusta työmotivaatioon. (Kiikka 2002, 96.)

Kiikka on tutkinut tulospalkkauksen vaikutusta työmotivaatioon, minkä tuloksia voidaan soveltaa tässä työssä niin, että palkkauksen henkilökohtainen palkanosa vastaa toimeksiantajayrityksessä käytössä olevan kannustepalkkiomallin henkilökohtaisia mittareita ja varsinainen tulospalkkio tiimikohtaista mittaria. Vroomin odotusarvoteorian mukaan ongelmaksi henkilökohtaisen palkanosan kohdalla muodostuu suoritusten mittaaminen ja arviointi. Jotta suoritukseen perustuva palkanosa motivoisi, on työntekijän tiedettävä, mitä häneltä odotetaan, ja mitä hän voi saada palkkioksi hyvästä suorituksesta. Jos henkilökohtainen palkanosa perustuu arviointiin, eikä tarkkaan objektiiviseen mittaukseen, ei se motivoi parhaalla mahdollisella tavalla. (Kiikka 2002, 99.)

Adamsin tasapainoteoria on Kiikan mukaan paras motivaatioteoria selittämään palkkauksen avulla tehtävää motivointia ja sen vaikeutta. Tasapainoteorian havainnot tulevat esiin nimenomaan henkilökohtaisen palkanosan eli toimeksiantajayrityksessäni kannustemallin henkilökohtaisten mittareiden kohdalla. Mikäli työntekijät havaitsevat perusteissa pienenkin epäoikeudenmukaisuuden, palkkion mahdollisuuden motivoiva vaikutus häviää, tai se voi muuttua jopa päinvastaiseksi. Tasapainoteorian mukaisesti palkkauksen on oltava tasapainossa koko henkilöstössä, ja sen on perustuttava tosiasioihin, jotta sillä on vaikutusta työmotivaatioon. (Kiikka 2002, 100.)

Myös Herzbergin kaksifaktoriteoria näkee henkilökohtaisen palkanosan vaikutuksen työmotivaatioon joko laskevana tai nostavana. Se, kumpaan suuntaan työmotivaatio muuttuu, riippuu tasapainoteorian tavoin siitä, onko palkkaus tasapainossa koko henkilöstössä ja koetaanko palkkaus oikeudenmukaisena. Henkilökohtainen palkanosa tai kannustemallin henkilökohtaiset mittarit ovat juuri niitä,

joilla voidaan motivoida, mutta toisaalta ne aiheuttavat myös eniten ongelmia, jos perusteet eivät ole oikeudenmukaisia. (Kiikka 2002, 100.)

Kiikan mukaan tulospalkkiolla pyritään saamaan työntekijät ajattelemaan kollektiivisemmin, millä voidaan ajatella myös tyydyttävän tarvehierarkian sosiaalisia tarpeita. Toisaalta odotusarvoteoria lähtee siitä, että kun tulospalkkio edellyttää tavoitteiden saavuttamista, se on edellyttänyt myös niiden asettamista, mikä motivoi työntekijöitä, mikäli tavoitteet ovat sopivalla tasolla. Tasapainoteorian mukaan taas voidaan nähdä, että jos tulospalkkio jaetaan tasan, eivät ne ole tyytyväisiä, jotka kokevat ponnistelevansa eniten. Jos palkkio jaetaan prosentuaalisesti, eivät taas ne ole tyytyväisiä, jotka saavat vähemmän. Lisäksi ongelmaksi voi muodostua vapaamatkustaminen. (Kiikka 2002, 101.) Toimeksiantajayrityksessäni vapaamatkustajaongelmaa ei lähtökohtaisesti ole, sillä kannustemallin tiimikohtaisen kannusteen saa vain, jos on päässyt tavoitetasolle myös henkilökohtaisella vastaavalla mittarilla. Tarkemmin toimeksiantajayrityksen kannustemallia käsitellään seuraavan luvun alaluvussa 3.3.

3 Palkitseminen, tulospalkkiojärjestelmä ja toimeksiantajayrityksen kannustepalkkiomalli

Tässä luvussa käsitellään yleisesti palkitsemista organisaatioissa kuitenkin painottaen kannustejärjestelmien tai niihin verrattavien tulospalkkiojärjestelmien käyttöä. Ensin tarkastellaan työntekijöiden palkitsemista kokonaisuutena, mitä hyötyjä onnistuneesta palkitsemisesta on, ja toisaalta mitä haittoja epäonnistuneesta palkitsemisjärjestelmästä voi olla. Toisessa alaluvussa paneudutaan tarkemmin tulospalkkaukseen ja siihen, mitä siinä tulisi ottaa huomioon yrityksissä. Kolmannessa alaluvussa esitellään tämän opinnäytetyön toimeksiantajayrityksessä käytössä olevaa kannustemallia.

3.1 Palkitseminen

Palkitseminen on rahaa, muita etuja, tunnustusta, arvostusta, kehittymismahdollisuuksia ja paljon muuta, mitä työntekijä saa työnantajaltaan vastineeksi antamastaan panoksesta. Palkitseminen vaikuttaa yrityksen toimintaan ja tulokseen huomattavasti enemmän, kuin aiemmin on ajateltu. Sen vaikutusten voidaan ajatella olevan strategista tasoa, ja se onkin tehokkain käytettävissä oleva väline viestittää henkilöstölle yrityksen arvoja ja päämääriä. Palkitsemisella kokonaisuutena on useita tavoitteita, kuten saavuttaa halutunlaista henkilöstöä, herättää innostusta eli motivoida sekä sitouttaa henkilöstöä. Sillä pyritään saamaan myös aikaan hyviä työsuorituksia, kehittämään osaamista ja yhteistyötä, luomaan rehellistä ilmapiiriä, kehittämään toimintaa ja tuottavuutta sekä työelämän laatua. (Hakonen ym. 2014.)

Valitettavasti palkitsemisen vaikutukset ovat kuitenkin usein päinvastaiset, kuin mihin sillä on pyritty. Palkitseminen voi aiheuttaa esimerkiksi epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia, epätietoisuutta, osaoptimointia, kateutta, vapaamatkustusta, ylimääräisiä kustannuksia, ei-toivottua henkilöstön vaihtuvuutta, vaatimattomia työsuorituksia, hankalia neuvotteluita tai tiedon panttaamista. (Hakonen ym. 2014.)

Onnistunut palkitseminen on yritykselle ehdottomasti kilpailuetu. Onnistuneena palkitsemisena voidaan pitää tilannetta, että palkitsemisella saavutetaan enemmän myönteisiä ja vähemmän kielteisiä vaikutuksia. Onnistuneessa palkitsemisessä erilaiset palkitsemistavat kytketään organisaation tavoitteisiin ja arvoihin. Toisaalta onnistuneella palkitsemisella saavutetaan myös ihmisten arvostavaa ja aiempaa yksilöllisempää kohtelua. Palkitsemisen vaikutukset ovatkin suurilta osin riippuvaisia siitä, kuinka oikeudenmukaiseksi palkitseminen koetaan. Oikeudenmukaisen ja kannustavan palkan ja palkkiojärjestelmän tulisikin perustua työn vaativuuteen, henkilön pätevyyteen ja saavutettuihin työn tuloksiin. (Hakonen ym. 2014.)

Ruohotien ja Hongan (1999, 60) mukaan palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuus ja kannustavuus riippuvat muun muassa palkkausjärjestelmän hyväksymi-

sestä henkilöstön keskuudessa, palkan ja suorituksen vastaavuudesta, vaihtoehtoisten palkkausjärjestelmien vertailusta, palkkioiden ja saatujen bonusten kannustearvosta sekä siitä, kuinka pitkään palkkiojärjestelmä on ollut käytössä. Heidän mukaansa onnistunut eli tehokas palkkausjärjestelmä on yrityksen kannalta tuottavuutta edistävä ja taas henkilöstön näkökulmasta oikeudenmukaiseksi koettu. He myös lisäävät, että joidenkin tutkimusten mukaan oikeudenmukaisuuden kokemus on jopa tärkeämpää tehokkaan palkitsemisjärjestelmän kannalta, kuin palkan riippuminen suorituksesta. (Ruohotie & Honka, 1999,62, 64, 66.)

Ruohotie ja Honka mainitsevat yhtenä palkitsemismuotona ryhmäkohtaisen palkkakannustimen käytön mahdollisuuden. Se soveltuu tilanteisiin, missä työ edellyttää paljon yhteistyötä työntekijöiden välillä, ja yksilön suoritusta kokonaistuloksesta on vaikea mitata. Ryhmäkohtainen palkkakannustin ei kuitenkaan ole yhtä kannustava kuin yksilösuorituksen perusteella saatava palkkio. Jos ryhmäkohtaista kannustinta sovelletaan suuressa ryhmässä, voi ongelmaksi muodostua se, että suorituksen ja palkan välinen suhde jää epäselväksi, eikä yksilö välttämättä tunne voivansa vaikuttaa palkkion saamiseen riittävästi. (Ruohotie & Honka, 1999,64.)

Yksi osa kokonaispalkitsemista voivat olla myös muut rahapalkkaan verrattavat edut. Suomessa tehdyn tutkimuksen mukaan ne koetaan tärkeiksi. Tärkeimpinä pidetään ateria-, asunto- ja autonkäyttöetuja. (Ruohotie & Honka, 1999,66.) Toimeksiantajayrityksessäni puhelinpalvelussa työskentelevillä työntekijöillä käytössä ovat esimerkiksi ateria-, liikunta- ja kulttuuriedut sekä henkilökunta-alennukset yrityksen tuotteista. Saatavat edut eivät riipu työn tuloksesta, vaan ne annetaan kaikille yrityksen palkkalistoilla olevilla työntekijöille.

Varsinaisen kannustepalkkiojärjestelmän, peruspalkan ja muiden, kuin rahallisten etujen lisäksi etenkin yhteyskeskuksissa on yleistä erilaisten kilpailujen tai kampanjoiden järjestäminen. Niiden kautta on mahdollista saavuttaa lisäpalkkiota. Parhaimmillaan tällaiset kilpailut energisoivat työyhteisöä ja antavat pienen tauon normaalista työrytmistä. Jotta kilpailut toimivat halutulla tavalla, ne tulisi pitää yksinkertaisina ja ymmärrettävinä, niiden sääntöjen tulisi olla selkeät sekä

tietysti kilpailun teeman tulee olla asianmukainen työntekijöiden työtehtäviin nähden. Kilpailujen kesto ja sisältöä kannattaa muuttaa eri kilpailujen välillä ja palkkiot tulee suhteuttaa vaadittuihin ponnisteluihin. (Carlaw, M., Carlaw, P., Deming, V. K. & Friedmann, K. 2003, 65-74.) Myös toimeksiantajayrityksessäni on käytössä erilaisia kilpailuja ja väliaikaisia ekstrakannusteita varsinaisen kannustepalkkiojärjestelmän lisäksi.

3.2 Tulospalkkiomalli

Tulospalkkaus on ollut aktiivisesti käytössä ja mielenkiinnon kohteena suomalaisissa yrityksissä 1980-luvulta saakka. Tulospalkkauksessa työn vaativuuden ja henkilön pätevyyden mukaan määräytyneen peruspalkan lisäksi maksetaan tulokseen sidottua ja suhteutettua tulospalkkiota. (Ruohotie & Honka, 1999, 68.) Toimeksiantajayrityksessäni käytössä olevaa kannustemallia voidaan pitää yhtenä tulospalkkauksen muotona. Tulospalkkausjärjestelmä onkin aina yrityskohmainen, eikä sitä voi suoraan kopioida yrityksestä toiseen (Gustafsson & Jokinen, 1994, 7). Myös samassa yrityksessä voi olla käytössä eri osastoilla erilaisia tulospalkkausjärjestelmiä ja tulostittareita (Ruohotie & Honka, 1999, 68).

Tulospalkkauksen perusideana on, että asetetaan selkeät, henkilöstön oikein mieltämät tavoitteet, joiden saavuttamisesta maksetaan yksiselitteisesti ennalta määritellyt palkkiot. (Gustafsson & Jokinen, 1994, 7.) Tulospalkkiomallia suunniteltaessa ensimmäinen ongelma onkin määrittellä sopivat tavoitetasot, joilla tulospalkkiota aletaan maksaa (Ruohotie & Honka, 1999, 68). Ymmärrykseni mukaan tulospalkkiot voidaan maksaa sekä henkilökohtaisten että yrityskohtaisen tai tiimikohtaisen tuloksen perusteella. Yritys- tai tiimikohtainen tulospalkkio voidaan jakaa joko kaikille tasan tai määritellyn prosenttiosuuden mukaan esimerkiksi suhteessa peruspalkkaan.

Ruohotien ja Hongan (1999, 69) mukaan koko henkilöstölle sovitulla tavalla tehdystä voitonjaosta voi koitua saman tyyppisiä haittoja kuin yleensäkin ryhmäkohtaisilla kannustimilla. Jos jako tehdään koko henkilöstölle samalla tavalla, eikä oteta huomioon yksilön suoriutumista, jää henkilölle epäselväksi hänen panok-

sensa yhteys saavutettuun tulokseen. Lisäksi voi syntyä epäsopua, jos kaikki ryhmän jäsenet eivät toistensa mielestä suorita omaa osuuttaan riittävällä tasolla. Kolmanneksi ongelmaksi voidaan nähdä se, että palkkion pysyessä pitkään samana, sitä aletaan pitää itsestään selvänä, ja toisaalta jos palkkiota ei saavuteta ulkopuolisista syistä johtuen, se nähdään palkan alentamisena. (Ruohotie & Honka, 1999, 69, 70.) Tämä ongelma on mielestäni myös henkilökohtaisissa tulos- tai kannustepalkkiomalleissa. Kun malli on ollut käytössä pitkään, aletaan sen tuoma lisäpalkka nähdä itsestäänselvyytenä, jolloin sen motivoiva vaikutus voi heiketä. Toisaalta, jos jokin tavoitetaso jää saavuttamatta työntekijän mielestä ulkoisista syistä, kuten vaikkapa järjestelmähäiriöstä johtuen, se voidaan kokea palkan alennuksena, mikä heikentää työmotivaatiota.

Tulospalkkiojärjestelmän käytön luonnollinen edellytys on, että työsuoritusten tulokset voidaan mitata. Olennainen ja tärkeä osa tulospalkkiojärjestelmän käyttöä onkin tuloksen seuranta ja siitä tiedottaminen henkilöstölle. Seurantajakson olisi hyvä olla mahdollisimman lyhyt aikaväli niin, että mahdollisesti tarvittavat korjaustoimenpiteet ovat vielä toteutettavissa. Henkilön tai muun palkittavan kohteen, kuten tiimin, suoriutumisen perusteella maksettavat lisät tulisi nähdä lisäkannusteina, joilla pyritään ohjaamaan yrityksen tai tulosyksikön toimintaa haluttuun suuntaan. (Ruohotie & Honka, 1999, 68, 70, 71.) Myös Gustafsson ja Jokinen (1994, 48) näkevät tulospalkkiojärjestelmän eräänlaisena yrityksen viestintäjärjestelmänä, jonka avulla henkilöstölle kerrotaan, mitä pitäisi saada aikaan ja miten asiat kehittyvät.

3.3 Toimeksiantajayrityksen kannustemalli

Toimeksiantajayritykseni nykyinen kannustemalli on ollut käytössä vuoden 2017 alusta lähtien. Kannustemallia tarkastellaan yrityksessä neljännesvuosittain, mutta tämänhetkinen malli on säilynyt koko vuoden muuttumattomana. Kannustemalli johdetaan yrityksen strategiasta, ja siinä on kolme mittaria. Mittarit ovat pysyneet muuttumattomina jo pidempään, mutta tavoitetasoissa ja maksettavien palkkioiden suuruudessa on tehty muutoksia. Toimeksiantajayrityksen kanssa olen sopinut, ettei tässä työssä käydä läpi tavoitetasoja eikä euromääräisiä maksettavia palkkioita, vaan kannustemallia käsitellään yleisellä tasolla niin, että mitä

ja miten mitataan, ja mitä osa-alueita kannustemalliin sisältyy.

Toimeksiantajayrityksessä kannustemalli on käytössä puhelin- ja verkkopalvelussa asiakaspalvelutyötä tekeville henkilöille. Kannustemallin mukaiset palkkiot maksetaan kuukausittain normaalin palkan yhteydessä. Kannustemallissa mitattavia osa-alueita ovat tehokkuus, laatu ja myynti, ja mittausjakso on yksi kalenterikuukausi. Tehokkuuden osalta mitataan päivittäin hoidettujen asiakaskontaktien määrää, ja kannuste maksetaan keskimääräisen tuntitehokkuuden mukaan. Tähän lukemaan ei vaikuta esimerkiksi poissaolot tai lomat, jos työpäiviä on kuitenkin kuukaudessa riittävästi, jotta ylipäänsä pääsee kannusteiden piiriin. Kannuste on euromäärältään aina sama, jos tavoitetaso täyttyy. Tavoitetaso vaihtelee hie-man sen mukaan, mitä aktiviteettia henkilö pääsääntöisesti tekee.

Laatua mitataan yleisesti eri yrityksillä käytössä olevalla NPS -mittarilla. NPS (Net Promoter Score) kertoo, kuinka todennäköisesti asiakas suosittelisi kyseisen yrityksen palveluita tai tuotteita muille. NPS-kysely toteutetaan lähettämällä asiakkaalle tekstiviesti puhelun jälkeen, missä kysytään asteikolla 0-10, kuinka todennäköisesti hän suosittelisi yritystä äskeisen asiakaskohtaamisen perusteella. Suosittelijoiksi lasketaan ne, jotka ovat antaneet arvosanaksi 9 tai 10, passiivisiksi asiakkaiksi ne, jotka ovat antaneet 7-8, ja tyytymättömiksi 0-6 arviot antaneet asiakkaat. Suosittelijoiden prosenttiosuudesta vähennetään tyytymättömien prosenttiosuus, jolloin saadaan NPS-lukema, joka voi olla siis aina -100:sta 100:an. Toimeksiantajayrityksessäni tekstiviestejä ei lähetetä kaikille asiakkaille, vaan satunnaisesti, mutta kuitenkin niin, että vastauksia saataisiin riittävästi. Kannustepalkkion piiriin pääsemiseksi vaaditaan riittävä määrä vastauksia, ja palkkio määräytyy suoraan NPS-tuloksen perusteella portaittain. Tässäkään mittarissa ei mahdolliset poissaolot vaikuta, mikäli työpäivien vähimmäismäärä täyttyy, ja työntekijä saa riittävästi vastauksia. NPS-mittaria käytetään sekä henkilökohtaisena että tiimikohtaisena mittarina. Tiimikohtaisen palkkion saamiseksi on myös henkilökohtaisen tavoitetason täytyttävä.

Kolmas mittari on myynti, missä mitataan työntekijän tekemien uusien sopimusten määrää. Kannustetta maksetaan jokaisesta tehdystä sopimuksesta, jos asetettu tavoitetaso täyttyy. Kannusteen sopimuskohtainen maksettava määrä myös

nousee portaittain. Jos ensimmäinen tavoitetaso ei kuitenkaan täyty, ei työntekijälle makseta tehdyistä sopimuksista mitään. Poissaoloja ei myöskään huomioida, vaan tavoitetaso on kappalemäärältään lähtökohtaisesti aina sama, joitain poikkeustilanteita lukuun ottamatta. Yrityksen sosiaalisen median kanavia hoitavien työntekijöiden tavoitetasoja on joissain tapauksissa laskettu, mutta muita niin sanottuja erityistekemisiä ei ole otettu huomioon. Lisäksi lyhennetty työaika on voitu huomioida tavoiteasetannassa.

4 Tutkimuksen tarkoitus, tavoitteet, tutkimusmenetelmät ja aiheen rajaus

Tässä luvussa käydään läpi tämän opinnäytetyön tarkoitusta, tavoitteita, menetelmällisiä valintoja sekä rajataan aihe. Ensin eritellään sitä, miksi tutkimus on tehty, mitä hyötyä siitä on, sekä mitä tavoitteita työlle on asetettu. Toisessa alaluvussa tarkastellaan tutkimusmenetelmiä, perustellaan työn menetelmävalintoja sekä rajataan tutkimusaihe tarkemmin.

4.1 Tutkimuksen tarkoitus ja tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää toimeksiantajayrityksessä käytössä olevan kannustepalkkiomallin vaikutusta henkilöstön työmotivaatioon. Yrityksessä on ollut käytössä useita erilaisia kannustemalleja. Tässä opinnäytetyössä tarkastellaan, mitkä asiat henkilöstöä motivoivat, kuinka kannustemalli vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon, sekä sitä, kuinka kannustemallin muutokset ovat vaikuttaneet henkilöstön työmotivaatioon.

Kannustemallin painotuksia ja tavoitemäärittelyitä voidaan muuttaa melko lyhyelläkin aikavälillä, jotta sen ohjaavaa vaikutusta voidaan hyödyntää yrityksen tavoitteisiin pääsemiseksi. Mitattavia ja palkittavia elementtejä voidaan muuttaa harvemmin, koska ne vaativat yleensä muutoksia myös raportointijärjestelmiin, mistä taas voi aiheutua hyötyyn nähden kohtuuttomia kustannuksia. Jotta kannustemalli toimisi yritykselle tuottavasti, on oleellista selvittää, mitkä asiat henkilöstöä motivoivat, ja onko kannustemallin muutoksilla ollut vaikutusta henkilöstön

motivaatioon pidemmällä aikavälillä. Näin saadaan tietoa myös tulevaisuutta varten siitä, minkälaisia muutoksia kannustemalliin voi olla kannattavaa tehdä, ja millaisilla kannusteilla taas ei välttämättä saavuteta haluttuja tuloksia.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on osaltaan antaa tutkimustietoa siitä, mitkä asiat juuri toimeksiantajayrityksen henkilöstöä motivoivat, ja miten kannustemalli vaikuttaa henkilöstön motivoitumisessa. Lisäksi kyselyni tuloksia vertaillaan vuonna 2009 Jonne Ihalaisen tekemään opinnäytetyöhön, missä tutkitaan myös palkitsemisen vaikutusta työmotivaatioon samassa toimeksiantajayrityksessä. Näin voidaan arvioida kannustemallissa olleiden muutosten vaikutusta työmotivaatioon myös aiemman tutkimuksen perusteella.

4.2 Tutkimusmenetelmät ja aiheen rajaus

Tutkimusmenetelmät voidaan jaotella kvantitatiiviseen eli määrälliseen ja kvalitatiiviseen eli laadulliseen lähestymistapaan. Lähestymistavat tulisi kuitenkin nähdä enemmän toisiaan täydentävinä kuin kilpailevina. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä on johtopäätökset aiemmista tutkimuksista ja teorioista, hypoteesien esittäminen, käsitteiden määrittely ja aineiston keruun suunnitelmat. Keskeistä on, että havaintoaineisto soveltuu määrälliseen, numeeriseen mittaamiseen. Myös koehenkilöiden tai tutkittavien henkilöiden valinta, perusjoukon määrittely ja siitä tehty otos, sekä aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon ovat kvantitatiiviselle tutkimukselle ominaisia piirteitä. (Hirsjärvi, Remes, & Sajavaara, 1996, 126-127, 130-131.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän ja kohteen kuvaaminen mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Todellisuutta pidetään moninaisena, ja sen tulkintaan vaikuttavat myös tutkijan arvot ja tulkinta tilanteesta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa pyritään ennemminkin löytämään tai paljastamaan tosiasioita kuin todentamaan jo olemassa olevia väittämiä. Kvalitatiivisen tutkimuksen tyypillisiä piirteitä ovat esimerkiksi se, että tutkimus on luonteeltaan kokonaisvaltaista tiedon hankintaa, ja aineisto kootaan todellisissa tilanteissa, tiedon keruun instrumenttina on usein ihminen, eikä lähtökohtana ole hypoteesin testaaminen vaan aineiston monitahoinen tarkastelu. Aineiston hankinnassa käytetään

yleensä laadullisia metodeja, kuten erilaisia haastatteluita, havainnointitilanteita tai aineistojen diskurssianalyyseja. Tutkittava kohdejoukko valitaan tarkoituksellisesti ja tutkimussuunnitelma muotoutuu tutkimuksen edetessä. (Hirsjärvi ym. 1996, 152-155.)

Tutkimuksen tarkoitus voidaan jakaa neljään eri tyyppiin: kartoittavaan, selittävään, kuvailevaan ja ennustavaan. Kartoittavassa tutkimuksessa halutaan selvittää, mitä tapahtuu, etsiä uusia näkökulmia, löytää uusia ilmiöitä sekä kehittää hypoteeseja. Selittävässä tutkimuksessa keskeistä on etsiä selitystä tilanteelle tai ongelmalle tavallisimmin syy-seuraussuhteiden muodossa sekä tunnistaa todennäköisiä syy-seurausketjuja. Kuvaileva tutkimus esittää tarkkoja kuvauksia henkilöstä, tapahtumista tai tilanteista sekä dokumentoi ilmiöistä keskeisiä ja kiinnostavia piirteitä. Ennustavalla tutkimuksella taas yritetään ennustaa tapahtumia tai ihmisten toimintoja, jotka ovat seurauksena jostain ilmiöstä. (Hirsjärvi ym. 1996, 129-130.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään pääasiassa määrällisiä eli kvantitatiivisia tutkimusmenetelmiä, ja tutkimus on luonteeltaan kuvailevaa sekä osin selittävää. Määrällisillä tutkimusmenetelmillä saadaan kohtuullisella vaivalla kattava aineisto, jota on mahdollista luokitella ja analysoida tietoteknisin menetelmin. Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä on perusteltua myös sen vuoksi, että henkilöstön kokonaismäärä on yrityksessä useita satoja, jolloin määrällisellä menetelmällä saadaan tutkimuksen kannalta riittävä otos, ja toisaalta tuloksia voidaan tarkastella numeroiden valossa. Toimeksiantajayritykselle tehdyssä kyselyssä käytettiin myös avoimia kysymysosioita, joiden analyysi on luonteeltaan laadullista tutkimusta, joten myös tässä opinnäytetyössä määrälliset ja laadulliset tutkimusmenetelmät tukevat toisiaan.

Tämän opinnäytetyön aihe on rajattu niin, että palkitsemisen vaikutuksesta työmotivaatioon tarkastellaan vain kuukausittaista kannustemallia, eikä esimerkiksi yrityksen joillain osastoilla käytössä olevaa tulospalkkiomallia. Kysely on kohdistettu vain työntekijöille, jotka ovat kannustemallin piirissä.

5 Tutkimuksen toteuttaminen: aineisto, aineistonkeruu, ja analyysimenetelmät

Tässä luvussa esitellään tarkemmin tutkimusaineistoa, jonka perusteella tutkimus on tehty, sekä sen keruutapoja ja analysointimenetelmiä. Luvussa kerrotaan myös aineistonkeruussa olleista haasteista ja niiden syistä.

5.1 Tutkimuksen aineisto

Toimeksiantajayrityksen puhelin- ja verkkopalvelussa asiakasrajapinnassa työskentelevälle henkilöstölle tehtiin kyselytutkimus työmotivaatiosta. Kyselytutkimuksella pyrittiin selvittämään, millaisena he kokivat oman työmotivaationsa, mikä heitä työssä motivoi, ja miten he näkivät kannustemallin merkityksen työmotivaatioon. Jotta voidaan arvioida ja tulkita kannustemallin vaikutusta motivaatioon, tulee myös tietää, millaiset asiat henkilöstöä motivoivat ylipäänsä. Jonne Ihalaisen vuonna 2009 tekemässä vertailuaineistona käytetyssä tutkimuksessa pääpaino on siinä, millaiset asiat koetaan motivoivina. Tämän vuoksi myös tekemässäni tutkimuksessa on osittain samantyyppisiä kysymyksiä, jotta vertailu olisi mielekästä.

Kysely toteutettiin sähköisellä lomakkeella, joka lähetettiin sähköpostitse linkkinä työntekijöille. Kysely suunnattiin vain kuukausittaisen kannustemallin piirissä oleville, samalla paikkakunnalla työskenteleville henkilöille. Näin paikkakuntakohtaisia eroja ei tarvitse huomioida. Yhteensä kysely lähetettiin neljälle tiimille, joissa työskentelee noin 110 henkilöä. Osa työntekijöistä oli kyselyn tekemisen aikoihin poissa, esimerkiksi vanhempainvapaalla, minkä vuoksi tarkkaa kyselyn saaneiden työntekijöiden määrää on vaikea arvioida. Päädyimme yhdessä toimeksiantajayrityksen kanssa ratkaisuun, että kysely lähetetään vain osalle tiimeistä. Tämä ratkaisu oli järkevä myös aineiston käsittelyn ja tulosten analysoinnin kannalta.

Kysely tehtiin survey-tutkimuksena eli niin, että kaikilta kohderyhmän henkilöiltä kysyttiin kyselyn sisältö samanmuotoisena, strukturoituna kyselynä. Vastausasteikkona käytettiin 5-portaista Likertin asteikkoa. Kyselyssä oli lisäksi monivalinta-

osiot, joilla haluttiin selkeyttää vastauksia, ja toisaalta myös pakottaa vastaaja valitsemaan vaihtoehtoista mielestään tärkeimmät. Lisäksi käytettiin joitain avoimia kysymyksiä, joiden avulla vastaaja pystyi tarkentamaan vastauksiaan, tai tuomaan esiin asioita, joita monivalinta- tai asteikkokysymyksissä ei tullut esiin.

Tavoitteena oli saada vastauksia laajasti eri tiimeissä työskenteleviltä henkilöiltä, jolloin tuloksia voidaan suodattaa eri muuttujien mukaan. Kyselytutkimuksella saatu aineisto luokiteltiin työntekijöiden iän ja toimeksiantajayrityksessä kerätyn työkokemuksen määrän mukaan. Luokittelu valittiin niin, että tulokset olisivat vertailukelpoisia aiemman tutkimuksen kanssa.

5.2 Aineistonkeruu

Kysely tehtiin Karelia ammattikorkeakoulun tarjoamalla Webropol -ohjelmistolla. Kyselyyn vastasi 67 henkilöä, joka on 61 prosenttia koko kohderyhmästä, jolle kysely lähetettiin, ja noin 8 prosenttia koko toimeksiantajayrityksen kannustepalkkiomallin piirissä olevasta henkilöstöstä.

Hieman heikko vastausprosentti johtunee siitä, että kyselyn linkin toimivuuden kanssa oli ollut ongelmia, eivätkä kaikkien vastanneiden vastaukset lähteneet onnistuneesti. Vastausprosenttia pyrittiin nostamaan jatkamalla vastausaikaa yhdellä päivällä niin, että loppuviikosta poissa olevat osa-aikaiset työntekijätkin ehtisivät vielä vastata, sekä muistuttamalla kaksi kertaa kyselyyn vastaamisesta. Pyysin myös linkin toimimattomuudesta kärsineitä vastaamaan uudelleen toista Internet-selainta käyttäen, mutta voi olla, etteivät kaikki aiemmin vastaamista yrittäneet ehtineet enää uudelleen vastauksiaan lähettää.

5.3 Analyysimenetelmät

Kyselylomakkeella kerätty aineisto analysoitiin samalla Webropol -ohjelmalla, millä myös kysely toteutettiin. Ohjelmiston avulla laskettiin kyselyn tulokset keskiarvoineen sekä frekvensseineen, ja suodatettiin tuloksia eri muuttujilla. Moniva-

lintakysymysten osalta ohjelmistolla laskettiin vastausten jakautuminen kokonaisuutena sekä eri muuttujilla. Tulosten esittämisen avuksi tehdyt kaaviot tehtiin Excel -ohjelmistolla, käyttäen apuna Webropolin Excel-muotoon laatimia tuloksia.

Webropol -ohjelmalla olisi mahdollista analysoida myös avoimia kysymyksiä tekstin analysointimenetelmillä. Koska avoimien kysymysten vastauksia oli verrattain vähän, ja aineisto näin ollen kohtuullisen helposti käsiteltävissä, katsottiin luotettavammaksi ja tehokkaammaksi tavaksi käydä vastaukset läpi itse ja poimia niistä oleelliset tulokset. Vastauksista etsittiin yhtäläisyyksiä ja selkeitä eroja eri muuttujien suhteessa, sekä esiin tulevia asioita, joilla voitiin täydentää muista kyselyn osista saatuja tuloksia.

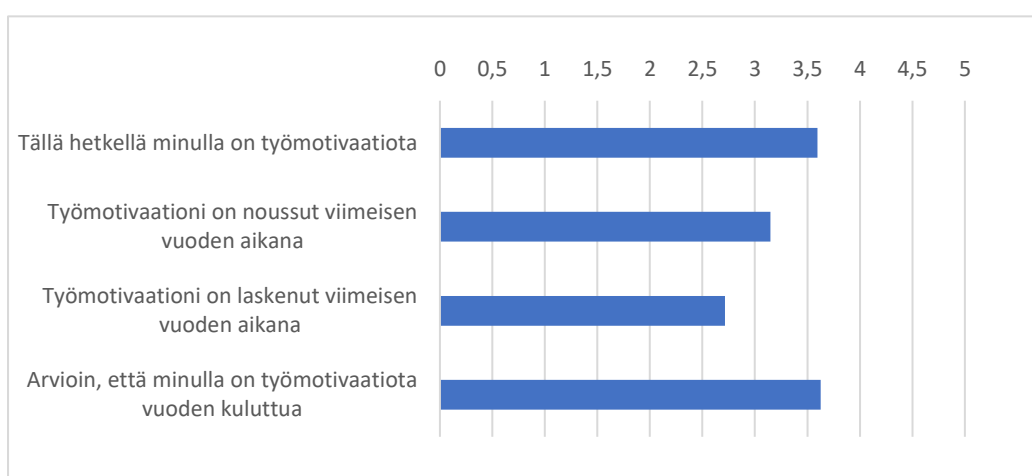
Tätä työtä varten tehdyn kyselyn tulosten analysoinnin lisäksi vertailtiin tuloksia aiempaan organisaatiossa tehtyyn vastaavaan tutkimukseen, ja etsittiin syy-seuraussuhteita tapahtuneille muutoksille.

6 Kyselyn tulokset

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyöni tutkimuksen tulokset. Ensin eritellään kyselyn tuloksia yleisesti niin, että kaikki vastaukset on huomioitu. Tämän jälkeen käydään seuraavissa alaluvuissa läpi tuloksia eri muuttujilla suodatettuna. Muuttujina on käytetty ikää ja työkokemusta organisaatiossa. Lopuksi tehdään vielä vertailu tuloksista aiempaan tutkimukseen. Kysely löytyy kokonaisuudessaan liitteestä (Liite 1). Tämän työn julkaistussa versiossa liitteessä ovat vain kysymykset, jottei toimeksiantajayrityksen nimi tule esiin, koska sen on sovittu pysyvän ei-julkisena. Tekstin yhteydessä olevissa kuvioissa kysymykset eivät kaikilta osin näy kokonaisuudessaan. Tulosten tulkinnassa kannattaa myös huomioida valittujen arvojen merkitykset. Esimerkiksi eri tekijöiden vaikutukset työmotivaatioon arvioitiin kyselyssä niin, että arvot 1 ja 2 merkitsevät heikentävää vaikutusta, ja arvot 4 ja 5 parantavaa vaikutusta.

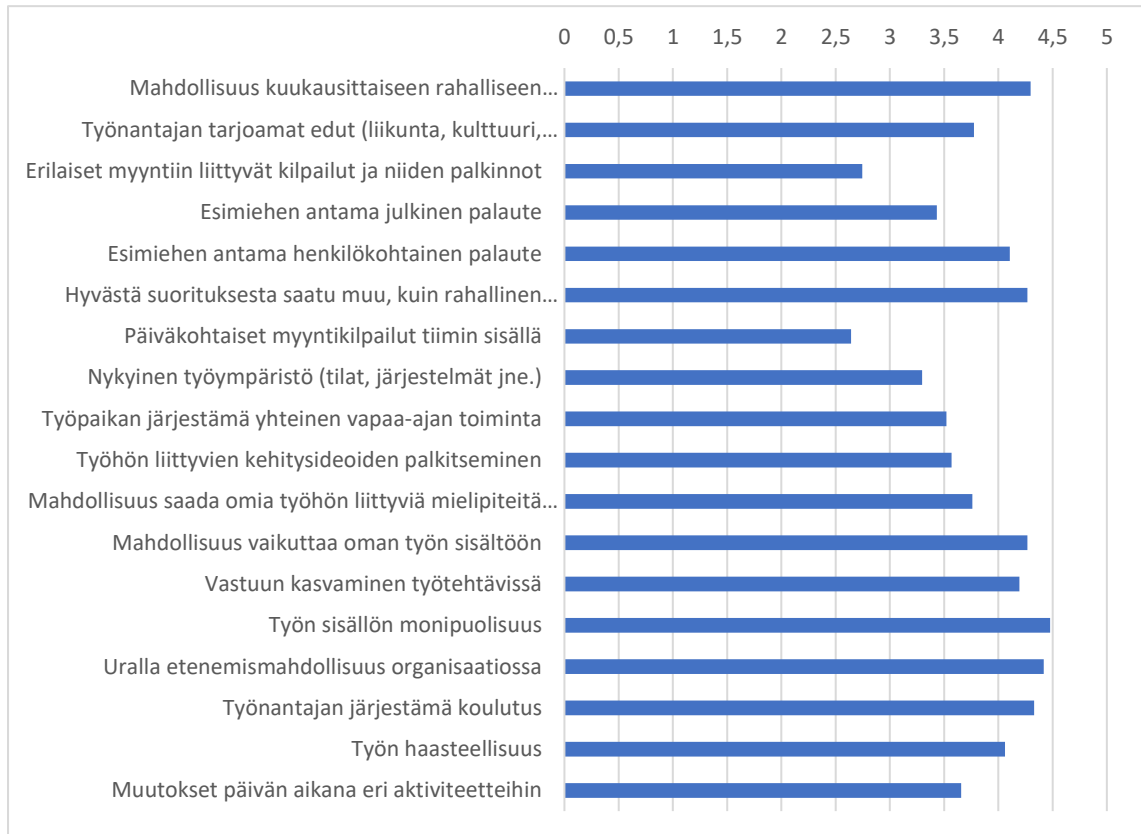
6.1 Kyselyn kokonaistulokset

Kyselyn ensimmäisessä osassa (kuvio 1) selvitettiin vastaajien työmotivaation tasoa, ja sitä, kuinka he kokevat siinä tapahtuneen muutoksia viimeisen vuoden aikana. Lisäksi pyydettiin arvioimaan työmotivaation tasoa vuoden kuluttua. Kyselyssä tämän hetkinen työmotivaation taso koetaan melko hyväksi keskiarvolla 3,6, eikä sen koeta juurikaan nousseen tai laskeneen viimeisen vuoden aikana. Tulevaisuus nähdään työmotivaation kannalta valoisana, ja työmotivaation arvelaan olevan samalla tasolla tai jopa hieman parempi, kuin tällä hetkellä.



Kuvio 1. Työmotivaation taso, kaikki vastaajat yhteensä.

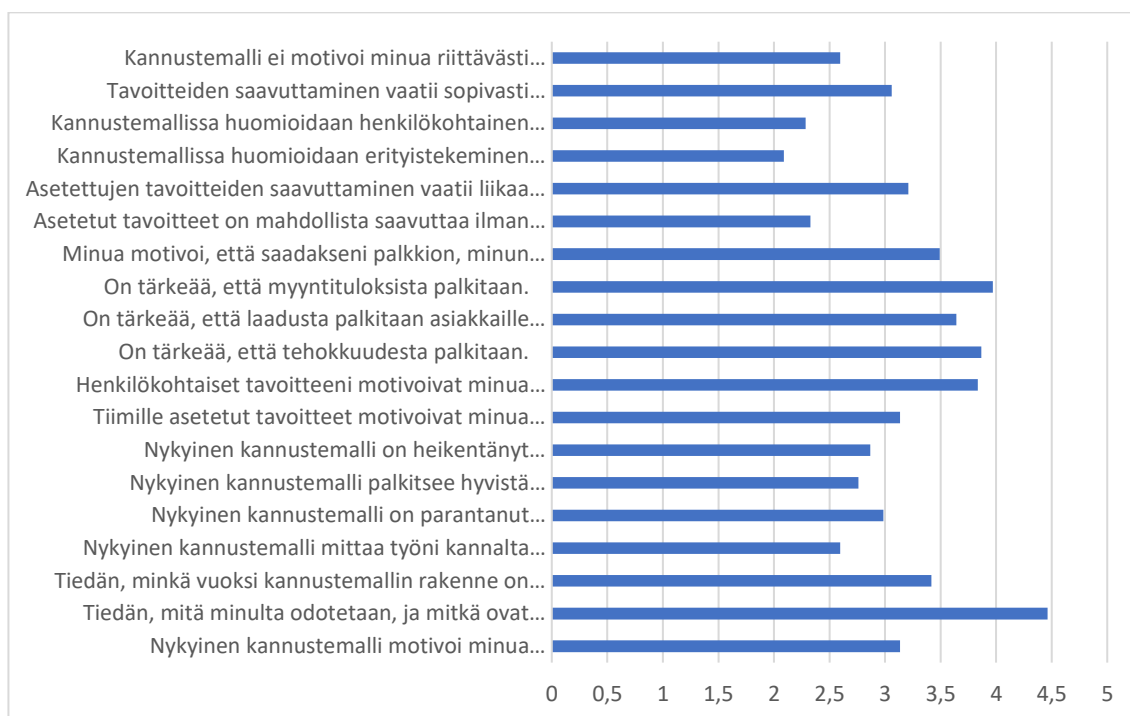
Seuraavaksi tarkasteltiin, mitkä asiat motivoivat työntekijöitä yleisesti. Tätä selvitettiin arvioimalla yksittäisten asioiden motivoivaa vaikutusta (kuvio 2) sekä valitsemalla kaksi eniten työmotivaatiota parantavaa seikkaa. Tämän lisäksi oli mahdollisuus kertoa motivaatioon vaikuttavista tekijöistä omin sanoin. Mahdollisuus rahalliseen kuukausittaiseen kannustepalkkioon nähdään paljon motivoivana asiana keskiarvolla 4,3, ja se on myös selkeästi eniten valittu motivaatiota parantavaksi asiaksi muihin verrattuna (frekvenssi 44). Muita työmotivaatioon parantavasti vaikuttavia tekijöitä ovat etenkin esimiehen antama julkinen ja henkilökohtainen palaute, muut kuin rahalliset palkkiot ja työn sisältöön liittyvät seikat, kuten vastuun lisääminen, monipuolisuus, haasteellisuus ja mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön. Myös uralla etenemismahdollisuudet ja työnantajan järjestämä koulutus koettiin motivaatiota parantaviksi tekijöiksi.



Kuvio 2. Eri tekijöiden vaikutus työmotivaatioon.

Eniten motivaatiota parantaviksi seikoiksi koetaan rahallinen kannustepalkkio ja uralla etenemisen mahdollisuus. Myös työn monipuolisuus ja mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ovat saaneet runsaasti vastauksia valittaessa kaksi eniten motivaatiota parantavaa seikkaa. Sen sijaan erilaiset myyntikilpailut koetaan merkityksettöminä työmotivaation kannalta tai jopa sitä heikentäviksi tekijöiksi. Tämä nousee esiin myös avoimissa vastauksissa, missä useampi vastaaja kertoo, että kokee myyntikilpailut enemmän työmotivaatiota heikentävinä kuin parantavina seikkoina.

Kyselyn seuraavassa osassa selvitettiin, kuinka nykyisen kannustemallin koetaan vaikuttavan työmotivaatioon, ja mitä piirteitä kannustemallissa pitäisi työmotivaation kannalta olla (kuvio 3). Nykyisen kannustemallin koetaan motivoivan mielestäni aika vähän, vain keskiarvolla 3,13. Sitä ei koeta juurikaan paremmaksi kuin aiempia. Nykyistä kannustemallia ei myöskään pidetä kovin oikeudenmukaisena eikä sen koeta mittaavan oikeita asioita. Tavoitteet kuitenkin ovat selkeät ja työntekijöillä on melko hyvin tiedossa, miksi kannustemallissa palkitaan niistä asioista, mistä tällä hetkellä palkitaan.



Kuvio 3. Nykyisen kannustemallin motivoivuus.

Vastausten keskiarvojen perusteella myyntiä pidetään tärkeimpänä palkittavana tekijänä, mutta myös tehokkuus ja NPS-kyselyllä mitattava laatu koetaan tärkeiksi. Kuitenkin valittaessa kahta tärkeintä kannustemallin ominaisuutta, nousevat laadusta ja henkilökohtaisesta osaamisesta palkitseminen tärkeimmiksi, ja myynti ja tehokkuus vasta tämän jälkeen. Kannustemallin oikeudenmukaisuus koetaan myös yhdeksi tärkeimmistä ominaisuuksista, ja kannustemallin heikkoutena onkin se, ettei erityistekemistä huomioida riittävästi.

Suurinta osaa nykyinen kannustemalli kokonaisuudessaan motivoi ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi. Tavoitetasot kuitenkin koetaan osittain liian korkeiksi, mitä tukee myös avoimet vastaukset. Liian korkeat tavoitetasot saattavat vaikuttaa motivaatiota laskevasti. Vähiten motivaatiota parantavaksi kannustemallin ominaisuudeksi koetaan tiimikohtaisten tavoitteiden saavuttamisen palkitseminen.

Avoimista vastauksista nousee esiin etenkin se, ettei NPS-kyselyä pidetty oikeudenmukaisena mittarina asiakaspalvelun laadun mittaamiseen. Lisäksi kaivataan

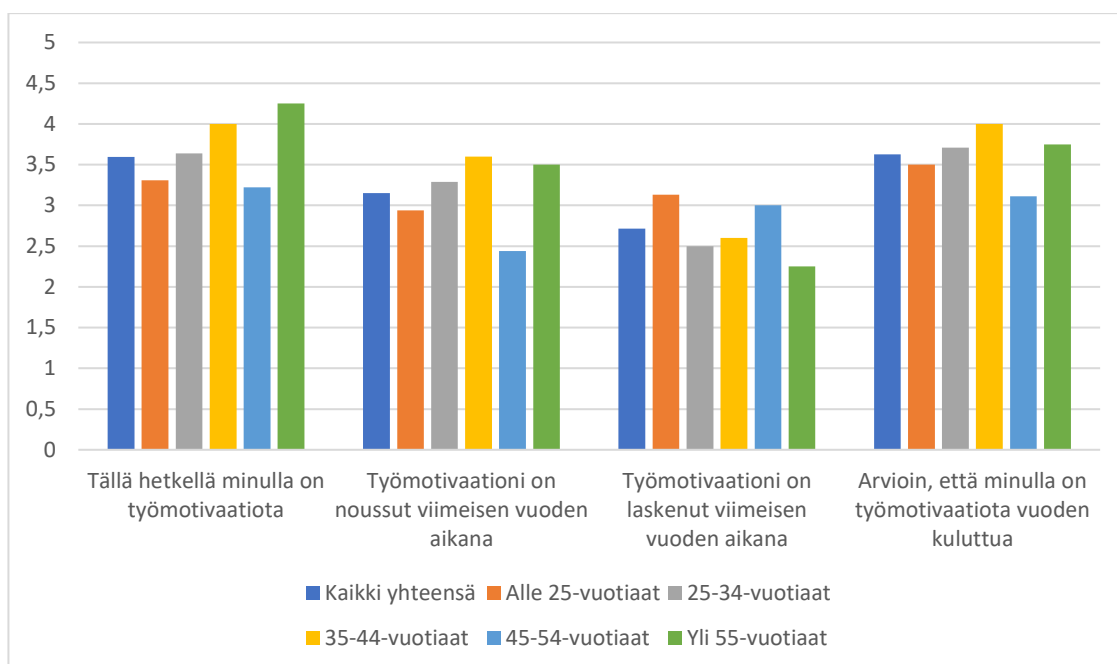
kannustemallin räätälöintiä työtehtävien mukaan, koska tällä hetkellä kannustemallissa ei huomioida henkilökohtaista osaamista tai erityistekemistä riittävästi. Myös myynnin osalta toivotaan tavoitetason poistamista niin, että kaikista sopimuksista saisi jonkin palkkion, vaikkei tavoitetasolle pääsisikään, sekä mahdollisten poissaolojen huomioimista tavoitteita asetettaessa.

6.2 Kyselyn tulokset eri muuttujilla

Kyselyn taustamuuttujat valittiin mukaillen Jonne Ihalaisen (2009) aiempaa opinäytetyötä samasta aiheesta samalle toimeksiantajayritykselle. Taustamuuttujina aiemmassa tutkimuksessa oli vastaajien ikä ja työkokemus yhteyskeskuksessa. Tässä työssä taustamuuttujina ovat myös ikä, mutta luokittelu on hieman tarkempi ja lisäksi työkokemusta kysyttiin nimenomaisessa organisaatiossa. Ensin tarkastellaan tuloksia vastaajien iän mukaan suodatettuna, ja seuraavassa alaluvussa työkokemuksen perusteella suodatettuna.

6.2.1 Muuttujana ikä

Seuraavaksi käydään läpi kyselyn tuloksia vastaajan iän perusteella. Tuloksista esitellään erityisesti niitä kyselyn kohtia, joissa tarkasteltavan ikäluokan vastaukset eroavat suhteessa kokonaistulokseen. Kyselyssä vastaajien ikä luokiteltiin viiteen luokkaan seuraavasti: alle 25-vuotiaat, 25-34-vuotiaat, 35-44-vuotiaat, 45-54-vuotiaat ja yli 55-vuotiaat. Kuviossa 4 on esitetty kyselyn tulokset työmotivaation tasosta ikäryhmittäin verrattuna kaikkien vastauksiin yhteensä.

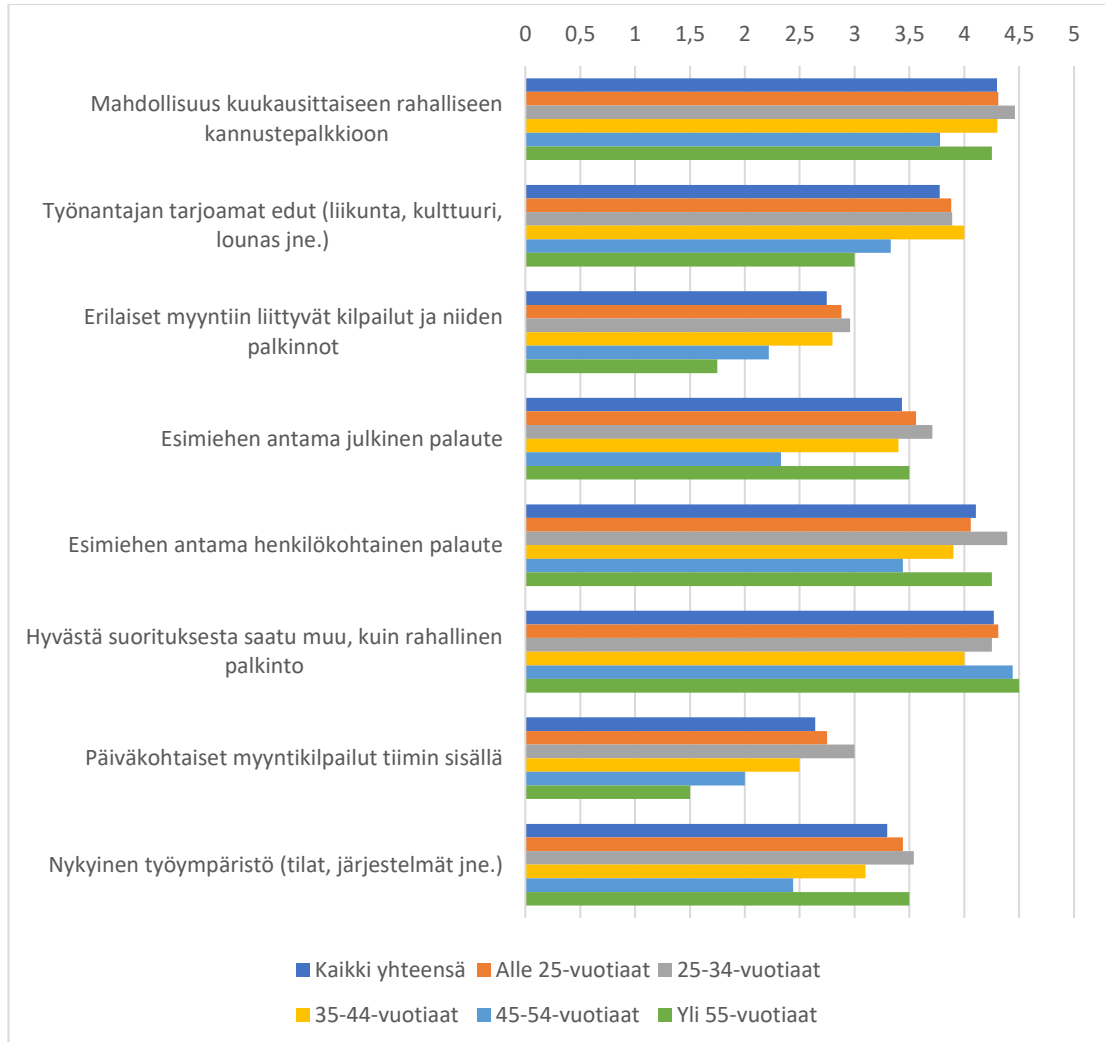


Kuvio 4. Työmotivaation taso ikäjakaumittain verrattuna kaikkiin vastaajiin yhteensä.

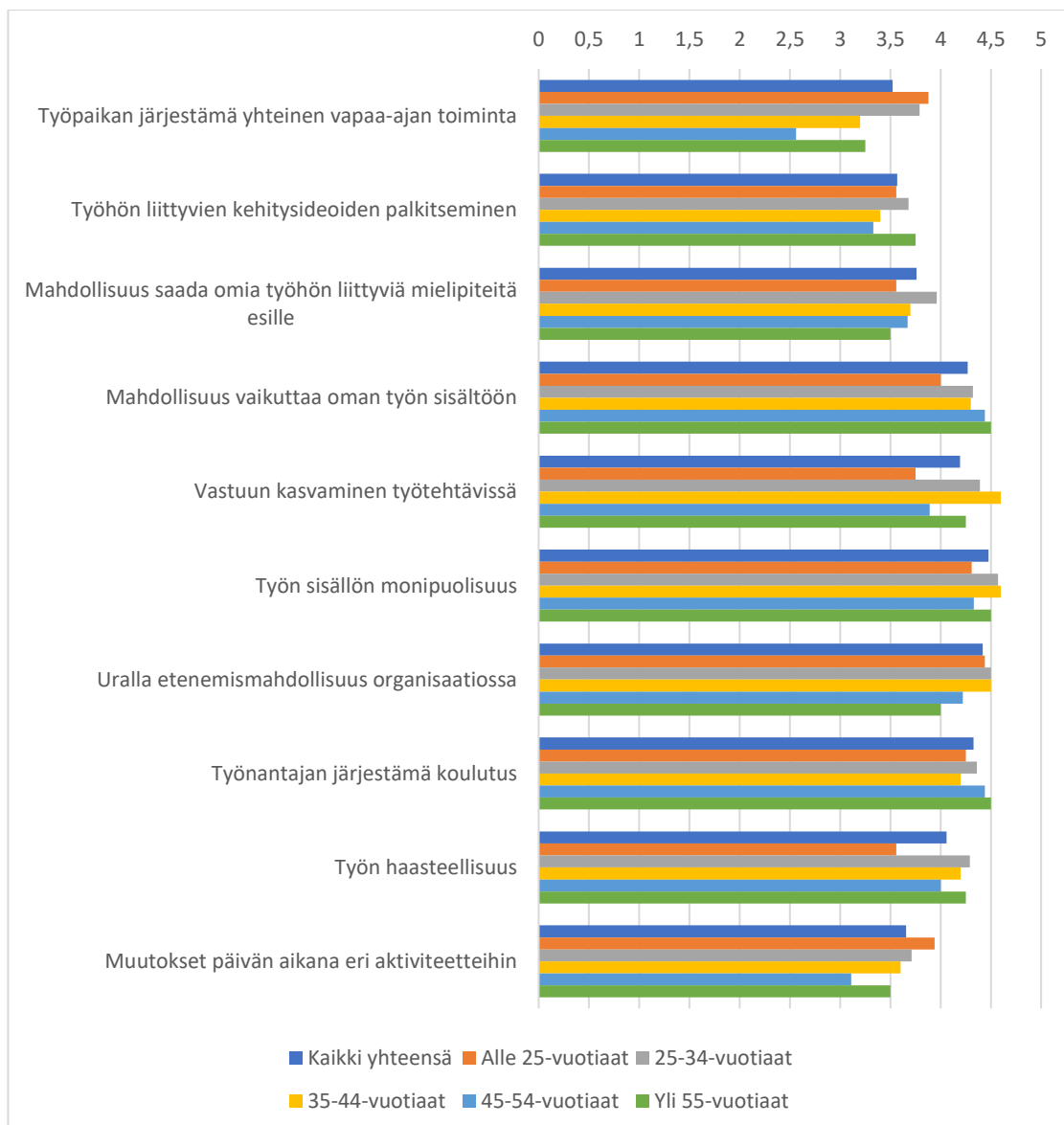
Alle 25-vuotiaita vastaajia on 16, joista yksi vastaaja on mies ja loput naisia. Vastaajien työmotivaatio on noussut vähemmän ja vastaavasti laskenut enemmän viimeisen vuoden aikana kuin kaikkien vastaajien yhteensä. Nuorimmat vastaajat kuitenkin näkevät työmotivaationsa olevan vuoden päästä korkeampi kuin kaikkien vastaajien yhteensä. Yhteinen vapaa-ajan toiminta ja työssä päivän aikana tapahtuvat muutokset motivoivat alle 25-vuotiaita enemmän kuin kaikkia vastaajia yhteensä. Sen sijaan työn vastuullisuus ja haasteellisuus nähdään vähemmän motivoivana, kuin kokonaistuloksissa, mutta kuitenkin enemmän motivaatiota nostavana kuin laskevana työn ominaisuutena myös nuorten vastaajien keskuudessa.

Rahallinen palkitseminen sekä uralla etenemismahdollisuudet ovat alle 25-vuotiaiden vastauksissa eniten motivoivia tekijöitä työssä. Avoimissa vastauksissa nousee esiin paineistamisen negatiivinen vaikutus työmotivaatioon sekä se, että haluttaisiin saada enemmän vaikutusmahdollisuuksia työn sisältöön. Nykyinen kannustemalli motivoi alle 25-vuotiaita enemmän kuin kaikkia vastaajia yhteensä. Tämä tosin osittain selittyy sillä, että suurimmalla osalla nuorimmista vastaajista ei ole kokemusta muista kannustemalleista. Nuorimmat vastaajat pitävät tiimikohtaisia tavoitteita motivoivampina, kuin kaikki vastaajat yhteensä. Myös tehokkuus

nähtiin tärkeämpänä mittarina alle 25-vuotiaiden keskuudessa, kuin kokonaistuloksissa. Kuvioissa 5 ja 6 esitetään eri tekijöiden vaikutusta työmotivaatioon ikäryhmittäin suodatettuna.



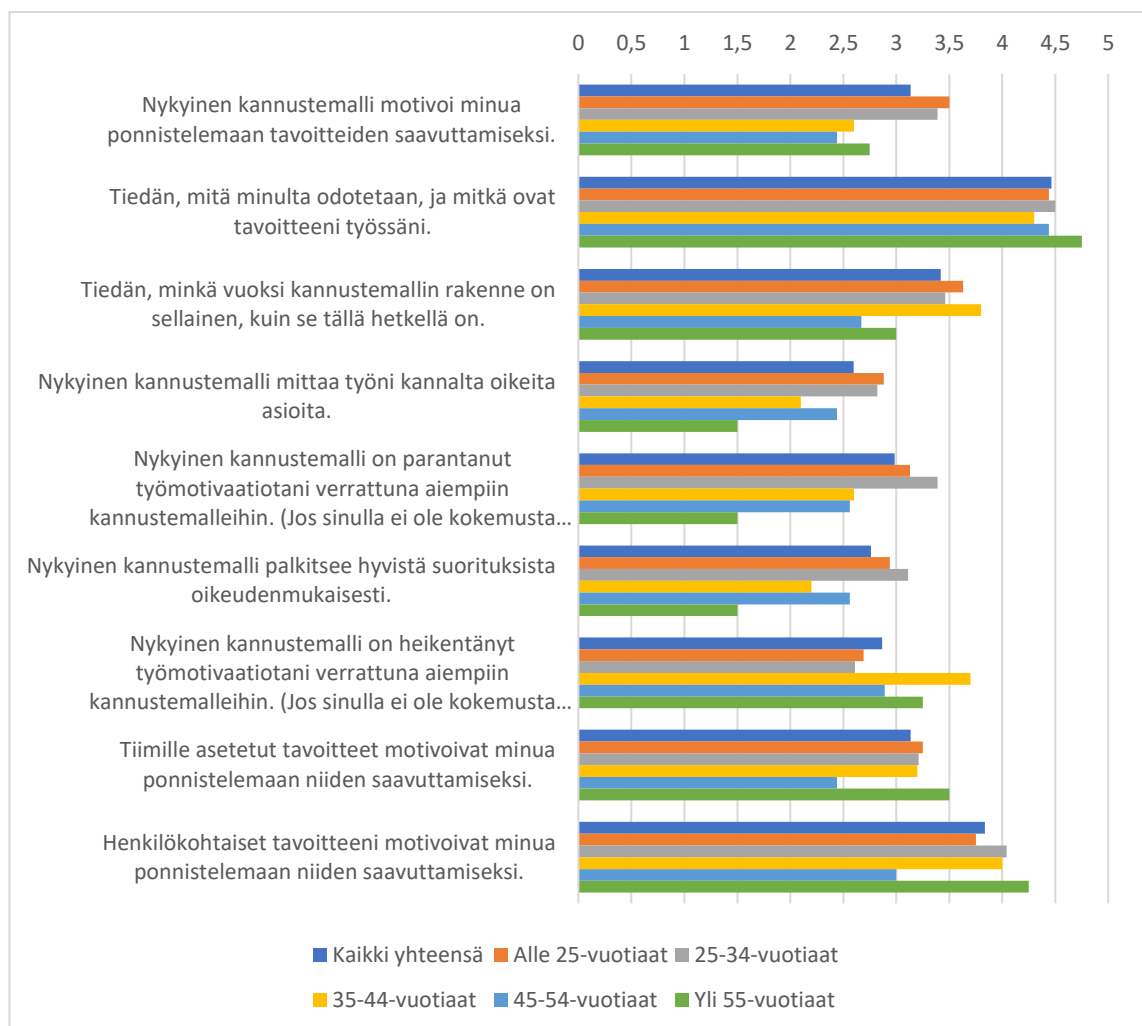
Kuvio 5. Eri tekijöiden vaikutus työmotivaatioon ikäryhmittäin verrattuna kaikkiin vastaajiin.



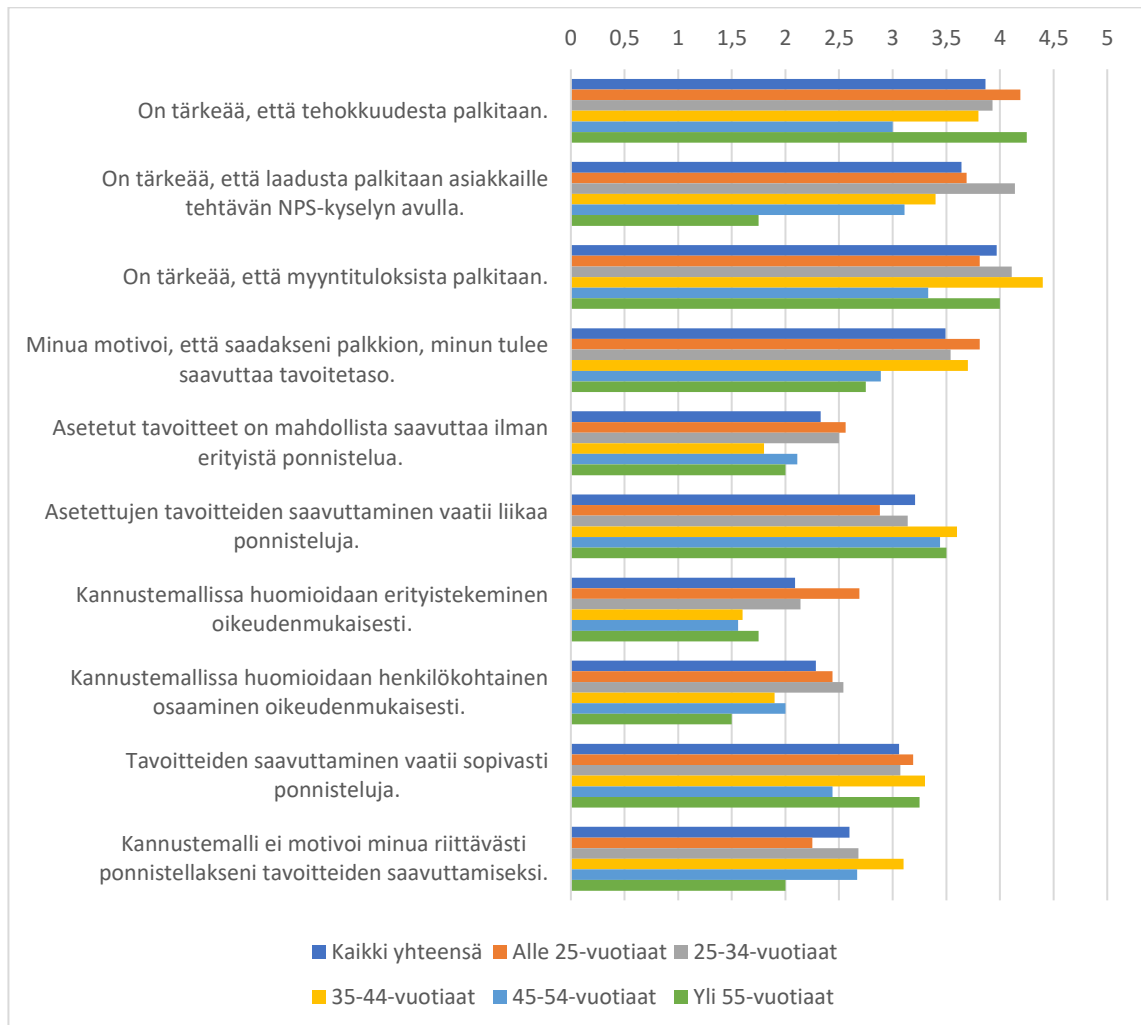
Kuvio 6. Eri tekijöiden vaikutus työmotivaatioon ikäryhmittäin verrattuna kaikkiin vastaajiin.

Seuraavassa ikäryhmässä, 25-34-vuotiaat, vastaajia on 28, joista miehiä 16 ja naisia 12. Tällä ryhmällä työmotivaatio on noussut enemmän ja vastaavasti laskenut vähemmän kuin kaikilla vastaajilla yhteensä. Tässä ikäryhmässä verrattuna kokonaistuloksiin mahdollisuus rahalliseen kannusteeseen, muut kuin rahalliset palkkiot, erilaiset kilpailut sekä saatu julkinen tai henkilökohtainen palaute motivoivat enemmän. Toki kilpailuja ei nähty motivoivina myöskään 25-34-vuotiaiden vastaajien keskuudessa. Tämä tulee esiin myös avoimissa palautteissa, missä kilpailuja pidetään väsyttävänä ja motivaatiota heikentävänä.

Uusien asioiden opettelu ja saatu vastuu lisäävät motivaatiota, kun taas jatkuvat muutokset heikentävät. Tavoiterajoja pidetään liian korkeina, ja myyntitavoitteiden alarajat haluttaisiin poistaa. Tällä hetkellä käytössä olevaa kannustemallia pidetään kuitenkin enemmän motivoivana ja oikeudenmukaisempana kuin aiempia verrattuna kaikkien vastaajien tuloksiin. Sekä tiimille asetetut, että henkilökohtaiset tavoitteet motivoivat tätä ikäryhmää enemmän kuin kaikkia yhteensä, ja kannustemallin mittareita tehokuutta, myyntiä ja NPS-tuloksia pidetään tärkeämpinä kuin kaikkien vastaajien keskuudessa. Tosin avoimissa vastauksissa nousivat esiin NPS-mittarin heikkoudet sekä erityistekemisen vähäinen huomiointi palkitsemisessa. Nykyisen kannustemallin motivoivuutta eri ikäryhmissä on tarkasteltu kuvioissa 7 ja 8.



Kuvio 7. Nykyisen kannustemallin motivoivuus ikäryhmittäin verrattuna kaikkiin vastaajiin.



Kuvio 8. Nykyisen kannustemallin motivoivuus ikäryhmittäin verrattuna kaikkiin vastaajiin.

Ikäryhmässä 35-44-vuotiaat vastaajia on yhteensä 10, joista naisia ja miehiä yhtä paljon eli 5 kumpaakin sukupuolta. Tällä ikäryhmällä työmotivaatio on korkealla tasolla, se on noussut viimeisen vuoden aikana enemmän kuin kaikilla vastaajilla yhteensä. He myös näkevät työmotivaation tasonsa hyväksi vuoden kuluttua. Mielenkiintoista on, että nykyisen kannustemallin nähdään motivoivan kuitenkin selkeästi vähemmän kuin aiemmat, eikä siinä tämän ikäryhmän vastausten mukaan mitata oikeita asioita. Yleisesti muut rahalliset edut kannustemallin lisäksi nähdään motivoivampina kuin kaikkien vastaajien tuloksissa, kun taas palaute ja muut kuin rahalliset palkkiot motivoivat hieman vähemmän. Yhteistä vapaa-ajan toimintaa ei myöskään pidetä yhtä motivoivana kuin kaikkien vastaajien tuloksissa.

Tässä 35-44-vuotiaiden ikäryhmässä tavoitetasoja pidetään liian korkeina ja avoimien vastausten perusteella etenkin tehokkuustavoite on liian korkealla. Tärkeimmiksi kannustemallin ominaisuuksiksi nousevat sopiva ponnistelu tavoitteiden saavuttamiseksi, mallin oikeudenmukaisuus ja selkeys sekä laadun ja henkilökohtaisen osaamisen palkitseminen. Nämä eroavat selkeästi muiden ryhmien valinnoista. NPS-mittaria pidetään kuitenkin heikkona laadun mittarina ja lisäksi raportoinnissa nähdään epäselvyyksiä.

Seuraavassa ikäryhmässä, 45-54-vuotiaat, on 9 vastaajaa, jotka ovat kaikki naisia. He arvioivat työmotivaationsa nousseen vähemmän ja vastaavasti laskeneen enemmän kuin kaikki vastaajat yhteensä. Tässä ikäryhmässä mahdollisuus kannustepalkkioon, muut rahalliset edut, myyntikilpailut, esimiehen antama palaute, yhteinen vapaa-aika, kehitysideoiden palkitseminen, työympäristö ja mahdollisuus saada omia mielipiteitä esille motivoivat vähemmän kuin kokonaistuloksissa. Myös muutokset päivän aikana eri aktiviteetteihin motivoivat vähemmän kuin kaikkien vastaajien keskuudessa. Sen sijaan työnsisältöön vaikuttamisen motivoiva vaikutus oli suurempi 45-54-vuotiaiden vastauksissa kuin kokonaistuloksissa.

Kaksi eniten työmotivaatioon vaikuttavaa tekijää tämän ikäryhmän vastausten perusteella ovat työympäristö ja mahdollisuus vaikuttaa työnsisältöön. Tämä eroaa muiden ikäryhmien vastauksista. Avoimissa vastauksissa nousee esiin meluisan ympäristön negatiivinen vaikutus työntekoon sekä se, että kannustemallista haluttaisiin räätälöidympi. Kahtena tärkeimpänä kannustemallin ominaisuutena pidetään henkilökohtaisen osaamisen palkitsemista sekä laadusta palkitsemista ja kannustemallin oikeudenmukaisuutta. Nykyistä kannustemallia pidetään selkeästi aiempia heikompana ja vähemmän motivoivana tässä ryhmässä kuin kaikkien vastaajien keskuudessa.

Viimeinen tarkasteltava ikäryhmä on yli 55-vuotiaat. Tässä ikäryhmässä vastaajia on vain 4, joista miehiä 3 ja naisia 1. Heidän työmotivaationsa on korkealla tasolla, ja se on myös noussut enemmän kuin kaikkien vastaajien yhteensä. Työ-

motivaation nähdään myös olevan korkeammalla vuoden päästä. Tässä ikäryhmässä erilaiset kilpailut motivoivat vielä vähemmän kuin kaikkien vastaajien keskuudessa. Yhteinen vapaa-aika ja mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön nähdään sen sijaan enemmän motivoivina kuin kokonaistuloksissa. Eniten tätä ikäryhmää motivoi uralla etenemismahdollisuudet sekä rahallinen kannuste.

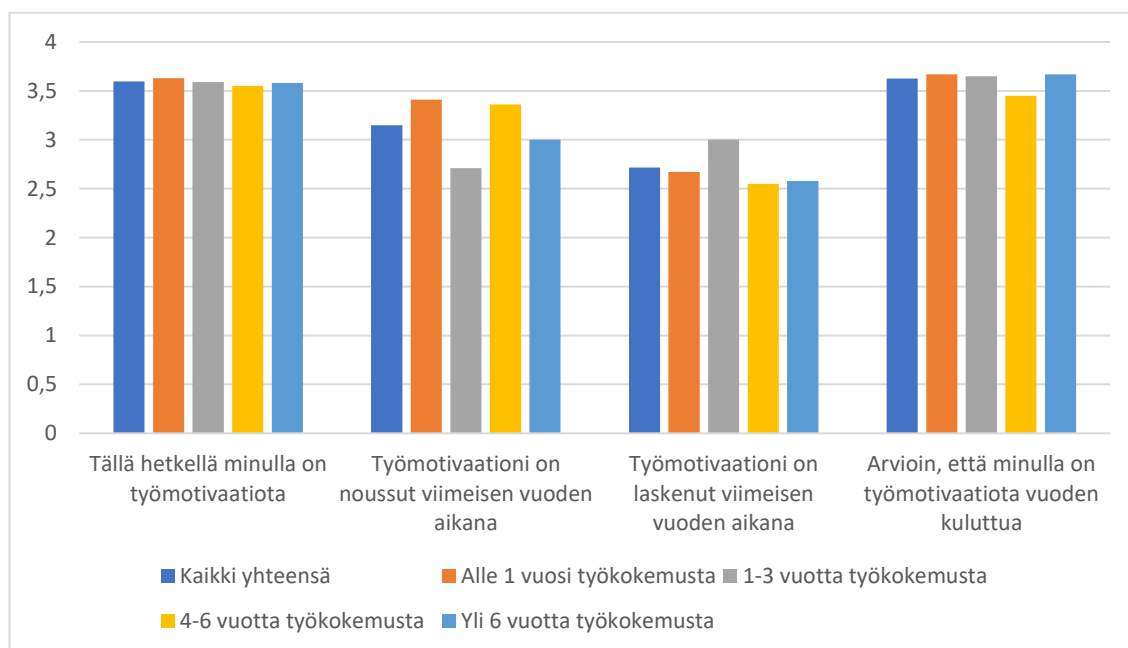
Nykyinen kannustemalli motivoi tätä ikäryhmää vähemmän kuin kaikkia vastaajia yhteensä, eikä se ole etenkään parantanut työmotivaatiota. Nykyistä kannustemallia pidetään selkeästi vähemmän oikeudenmukaisena yli 55-vuotiaiden vastauksissa, kuin kokonaistuloksissa. Asetetut tavoitteet ja tehokkuus motivoivat tätä ikäryhmää enemmän kuin kaikkia yhteensä, mutta NPS-tulosten mittaaminen taas selkeästi vähemmän. Tavoitetasot kuitenkin koetaan liian korkeiksi enemmän tämän ryhmän sisällä, eikä henkilökohtaista osaamista tai erityistehtäviä huomioida riittävästi. Kannustemallin tärkeimpinä mittareina pidetään tehokkuutta ja myyntiä, mutta myynneistä haluttaisiin poistaa palkitsemisen alaraja, ja mallista tulisi tehdä heidän mielestään räätälöidympi.

6.2.2 Muuttujana työkokemus organisaatiossa

Tässä luvussa esitellään kyselyn tuloksia vastaajien työkokemuksen pituuden mukaan suodatettuna. Työkokemus on kyselyssä jaoteltu seuraavasti: alle 1 vuosi, 1-3 vuotta, 4-6 vuotta ja yli 6 vuotta. Alle 1 vuoden työkokemusta toimeksiantajayrityksessä omaavia vastaajia on 27 henkilöä, joista miehiä 8 henkilöä ja naisia 19. Vastaajista alle 25-vuotiaita on 12, 25-34-vuotiaita 10, 35-44-vuotiaita 1, 45-54-vuotiaita 2, kuten myös yli 55-vuotiaita.

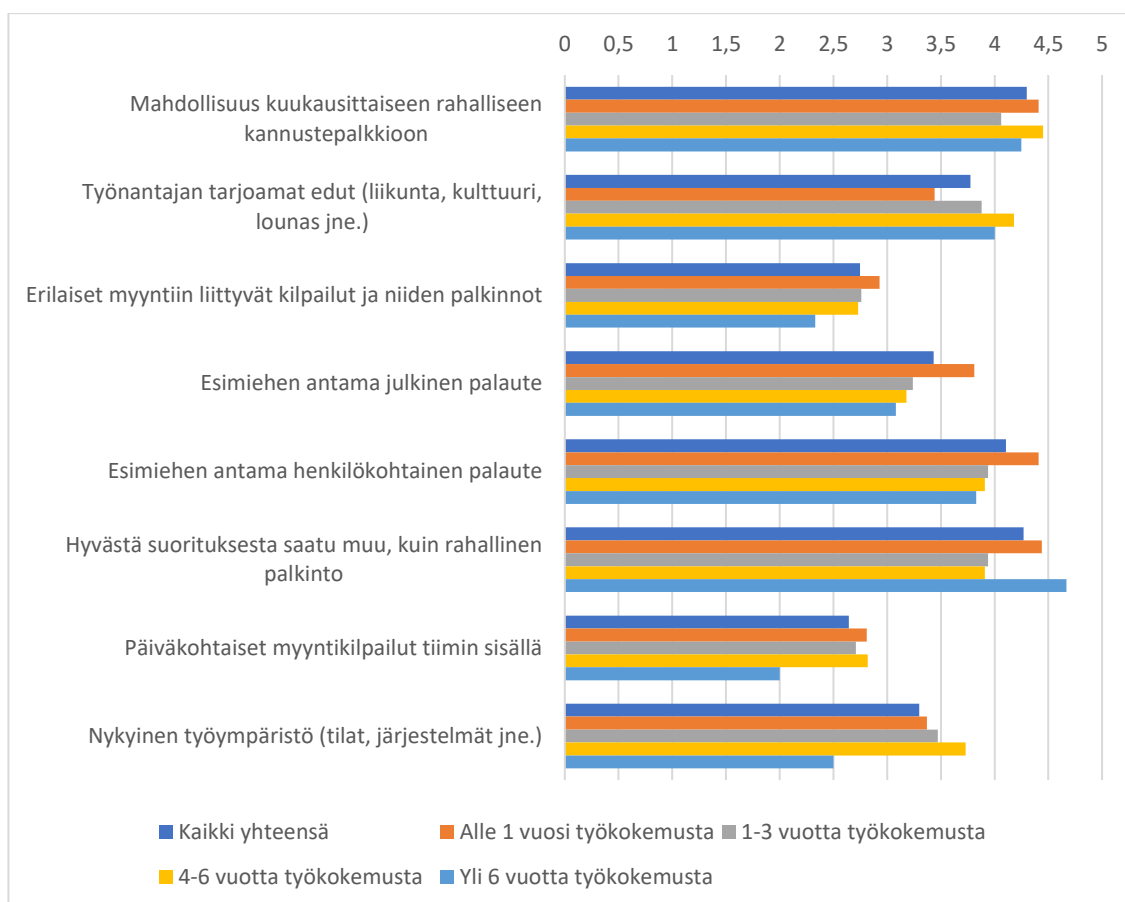
Alle 1 vuoden työkokemusta omaavien vastaukset noudattelevat melko paljon kaikkien vastaajien vastauksia. Hyvästä suorituksesta saatua muuta kuin rahallista palkkiota pidetään kuitenkin tässä ryhmässä hieman motivoivampana, samoin kuin yhteistä vapaa-aikaa verrattuna kaikkien vastauksiin. Sen sijaan vastuun kasvamisesta työtehtävissä pidetään hieman vähemmän motivoivana, kuin kaikkien vastaajien keskuudessa, vaikkakin toki se on motivaatiota selkeästi parantava seikka myös alle vuoden työkokemusta omaavilla. Avoimissa palaut-

teissa nousee esiin NPS-mittarin heikkous laadun mittarina, se, että raha ratkaisee, ja melun häiritsevä vaikutus työskentelyyn. Tärkeimpinä kannustemallin ominaisuuksina pidetään tässä ryhmässä laatua ja tehokkuutta sekä myyntiä. Uusia asioita koetaan ymmärrettävästi tässä vaiheessa uraa tulevan paljon, mikä heikentää tehokkuutta ja myyntiä. Kuviossa 9 on esitetty työmotivaation tasoa toimeksiantajayrityksessä hankitun työkokemuksen määrän mukaan jaoteltuna.



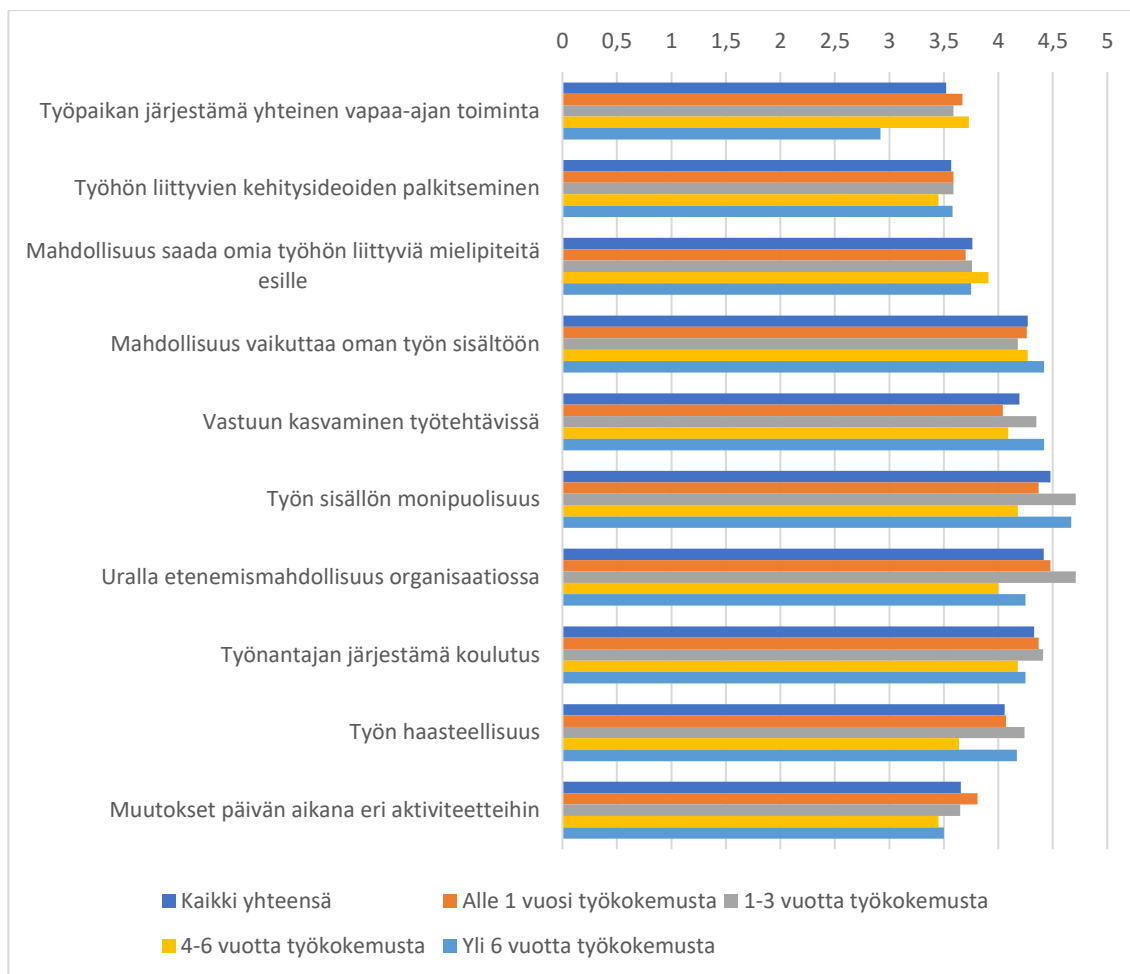
Kuvio 9. Työmotivaation taso toimeksiantajayrityksessä hankitun työkokemuksen mukaan jaoteltuna verrattuna kaikkiin vastaajiin.

Seuraavassa ryhmässä, 1-3 vuotta toimeksiantajayrityksessä työkokemusta omaavissa, vastaajia on yhteensä 17, joista naisia 9 ja miehiä 8. Alle 25-vuotiaita vastaajia on 4, 25-34-vuotiaita 9, 35-44-vuotiaita 3 ja yksi 45-54-vuotias vastaaja. Tässä ryhmässä työmotivaatio on viimeisen vuoden aikana noussut vähemmän ja vastaavasti laskenut enemmän kuin kaikkien vastaajien keskuudessa. Mahdollisuus rahalliseen kannustemallin mukaiseen palkkioon, saadut palautteet ja muu, kuin rahallinen palkkio koetaan tässä ryhmässä vähemmän motivoiviksi kuin kokonaistuloksissa. Muut rahalliset edut, työn vastuullisuus ja monipuolisuus, uralla etenemismahdollisuudet, työnantajan järjestämä koulutus ja työn haasteellisuus ovat motivaatiota enemmän nostavia tekijöitä tässä ryhmässä kuin kaikkien vastaajien keskuudessa. Eri tekijöiden vaikutusta työmotivaatioon työkokemuksen perusteella jaoteltuna tarkastellaan kuvioissa 10 ja 11.



Kuvio 10. Eri tekijöiden vaikutus työmotivaatioon toimeksiantajayrityksessä kerätyn työkokemuksen määrän mukaan jaoteltuna

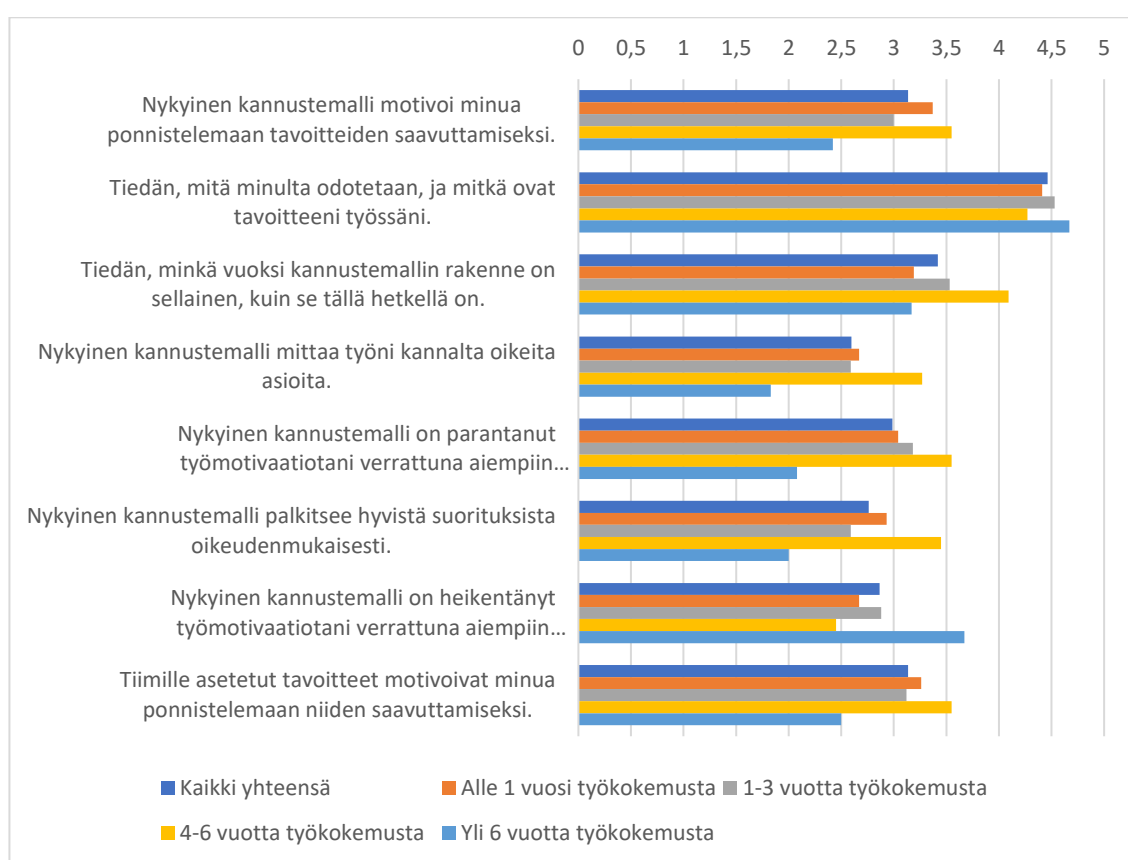
Tässä, 1-3 vuotta työkokemusta omaavien, ryhmässä kannustemallin ominaisuuksista tehokkuutta pidetään tärkeämpänä kuin kaikkien vastauksissa yhteensä. Kannustemallin koetaan mittaavan henkilökohtaista osaamista paremmin kuin kaikkien vastaajien tuloksissa yhteensä, mutta erityisosaamisen huomiointia pidetään vielä heikompana kuin kokonaistuloksissa. Tärkeimpinä kannustemallin ominaisuuksina pidetään oikeudenmukaisuutta. Seuraavina tulevat selkeys ja se, että tavoitteisiin pääseminen vaatii sopivasti ponnisteluja.



Kuvio 11. Eri tekijöiden vaikutus työmotivaatioon toimeksiantajayrityksessä kerätyn työkokemuksen määrän mukaan jaoteltuna

Seuraava tarkasteltava ryhmä on 4-6 vuotta toimeksiantajayrityksessä olleet. Tässä ryhmässä vastaajia on 11, joista miehiä 7 ja naisia 4. Vastaajista 25-34-vuotiaita on 7, 35-44-vuotiaita 3 ja yksi 45-54-vuotias vastaaja. Tässä ryhmässä motivaatio on kasvanut viimeisen vuoden aikana hieman enemmän ja motivaation nähdään olevan vuoden kuluttua parempi kuin kokonaistuloksissa. Esimieheltä saatu palaute, työn vastuullisuus, monipuolisuus, uramahdollisuudet, työnantajan järjestelmä koulutus tai muutokset päivän aikana motivoivat tässä ryhmässä hieman vähemmän kuin kokonaistuloksissa. Sen sijaan työympäristö, työn haasteellisuus ja yhteinen vapaa-aika koetaan enemmän motivoivina kuin kaikkien vastaajien keskuudessa.

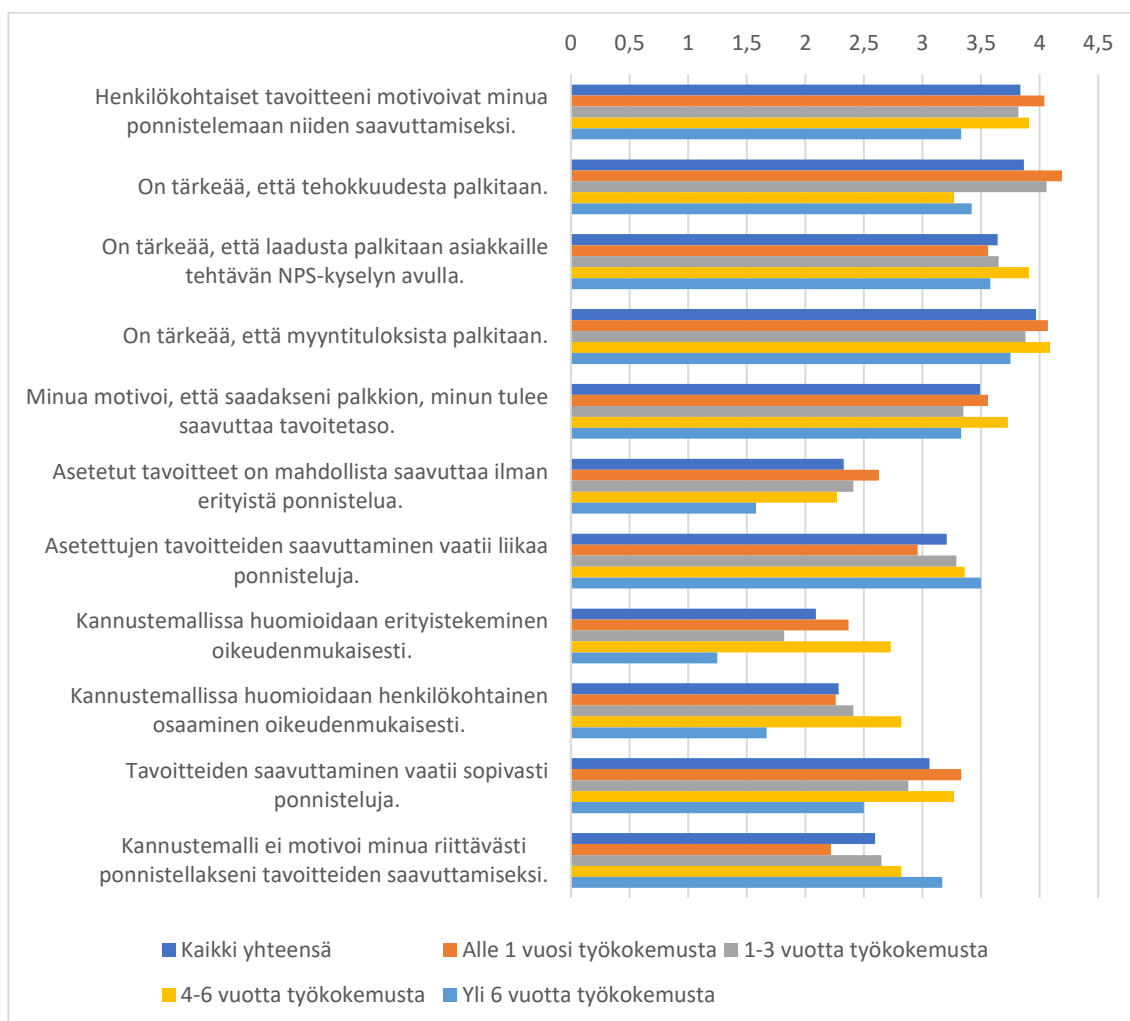
Nykyistä kannustemallia pidetään 4-6 vuotta työkokemusta omaavien ryhmässä selkeästi motivoivampana kuin aiempia. Sen koetaan tässä ryhmässä olevan oikeudenmukaisempi ja kaikkien mittareiden olevan tärkeämpiä kuin kokonaistuloksissa. Myös henkilökohtaisen osaamisen ja erityistekemisen huomiointia pidetään parempina tässä ryhmässä, vaikkei niitä tämänkään ryhmän vastausten perusteella ole huomioitu kannustemallissa riittävästi. Tämä näkyy myös avoimissa palautteissa, missä nousee esiin, että erityisosaamisesta jopa rangaistaan. Nykyisen kannustemallin motivoivuutta työkokemuksen mukaan jaoteltuna kuvataan kuvioissa 12 ja 13.



Kuvio 12. Nykyisen kannustemallin motivoivuus toimeksiantajayrityksessä hankittu työkokemuksen mukaan jaoteltuna verrattuna kaikkiin vastaajiin.

Viimeinen tarkasteltava ryhmä ovat yli 6 vuotta toimeksiantajayrityksessä työkokemusta omaavat vastaajat. Heitä on yhteensä 12, joista naisia 10 ja miehiä 2. Vastaajista 25-34-vuotiaita on 2, 35-44-vuotiaita 3, 45-54-vuotiaita 5 ja yli 55-vuotiaita 2 henkilöä. Tällä ryhmällä työmotivaatio on melko lailla samalla tasolla kuin kaikilla vastaajilla yhteensä, eikä suuria eroja muutoksissa tai tulevaisuuden odo-

tuksissakaan ole. Työnantajan tarjoamat muut rahalliset tai ei-rahalliset edut nähdään tässä ryhmässä motivoivampina kuin kokonaistuloksissa. Sen sijaan palautteen saaminen, yhteinen vapaa-aika, erilaiset kilpailut tai nykyinen työympäristö motivoi vähemmän, kuin kaikkia vastaajia yhteensä. Työmotivaatiota kasvattavat tässä ryhmässä enemmän kuin kokonaistuloksissa mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön, vastuun saaminen, työn monipuolisuus sekä haasteellisuus.



Kuvio 13. Nykyisen kannustemallin motivoivuus toimeksiantajayrityksessä hankittu työkokemuksen mukaan jaoteltuna verrattuna kaikkiin vastaajiin.

Nykyinen kannustemalli koetaan tässä vastaajien ryhmässä selkeästi vähemmän motivoivana kuin kokonaistuloksissa. Tämä näkyy kaikissa vastauksissa, mutta etenkin erityistekemisen ja henkilökohtaisen osaamisen huomiointi, se, että mitataan oikeita asioita, ja kannustemallin oikeudenmukaisuus näyttäytyy tämän ryhmän vastauksissa heikompina verrattuna kaikkien vastauksiin. Tärkeimpinä

kannustemallin ominaisuuksina pidetäänkin juuri erityistekemisen ja henkilökohtaisen osaamisen huomiointia.

6.3 Vertailu aiempaan tutkimukseen

Tässä luvussa käydään läpi kyselyn tuloksia verraten niitä Jonne Ihalaisen opin-
näytetyössä Motivoiva palkitseminen yhteyskeskuksessa (2009) saatuihin tulok-
siin. Ihalainen on luokitellut tuloksia kahteen ikäryhmään: alle 35-vuotiaat ja yli
35-vuotiaat, sekä työkokemuksen keston perusteella ryhmiin: alle 1 vuosi, 1-3
vuotta ja yli 4 vuotta työkokemusta yhteyskeskuksessa. Ihalaisen tutkimuksen ai-
kaan yhteyskeskuksen yksikkö oli toiminut alle vuoden, minkä vuoksi hänen tut-
kimuksessaan työkokemus lasketaan mistä yhteyskeskuksesta tahansa.

Ihalaisen tekemään Internet-kyselyyn vastasi 25 toimihenkilöä, mikä oli 96 %
koko henkilöstöstä. Vastajista 60 % on alle 35-vuotiaita ja 40 % yli 35-vuotiaita.
Alle vuoden työkokemusta yhteyskeskuksessa omaavia on ollut 60 %, 1-3 vuotta
työkokemusta omaavia 16 % ja 4 vuotta tai enemmän työkokemusta omaavia 24
%. Ihalainen on jaotellut motivoivat kannusteet taloudellisiin ja fyysisiin kannus-
teisiin, vuorovaikutuskannusteisiin, tehtäväkannusteisiin ja Herzbergin teorian
mukaisesti motivaatio- ja hygienia-tekijöihin. Kuten myös tässä opinäytetyössä,
Ihalainenkin käytti kyselyssään 5-portaista Likertin asteikkoa niin, että 5 = paran-
taa paljon motivaatiotani, 4 = parantaa jonkin verran motivaatiotani, 3 = ei pa-
ranna eikä heikennä motivaatiotani, 2 = heikentää jonkin verran motivaatiotani ja
1 = heikentää paljon motivaatiotani. Tämä helpottaa tulosten vertailua keske-
nään. Ensin vertaillaan kokonaistuloksia niiltä osin, kun kyselymme vastaavat toi-
siaan, ja vertailu on näin ollen mielekästä tehdä. Tämän jälkeen tarkastellaan tu-
loksia vielä suodatettuna ikämuuttujan ja työkokemusmuuttujan perusteella.

Sekä vuoden 2009 että 2017 tehdyn kyselyn perusteella mahdollisuus kuukau-
sittaiseen kannusteeseen tai tulospalkkioon motivoi yhteyskeskuksen työnteki-
jöitä. Tämä on valittu kahden eniten motivoivan asian joukkoon kummassakin tut-
kimuksessa suurimmalla osalla vastauksissa. Ihalaisen tutkimuksessa sen moti-
voivan vaikutuksen keskiarvo on 4,44, ja minun tekemässäni kyselyssä 4,3.
Aiemmassa tutkimuksessa edelle ovat menneet vain hyvästä työsuorituksesta

mahdollisuus vapaa päivään keskiarvolla 4,48, työajan joustot 4,56, uralla etenemismahdollisuudet yrityksessä 4,48. Työn sisällön monipuolistaminen on kuukausittaisen palkkion kanssa samoissa keskiarvolla 4,44. Omassa tutkimuksessani mahdollisuutta kuukausittaiseen kannustepalkkioon enemmän motivoivat vain työn monipuolisuus keskiarvolla 4,48, uralla etenemismahdollisuudet organisaatiossa 4,42 sekä työnantajan järjestämä koulutus 4,33. Uralla etenemismahdollisuudet onkin valittuna myös kahden tärkeimmän joukkoon vuoden 2017 kyselyssä toiseksi eniten, ja vuoden 2009 kyselyssä kolmanneksi eniten. Ihalaisen kyselytulosten perusteella toiseksi eniten kahden tärkeimmän motivoivan joukkoon on valittu esimieheltä saatu positiivinen palaute. Kuviossa 14 esitetään vertailu motivoivista tekijöistä eri vuosien tutkimusten perusteella.



Kuvio 14. Motivoivat tekijät eri vuosien kyselyiden tulosten perusteella.

Esimieheltä saadun palautteen merkitys motivoivana tekijänä eroaa jonkin verran eri aikoina tehtyjen kyselyjen välillä. Aiemmassa tutkimuksessa on henkilökohtaisen positiivisen palautteen osalta keskiarvo 4,40 ja rakentavan palautteen osalta 4,32. Tätä työtä varten tehdyssä kyselyssä ei eroteltu positiivista ja rakentavaa palautetta erikseen, mutta esimieheltä saatu henkilökohtainen palaute koettiin motivoivaksi keskiarvolla 4,1. Myös julkisen palautteen osalta keskiarvo on laskenut 3,88:sta 3,43:en.

Suurimmat muutokset motivoiviksi koetuissa tekijöissä ovat kyselyjen välillä seuraavissa (suluissa keskiarvot vuonna 2009 ja vuonna 2017): päiväkohtaiset myyntikilpailut tiimin sisällä (3,40 ja 2,64), työhön liittyvän kehitysidean palkitseminen (4,08 ja 3,57), mahdollisuus saada omia mielipiteitä esille (4,08 ja 3,76) ja vaikutusmahdollisuudet oman työn sisältöön (3,84 ja 4,27). Kuten huomataan, vain oman työn sisältöön vaikutusmahdollisuuksien merkitys työmotivaatioon on kasvanut aiemmasta tutkimuksesta, kun muiden osalta kehitys on ollut toiseen suuntaan. Vuoden 2017 kyselyssä merkityksellisemmiksi vuoteen 2009 verrattuna koetaan myös työn sisällön monipuolisuus (4,44 ja 4,48), työnantajan järjestämä koulutus (4,2 ja 4,33), vastuun kasvaminen työssä (4,16 ja 4,19), työn haasteellisuus (4,04 ja 4,06) ja päivän aikana tehtävät muutokset eri aktiviteetteihin (3,44 ja 3,66). Näiden osalta erot ovat kuitenkin hyvin pieniä.

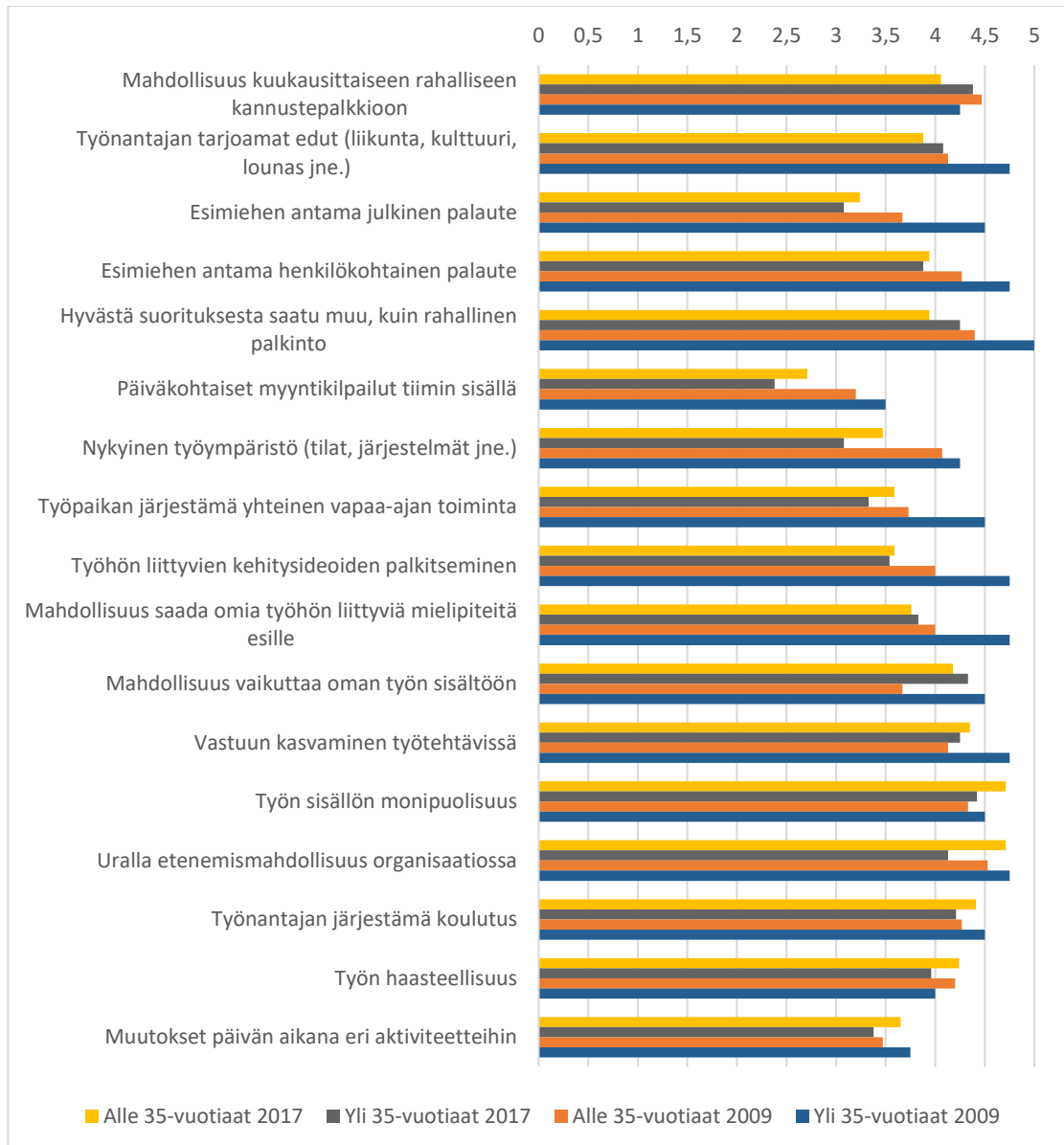
Eroja kyselyjen välillä on myös työympäristön ja muiden rahallisten ja ei-rahallisten etujen osalta. Kysymykset on kuitenkin laadittu hieman eri tavoin, sillä Ihalainen on erotellut erilaiset edut tai työympäristöön vaikuttavat asiat toisistaan. Hänen kyselytutkimuksensa mukaan mahdollisuus vapaapäivään hyvästä suorituksesta oli motivoivana tekijänä keskiarvolla 4,48 ja työaikajoustoihin 4,56. Tekemässäni kyselyssä muut kuin rahalliset edut saavat yhteensä keskiarvon 4,27. Aiemmassa tutkimuksessa työnantajan tarjoama rahallinen etu ruokailuun on keskiarvolla 4,16 ja taloudellinen tuki liikuntaharrastuksiin 3,96. Vuoden 2017 kyselyssä lounas- ja muut edut saavat keskiarvon 3,78. Työtilojen vaikutus motivoivana tekijänä on Ihalaisen tutkimuksessa keskiarvolla 4,0, työskentelyvälineet 3,8 ja taukotilat 3,56. Nykyisen työympäristön vaikutus motivaatioon tekemässäni kyselyssä saa keskiarvon 3,3.

Yllä olevan perusteella voidaan havaita, että yleisesti ottaen taloudellisten ja fyysisten tekijöiden vaikutus työmotivaatioon on laskenut vuodesta 2009 vuoteen 2017. Sen sijaan tehtäväkannusteiden vaikutus on kasvanut tai säilynyt suurin piirtein samana.

Seuraavassa tarkastellaan kyselyiden tuloksia ikämuuttujan ja työkokemusmuuttujan perusteella suodatettuna. Tuloksista pyritään poimimaan ne kohdat, joissa on tapahtunut mainittavaa muutosta vuodesta 2009 vuoteen 2017.

Alle 35-vuotiaiden vastauksista nousee esiin erityisesti päiväkohtaisten myyntikilpailujen ja esimiehen antaman palautteen motivoivuus. Päiväkohtaiset tiimin sisäiset myyntikilpailut koetaan vuoden 2009 tutkimuksessa tässä ikäryhmässä parantavan motivaatiota keskiarvolla 3,67, kun taas vuoden 2017 kyselyn tuloksissa keskiarvo on vain 2,91, eli ne nähdään enemmän motivaatiota heikentävänä kuin parantavana seikkana. Tulokset ikäryhmittäin vertailtuna eri vuosien tutkimusten välillä esitetään kuviossa 15.

Esimiehen antamista palautteista henkilökohtainen positiivinen palaute koetaan tässä ikäryhmässä vuonna 2009 parantavan motivaatiota keskiarvolla 4,60, henkilökohtainen rakentava palaute keskiarvolla 4,40 ja julkinen positiivinen palaute 4,40. Vuoden 2017 tuloksissa taas henkilökohtaisen palautteen merkitys motivaatiolle on keskiarvolla 4,27 ja julkisen palautteen 3,66. Tätä opinnäytetyötä varten tehdyssä kyselytutkimuksessa ei eroteltu positiivista ja rakentavaa palautetta erikseen. Näiden lisäksi suurimmat muutokset ovat tapahtuneet tiimin tavoitteiden asettamisessa mukaan kannustemalliin (3,53 ja 3,23), mahdollisuus tuoda esiin omia mielipiteitä (4,20 ja 3,82) ja nykyisen työympäristön vaikutus työmotivaatioon, joka lhalaisen työssä oli jaoteltu työskentelyvälineisiin (3,8), työtiloihin (4,00) ja taukotiloihin (3,60). Tämän työn kyselyssä kysyttiin yleisesti työympäristön vaikutusta motivaatioon (3,5).



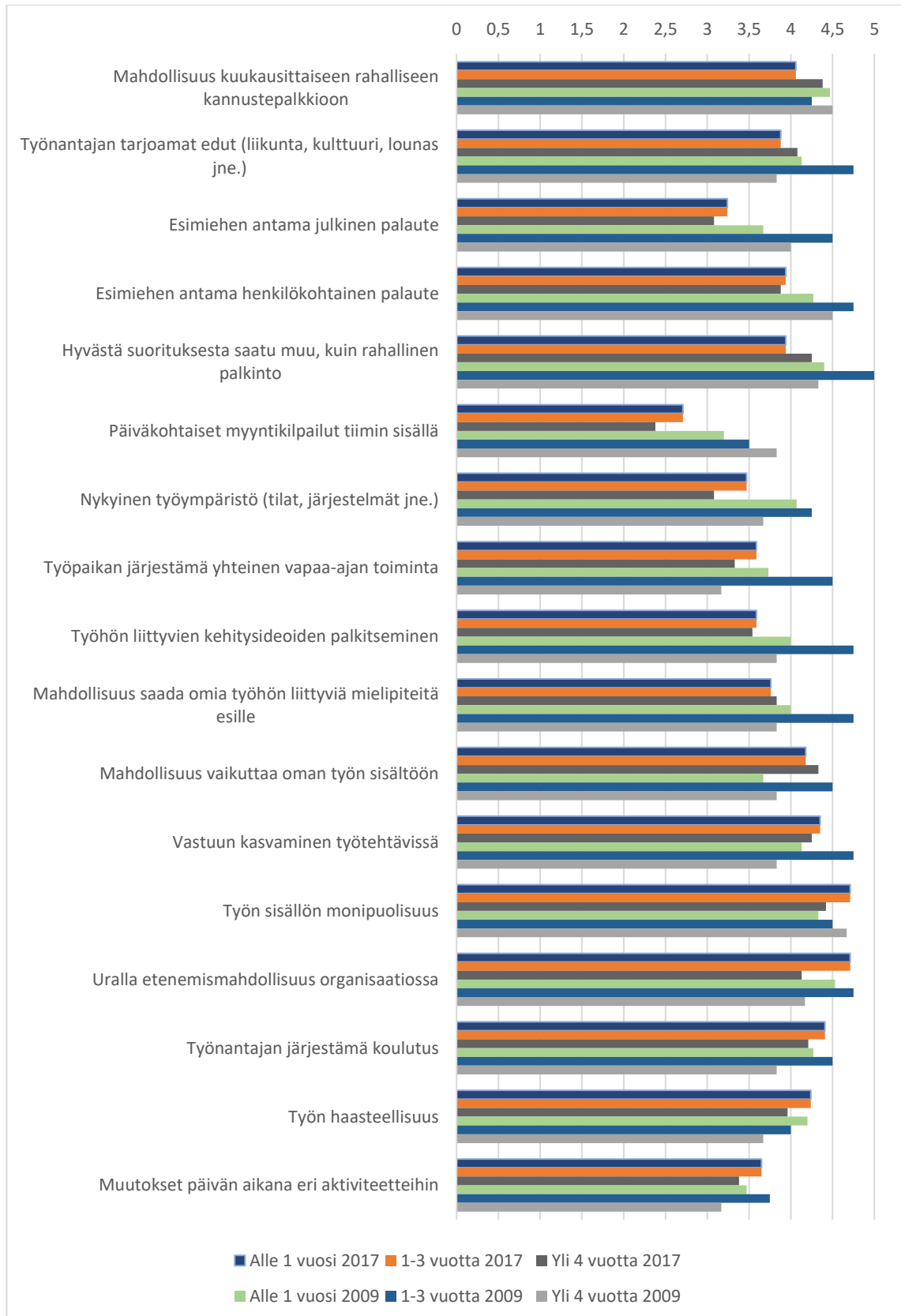
Kuvio 15. Vuosien 2017 ja 2009 tulosten vertailu ikäryhmittäin.

Yli 35-vuotiaiden vastauksissa myös työympäristön merkityksessä työmotivaatioon on tapahtunut huomattava muutos, sillä vuoden 2009 keskiarvot ovat työskentelyvälineiden osalta 3,80, työtilojen vaikutus 4,00 ja taukotilojen osalta 3,50. Vuoden 2017 kyselyssä nykyisen työympäristön vaikutus työmotivaatioon saa keskiarvon 2,92 tässä ikäryhmässä, eli työympäristö koetaan tällä hetkellä enemmän työmotivaatiota heikentäväksi kuin parantavaksi tekijäksi. Myös tiimin sisäisten päiväkohtaisten myyntikilpailujen (3,00 ja 2,13), yhteisen työnantajan järjestämän vapaa-ajan toiminnan (3,70 ja 3,00), ja muiden rahallisten etujen kuten liikunta- ja lounasetujen (4,20 ja 3,58) parantava vaikutus työmotivaatioon on laskenut vuodesta 2009 vuoteen 2017. Sen sijaan vaikutusmahdollisuudet oman

työn sisältöön (3,50 ja 4,38), työnantajan järjestämä koulutus (3,80 ja 4,33) ja vastuun kasvaminen työtehtävissä (3,90 ja 4,25) koetaan yli 35-vuotiaiden keskuudessa nykyisin enemmän työmotivaatiota nostavina tekijöinä kuin aiemmin.

Työkokemuksen keston perusteella tulokset on jaettu kolmeen ryhmään, joista ensimmäinen on alle vuoden työkokemusta yhteyskeskuksessa omaavat henkilöt. Tässä ryhmässä suurimmat muutokset ovat tapahtuneet muiden rahallisten etujen osalta, mikä aiemmin on ollut liikuntaan liittyvä taloudellinen tuki keskiarvolla 4,00 ja lounasedun osalta 4,13. Vuoden 2017 kyselyn tulosten perusteella näiden etujen motivaatiota parantava vaikutus on laskenut keskiarvoon 3,44. Myös työympäristön ja työhön liittyvien kehitysehdotusten palkitseminen motivaatiota parantavina tekijöinä ovat laskeneet vuodesta 2009 vuoteen 2017. Vuoden 2009 tutkimuksessa työskentelyvälineet saavat keskiarvon 3,93, työtilat 4,07 ja taukotilat 3,53, kun vuonna 2017 työympäristön saama keskiarvo on 3,37. Suurin kasvu motivaatiota parantavana tekijänä on tapahtunut omaan työhön vaikutusmahdollisuuksien osalta (3,67 ja 4,26). Tarkemmat tulokset motivoivista tekijöistä eri vuosien kyselyissä työkokemuksen keston mukaan suodatettuna löytyvät kuvioista 16.

Työkokemusta 1-3 vuotta omaavien ryhmässä muutoksia on tapahtunut vertailutulosten välillä huomattavasti enemmän. Huomionarvoista on myös, että vain työn monipuolisuus (4,50 ja 4,71) ja haasteellisuus (4,00 ja 4,24) ovat kasvattaneet merkitystään motivaatiota parantavina seikkoina, kun kaikkien muiden vertailtavien kysymysten kohdalla kehitys on päinvastainen. Kuten alle vuoden kokemusta omanneilla, myös tässä ryhmässä muut rahalliset edut, kuten lounas- ja liikuntaedut (4,00/4,75 ja 3,88) sekä työympäristön merkitys (3,75/4,25/3,75 ja 3,47) ovat muuttuneet vähemmän merkityksellisiksi. Päiväkohtaiset myyntikilpailut tiimin sisällä koetaan nykyään enemmän motivaatiota heikentäväksi tässä ryhmässä (2,71), kun aiemmassa tutkimuksessa keskiarvo on 3,50. Myöskään tiimin tavoitetta osana tavoiteasetantaa ei pidetä erityisen motivoivana vuoden 2017 kyselyn perusteella, jolloin keskiarvoksi muodostuu 3,12, kun se vuonna 2009 on ollut 3,75.



Kuvio 16. Motivoivat tekijät eri vuosien kyselytuloksissa työkokemuksen määrän mukaan eriteltynä.

Vuonna 2009 tehdyssä tutkimuksessa erityisen motivoivia seikkoja 1-3 vuotta työkokemusta omaavilla ovat hyvällä työsuorituksella ansaittu vapaa päivä (5,00), mahdollisuus työaikajoustoihin (5,00), esimieheltä saatu henkilökohtainen positiivinen palaute (4,75), esimieheltä saatu henkilökohtainen rakentava palaute (4,50), esimieheltä saatu julkinen positiivinen palaute (3,84), työnantajan järjestämä yhteinen vapaa-aika (4,50), mahdollisuus omien mielipiteiden esille tuomiseen (4,75) ja työhön liittyvien kehitysehdotusten palkitseminen (4,75). Vastaa- vasti vuoden 2017 kyselyssä nämä koetaan kyllä motivaatiota parantaviksi, mutta selvästi vähemmän kuin aiemmassa tutkimuksessa. Muut kun rahalliset palkkiot saavat keskiarvon 3,94, esimieheltä saatu henkilökohtainen palaute 3,94, esimieheltä saatu julkinen palaute 3,24, yhteinen vapaa-ajan toiminta 3,59, omien mielipiteiden esille tuonnin mahdollisuus 3,76 ja kehitysehdotuksista palkitseminen 3,59.

Eniten eli 4 vuotta tai enemmän työkokemusta omaavien tulosten vertailussa muutoksia löytyy monipuolisemmin. Myös tässä ryhmässä päiväkohtaiset myyntikilpailut koetaan nykyisin ennemmin motivaatiota laskeviksi kuin parantaviksi tekijöiksi (3,83 ja 2,38). Samoin nykyisen työympäristön ei koeta juurikaan parantavan motivaatiota, kun sen keskiarvo on vuoden 2017 kyselyssä 3,08. Aiemman kyselyn tuloksissa työskentelyvälineet saavat keskiarvon 3,50, työtilat 3,67 ja taukotilat 3,50. Kuten 1-3 vuotta työkokemusta omaavat, myös 4 vuotta tai enemmän työkokemusta omaavat kokevat esimiehen palautteen merkityksen motivaatio parantavana tekijänä vähemmän tärkeäksi nyt, kuin vuonna 2009. Aiemmassa tutkimuksessa henkilökohtainen positiivinen palaute saa keskiarvon 4,50, henkilökohtainen rakentava palaute 4,50 ja julkinen positiivinen palaute 4,00, kun vuoden 2017 kyselyssä henkilökohtainen palaute saa tuloksen 3,88 ja julkinen vain 3,08.

Tässä ryhmässä motivaatiota parantaviksi tekijöiksi koetaan aiempaa enemmän muut rahalliset edut (4,08), vaikutusmahdollisuudet työn sisältöön (4,33) ja vastuun kasvaminen työtehtävissä (4,25). Vastaavasti aiemmassa tutkimuksessa liikuntaedut saavat keskiarvon 3,83, lounasedut 3,83, vaikutusmahdollisuudet oman työn sisältöön 3,83, kuten myös työn vastuullisuuden kasvaminen 3,83.

7 Tulosten tulkinta ja johtopäätökset

Tässä luvussa esitellään tutkimustuloksista tehdyt johtopäätökset työn alkupuolella käytyihin teorioihin sekä omaan tulkintaani pohjautuen sekä tehdään yhteenvedo tutkimustuloksista. Ensin tarkastellaan yleisesti tekemäni kyselyn kokonaistuloksen perusteella työmotivaatioon vaikuttavia asioita sekä kannustepalkkiomallin motivoivuutta teoriatiedon valossa. Tämän jälkeen esitellään tekemäni johtopäätökset liittyen eri muuttujilla suodatettuihin tuloksiin. Tämän lisäksi pyritään löytämään syitä muutoksille aiempaan tutkimukseen verrattuna.

7.1 Kokonaistuloksen tulkinta

Vroomin odotusarvoteorian mukaisesti työntekijä lisää työtahtiaan silloin, jos hän uskoo lisäponnistelujen lisäävän myös palkkiotaan (Kiikka 2002, 72). Tämä näkyy kyselyni tuloksissa siinä, että suurinta osaa vastaajista motivoi se, että palkkion saadakseen, heidän tulee saavuttaa tietty tavoitetaso. Tavoitetason saavuttaminen vaatii kyselyn perusteella kuitenkin enemmän liikaa ponnisteluja, kuin että tavoitetasojen vaatima ponnistelujen määrä koettaisiin sopivaksi, saati liian matalaksi. Tämä voi osaltaan selittää sitä, että vaikka nykyinen kannustepalkkiomalli motivoi, ei sitä pidetty niin motivoivana kuin voisi olettaa sen perusteella, että mahdollisuus rahalliseen kannustepalkkioon on kyselyssä ylivoimaisesti tärkein motivaatioon parantavasti vaikuttava tekijä. Tätä selittää myös odotusarvoteoria, jonka mukaisesti asetettujen tavoitteiden tulee olla sopivalla tasolla, jotta ne motivoivat ponnistelemaan. Liian korkeiksi tai mataliksi koetut tavoitetasot voivat jopa heikentää työmotivaatiota. (Sinokki 2016, 110-111.) Tätä voidaan mielestäni pitää syynä myös siihen, ettei erilaisia myyntikilpailuita pidetä motivaatiota parantavina, vaan jopa heikentävinä. Mahdollisuudet palkintoihin koetaan liian alhaisiksi, jolloin kilpailut eivät motivoi ponnistelemaan entistä enemmän.

Adamsin tasapainoteoriassa on myös kyse siitä, että työntekijän tulee tuntea ponnistelunsa vaivan arvoisiksi. Toisin sanoen tuotos-panossuhde pitää olla tasapainossa, jotta kannustemalli motivoi työntekijöitä. Tätä arvioidessaan työntekijä myös vertailee omaa tuotos-panossuhdettaan muiden vastaavaan suhteeseen. Tämän suhteen tulee olla tasapainossa, jotta työntekijä motivoituu. Vastaavasti,

jos suhteessa koetaan epätasapainoa, motivaatio laskee tai motivoiva vaikutus ainakin häviää. Epätasapaino voi johtua esimerkiksi epäoikeudenmukaisuuden tunteista. (Kiikka 2002, 79, 100.) Kyselyni perusteella tämänhetkistä kannustepalkkiomallia ei koeta oikeudenmukaiseksi. Todennäköinen syy tähän on se, ettei sen koeta ottavan huomioon henkilökohtaista osaamista tai erityistekemistä oikeudenmukaisesti. Myös tämä selittää sitä, ettei nykyistä kannustemallia koeta niin motivoivaksi, kuin voisi olettaa.

Joissain tutkimuksissa on päädytty tulokseen, että palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuus on jopa tärkeämpää, kuin varsinainen työntekijän suorituksista palkitseminen (Ruohotie & Honka, 1999, 66). Kyselyssäni kannustemallin oikeudenmukaisuus valitaan kolmanneksi eniten kahden tärkeimmän kannustemallin ominaisuuden joukkoon. Kyselyssä kahden tärkeimmän ominaisuuden joukkoon on eniten valittu laadusta palkitseminen ja seuraavana henkilökohtaisesta osaamisesta palkitseminen, minkä voidaan myös ajatella liittyvän oikeudenmukaisuuteen. Puhtaasti suoritukseen liittyvät palkkiomallin ominaisuudet eli tehokkuudesta ja myynnistä palkitseminen tulevat vasta tämän jälkeen. Tuloksen voidaan siis todeta tukevan aiempia tutkimuksia siitä, että oikeudenmukaisuuden koetaan olevan tärkeämpi palkitsemismallin ominaisuus kuin suoritukseen sidotut palkkiot.

Herzbergin kaksifaktorioteoriassa erotetaan työn ulkoiset ja sisäiset olosuhteet. Ulkoiset olosuhteet eivät niinkään auta pääsemään parempiin tuloksiin, vaan ne lähinnä poistavat onnistumisen esteitä. Sisäiset tekijät taas motivoivat työntekijää parempiin suorituksiin. (Kiikka 2002, 81.) Teorian mukaan siis ulkoisten, niin sanottujen hygieniatekijöiden, motivoiva vaikutus ei ole niin suuri kuin sisäisten. Kyselyni tukee tätä väitettä, sillä esimerkiksi työympäristön parantava vaikutus motivaatioon on selkeästi pienempi kuin työn sisältöön liittyvien ominaisuuksien, kuten haasteellisuus, monipuolisuus, vastuullisuus tai uralla etenemismahdollisuudet. Jopa mahdollisuus rahalliseen kannustepalkkioon saa pienemmän keskiarvon motivaatiota parantavana asiana kuin uralla etenemismahdollisuus, työn sisällön monipuolisuus tai työnantajan järjestämä koulutus, jonka voidaan ajatella tyydyttävän henkilökohtaisen kasvun ja kehityksen tarpeita.

Tulospalkkiomallin tärkeimpiä ominaisuuksia on, että mittarit ovat selkeitä, ja työntekijät ymmärtävät niiden merkityksen sekä sen, miten suorituksia mitataan (Gustafsson & Jokinen, 1994, 7). Kyselyni perusteella toimeksiantajayrityksen työntekijät ovat hyvin perillä siitä, mitkä heidän tavoitteensa ovat, eli mitä heiltä odotetaan. Myös syyt juuri näiden mittareiden käyttöön kannustemallissa ovat melko hyvin tiedossa. Näin ollen perusta kannustepalkkiomallille on kunnossa, ja tavoitteista viestimistä työntekijöille voidaan pitää onnistuneena.

Yksi osa palkitsemista voivat olla ryhmäkohtaiset palkkiot. Myös toimeksiantajayrityksessä kannustepalkkiomallissa on käytössä tiimikohtainen osa. Lisäksi joi-tain tiimien välisiä kilpailuja on ollut käytössä, ja tiimin yhteistulosta seurataan aktiivisesti, vaikei tiimin tavoitteiden täyttymisestä välttämättä suoraan palkita-kaan. Ryhmäkohtaisissa palkkioissa on kuitenkin ongelmia, jos työntekijä ei hah-mota omaa osuuttaan ja työnsä merkityksellisyyttä tiimin tuloksessa, tai hän ko-kee, että kaikki eivät ole tehneet omaa osuuttaan riittävällä tasolla (Ruohotie & Honka, 1999,64). Kyselyni tulosten perusteella tiimikohtaiset tavoitteet kyllä jon-kin verran motivoivat ponnistelemaan, mutta selkeästi vähemmän kuin henkilö-kohtaiset tavoitteet. Kahden tärkeimmän kannustemallin ominaisuuden joukkoon tiimikohtaisista tavoitteista palkitseminen on valittuna vain yhdellä henkilöllä, eli selkeästi vähiten annetuista vaihtoehdoista. Tämän perusteella tiimikohtaisia ta-voitteita ja niihin sidottuja kannusteita voidaankin pitää melko tarpeettomina yk-sittäisen työntekijän motivoinnin kannalta. Niiden merkitys lienee oleellisempi esi-miesten tai tiimin myyntivalmentajien työn tulosten arvioinnissa.

7.2 Eri muuttujilla suodatettujen tulosten tulkinta

Henkilön työmotivaatioon vaikuttavat työhön liittyvien ominaisuuksien ja ympäris-tön lisäksi myös henkilön persoonallisuus, kokemukset ja elämänvaihe. Yksilöllisi-ä suuriakin eroja löytyy myös esimerkiksi McClellandin suoritusmotivaatioteo-rian toteutumisessa työntekijöiden keskuudessa. Suoritusmotivaatioteorian mu-kaan motivaatio syntyy vallankäytön ja suoriutumisen tarpeista, joilla tarkoitetaan esimerkiksi itsensä ylittämisen, onnistumisen ja menestymisen tarpeita. (Sinokki 2016, 81-82.) Tämän voidaan ajatella näkyvän niin, että haasteelliset työtehtävät,

uralla etenemisen mahdollisuudet ja esimieheltä saatu palaute motivoivat enemmän kuin rahalliset kannusteet.

Kyselyn perusteella kaikissa ikä- ja kokemusryhmissä mahdollisuus uralla etenemiseen nähdään enemmän motivoivana kuin mahdollisuus rahalliseen kannustepalkkioon 4-6 vuotta työkokemusta omaavia lukuun ottamatta. Mielestäni uralla etenemismahdollisuudetkin voidaan kuitenkin nähdä osittain haluna saada parempaa palkkaa, joten sekään ei suoraan tyydytä vain menestymisen tarpeita. Esimiehen antama henkilökohtainen palaute pääsee keskiarvoltaan samaan rahallisen kannustepalkkion kanssa vain yli 55-vuotiaiden ja alle yhden vuoden kokemusta omaavien keskuudessa. Erot ovat kuitenkin näissäkin ryhmissä pieniä. Tämän perusteella yksilöllisiä eroja, jotka voivat johtua esimerkiksi elämäntilanteesta, löytyy kyllä, mutta suoritusmotivaatioteorian mukainen motivoituminen ei juurikaan toteudu toimeksiantajayrityksessä.

Maslow'n tarvehierarkiateorian perusteella voisi olettaa, että varttuneemmat ja ehkä myös enemmän työkokemusta omaavat työntekijät kokisivat ylempien hierarkiatasojen tarpeiden tyydyttämisen motivoivammaksi, kuin nuoremmat tai vähemmän työkokemusta omaavat. Usein työuran alkuvaiheessa raha, joka selkeimmin tyydyttää fysiologisia tarpeita, on suurempi motivaattori, kuin myöhemmin. Tämä johtuu siitä, että nuoremmat ja uran alkuvaiheessa olevat työntekijät ovat usein elämänvaiheessa, missä tehdään isoja hankintoja kuten oma asunto, ja perustetaan ehkä perhe, jolloin rahan tarve kasvaa, tai vasta opetellaan itsenäisesti toimeen tulemistä.

Kyselyni tuloksissa suurimman keskiarvon rahallisen kannustepalkkion motivaatiota parantavasta vaikutuksesta saa 25-34-vuotiaiden vastaajien ryhmä, mikä voi selittyä yllä olevalla elämäntilanteella luontevasti. Vastaavasti ainoa alle 4 keskiarvon saava ryhmä ovat 45-54-vuotiaat vastaajat. Tällä ryhmällä motivoivina tekijöinä korostuvat muut, kuin rahalliset palkkiot sekä työn sisältöön ja työympäristöön liittyvät asiat. Todennäköisesti Maslow'n määrittelemät fysiologiset tai suoraan rahalla tyydytettävät tarpeet ovat jo täyttyneet, ja tässä ikäryhmässä motivoitutaan enemmän seuraavien hierarkiaportaiden tarpeista, esimerkiksi yhteenkuuluvuuden, rakkauden, turvallisuuden ja itsensä toteuttamisen tarpeista,

joita esimerkiksi muut, kuin rahalliset palkkiot voivat ainakin välillisesti tyydyttää esimerkiksi lisääntyvän vapaa-ajan avulla. Työn sisältöön liittyvät tekijät voivat tyydyttää itsensä toteuttamisen tarpeita, ja häiriötön työympäristö tuo turvallisuuden tunnetta.

Yli 55-vuotiailla mahdollisuus rahalliseen kannusteeseen nousee kuitenkin taas keskiarvoltaan oleellisimmaksi työmotivaatiota parantavaksi seikaksi. Kuten Maslow´kin on todennut, ei hierarkiaporaatit välttämättä etene niin selkeästi, kuin hänen alkuperäisessä teoriassaan annetaan ymmärtää (Sinokki 2016, 74-75). Samoin rahan voidaan nähdä olevan motivoivana tekijänä useammallakin hierarkian portaalla ainakin välillisesti (Kiikka 2002, 68). Tämä selittänee sitä, että rahallinen palkitseminen on yli 55-vuotiaiden keskuudessa jälleen tärkeimmässä asemassa, kun se 45-54-vuotiailla oli vähemmän tärkeää kuin ei-rahalliset palkkiot tai työn sisältöön vaikuttavat tekijät. Rahalliset palkkiot nähdään yhtenä arvostuksen välineenä, joten voikin olla, että yli 55-vuotiailla se ei enää tyydytäkään fysiologisia tarpeita, vaan esimerkiksi arvostuksen tarpeita.

Kuten jo aiemmin todettiin, mahdollisuus rahalliseen kannustepalkkioon nähdään kaikissa ryhmissä erittäin motivoivana tekijänä, minkä vuoksi on tärkeää, että kannustepalkkiomalli koettaisiin myös motivoivaksi. Tämä taas edellyttää, että kannustepalkkiojärjestelmää pidetään oikeudenmukaisena ja kannustavana. Palkkiomallin oikeudenmukaisuuteen ja kannustavuuteen vaikuttavat esimerkiksi palkkion ja suorituksen vastaavuuden lisäksi se, kuinka pitkään järjestelmä on ollut käytössä, ja miten työntekijät kokevat sen vertaillessaan järjestelmää muihin palkkiomalleihin (Ruohotie & Honka 1999, 60).

Kannustemallin oikeudenmukaisuutta arvioitiin tekemässäni kyselyssä kolmesta näkökulmasta, eli siitä, kuinka oikeudenmukaisesti hyvistä suorituksista palkitaan, kuinka oikeudenmukaisesti henkilökohtaista osaamista palkitaan, sekä siitä, kuinka oikeudenmukaisesti erityistekeminen otetaan palkkiomallissa huomioon. Arvioidakseni, kuinka kannustepalkkiomallin käytössä oloajan pituus ja erilaisten kannustemallien vertailumahdollisuudet vaikuttavat oikeudenmukaisuuden kokemukseen, tarkastelin työkokemuksen keston perusteella suodatettuja

tuloksia. Missään ryhmässä kannustemallin ei koeta olevan kovinkaan oikeudenmukainen. Selkeästi vähiten heikot keskiarvot saa 4-6 vuotta työkokemusta omaavien ryhmä, eli heidän mielestään kannustemalli on kuitenkin oikeudenmukaisempi kuin muiden. Tähän voi hyvinkin vaikuttaa se, että tällä ryhmällä on kokemusta useista eri kannustemalleista pitkältä ajalta. Toisaalta taas yli 6 vuotta työkokemusta omaavilla on kaikista heikoimmat keskiarvot tuloksissa, eli he kokevat nykyisen kannustemallin vähiten oikeudenmukaiseksi. Mielestäni on mielenkiintoista, että yli 6 vuotta työkokemusta omaavien kokemus oikeudenmukaisuudesta on vielä heikompi kuin alle vuoden tai 1-3 vuotta työkokemusta omaavien. Sinänsä tätäkin voi selittää kokemus ja vertailumahdollisuudet muihin malleihin, sillä tässä ryhmässä on ehkä kokemusta enemmän aiemmista, oikeudenmukaisemmiksi koetuista malleista. Epäilen kuitenkin, että suurempi tekijä on se, että tällä ryhmällä on oletettavasti eniten myös erityistekemistä ja mahdollisesti henkilökohtaista osaamista, joista he eivät koe saavansa oikeudenmukaista palkkiota.

7.3 Motivaatiotekijöissä tapahtuneiden muutosten yhteenveto ja syyt

Jonne lhalaisen vuonna 2009 ja minun vuonna 2017 tekemäni kyselyjen perusteella voidaan päätellä, että rahallinen kannustepalkkio motivoi työntekijöitä paljon. Se on kummassakin tutkimuksessa keskeisessä roolissa ja tärkeimpien motivoivien tekijöiden joukossa toimeksiantajayrityksen työntekijöillä. Rahallisen kannusteen lisäksi esimieheltä saatu palaute motivoi työntekijöitä vuonna 2009 tehdyn tutkimuksen mukaan, mutta sen painoarvo motivoivana tekijänä on laskeutunut. Selittävä tekijä muutokseen yksilöiden persoonallisuuserojen lisäksi voi olla se, että aiemman yhteyskeskuksen kasvaessa nykyiseksi puhelin- ja verkkopalveluksi henkilöstön määrä on kasvanut rajusti, ja näin ollen myös esimiesten hallinnoimat tiimikoot ovat kasvaneet. Tämä aiheuttaa sen, ettei henkilökohtaista palautetta ole mahdollista antaa yhtä helposti ja nopeasti, vaan henkilön suoriutumisesta keskustellaan lähinnä vuosittaisten kehitys- tai tavoitekeskustelujen yhteydessä.

Selkeää eroa on myös erilaisten tiimikohtaisten myyntikilpailujen merkityksessä motivoivana tekijänä. Vuonna 2009 ne on koettu motivoivimmiksi kuin vuoden

2017 kyselyssä. Tätäkin voi osaltaan selittää henkilöstön määrän kasvu. Kun kilpailuun osallistuu enemmän työntekijöitä, mahdollisuudet palkkioon koetaan pienemmiksi, ja joissain tapauksissa jopa ylivoimaisiksi, jolloin motivoiva vaikutus häviää. Avoimista palautteista nousee esiin myös väsymys erilaisiin kilpailuihin, joten voi olla, että niidenkin määrä on kasvanut runsaasti, mikä aiheuttaa sen, ettei yksittäisestä kilpailusta enää motivoiduta samalla tavalla. Epäilen myös, että samalla tavalla kuin kannustemalli koetaan epäoikeudenmukaiseksi, myös kilpailujen osalta ajatellaan, ettei kaikilla ole samanlaisia mahdollisuuksia palkkioihin esimerkiksi erityistekemisen vuoksi. Tämä osaltaan heikentää niiden motivoivaa vaikutusta.

Suurin kasvu motivaatiota parantavana tekijänä vuodesta 2009 vuoteen 2017 on tapahtunut vaikutusmahdollisuuksissa oman työn sisältöön. Tässä voi olla taustalla työnkuvan muutos toimeksiantajarytyksessä, kun puheluiden hoitamisen lisäksi työnkuvaan on tullut muita kanavia, joiden kautta asiakkaita palvellaan. Työn sisältö on muutenkin monipuolistunut, minkä myötä työntekijätkin ovat ehkä löytäneet itselleen mielisempia ja vähemmän mieluisia työtehtäviä oman työnsä sisältä. Tämän vuoksi vaikutusmahdollisuudet koetaan nykyisin tärkeämmiksi työmotivaation kannalta, kun myös vaihtoehtoja erilaisiin tehtäviin on enemmän.

Työnkuvan monipuolistuessa työntekijät kaipaavat myös lisää koulutusta. Tämä näkyy erityisesti yli 35-vuotiaiden vastauksissa, missä oman työn sisältöön vaikutusmahdollisuuksien lisäksi työnantajan järjestämä koulutus nähtiin enemmän motivoivana nyt, kuin vuonna 2009. Sen sijaan nykyinen työympäristö koetaan tässä ikäryhmässä vähemmän motivoivana, ja jopa motivaatiota heikentävänä kuin vuoden 2009 kyselyssä. Tähänkin lienee osasyynä henkilöstömäärän kasvu, jonka myötä tiloja on laajennettu. Se aiheuttaa muutoksia työskentelypaikkoihin, suurempi määrä ihmisiä aiheuttaa myös enemmän meluhaittaa ja sisäilmaongelmia. Lisäksi palveluiden kehittyessä tietojärjestelmien suorituskyky ei aina riitä, ja esimerkiksi järjestelmähäiriöitä saattaa esiintyä enemmän kuin aiemmin. Palveluiden siirtyessä yhä enemmän verkkoon, mahdolliset häiriötilanteet aiheuttavat myös suurempia ongelmia ja ruuhkauttavat asiakaspalvelua, mikä voidaan kokea työmotivaatiota laskevana ympäristötekijänä.

Työkokemuksen keston perusteella luokitelluissa tuloksissa eroja näkyy lähinnä 1-3 vuotta ja yli 4 vuotta työkokemusta omaavien ryhmissä. Työkokemusta 1-3 vuotta omaavien osalta vain työn monipuolisuus ja haasteellisuus koetaan tällä hetkellä enemmän motivoiviksi kuin aiemmassa tutkimuksessa. Selkeästi vähemmän motivoiviksi taas koetaan nykyisin muut, kuin rahalliset edut, esimiehen antama palaute, omien mielipiteiden esille tuonnin mahdollisuus, yhteinen työnantajan järjestämä vapaa-aika ja kehitysideoista palkitseminen. Kuten jo mainittiinkin, työ on nykyisin monipuolisempaa, ja eri tavalla haasteellista kuin aiemmin. Tämän vuoksi nämä ominaisuudet saatetaan myös kokea motivoivimmiksi nyt kuin vuoden 2009 kyselyssä. Muita kuin rahallisten etujen mahdollisuutta ei palkkiojärjestelmässä tällä hetkellä ole, tai ne ovat riippuvaisia palvelusvuosista eivätkä työsuorituksista. Voi olla, että tällaisten etujen ei nähdä olevan mahdollisia, minkä vuoksi niitä ei koeta nykyisin yhtä motivoiviksi kuin aiemmin. Sen sijaan esimerkiksi kehitysideoista palkitaan kyllä, mutta niidenkin osalta saattaa päteä odotusarvoteorian mukainen ongelma, että palkkio nähdään vähän tärkeänä ja liian vaikealta saavuttaa, minkä vuoksi se ei motivoi.

Myös yli 4 vuotta työkokemusta omaavien ryhmässä vaikutusmahdollisuudet oman työn sisältöön ja työn vastuullisuus koetaan nykyisin enemmän motivoiviksi kuin aiemmin. Samoin muiden rahallisten etujen kuin kannustepalkkion motivoiva vaikutus on tällä hetkellä parempi kuin vuoden 2009 kyselyssä. Tässä voi vaikuttaa esimerkiksi se, että käytettävissä eduissa on tapahtunut muutoksia parempaan. Toisaalta enemmän työkokemusta omaavilla on todennäköisesti myös enemmän vertailumahdollisuuksia toisenlaisiin järjestelmiin, jolloin erilaisten henkilökuntaetujen motivoiva vaikutus voi nousta. Tämänkin ryhmän tuloksissa myyntikilpailujen, esimiehen antaman palautteen ja työympäristön motivaatiota parantava vaikutus on laskenut vuodesta 2009 vuoteen 2017. Mahdolliset syyt muutoksiin lienee samoja, kuin muidenkin ryhmien osalta näissä tekijöissä.

8 Pohdinta

Tässä, tämän työn lopettavassa luvussa, tarkastellaan tekemäni tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä, sekä käydään läpi oppimisprosessia. Lisäksi esitetään mahdollisia jatkotoimenpidesuosituksia ja jatkotutkimusaiheita.

8.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Tutkimuksen tuloksia voidaan pitää yleisesti ottaen luotettavina. Teoriaosassa esitelty aiempi tutkimustieto tukee tässä työssä saatuja tuloksia. Lisäksi kyselyn vastaajat edustavat melko hyvin toimeksiantajayrityksen kannustepalkkiomallin piirissä olevia työntekijöitä vastausprosentin ollessa 61. Osassa ikäryhmiä oli tosin vastaajia hyvin pieni määrä, mutta toisaalta heidän osuutensa työntekijöistäkin on verrattain pieni.

Tutkimus on tehty tutkimusetiikan sääntöjä noudattaen. Työssä on kerrottu ja perusteltu tutkimusmenetelmien ja aineistonkeruutapojen käyttö, ja viittaukset lähdeaineistoon on tehty nykyisen tutkimustradition mukaisesti. Lisäksi kysely on toteutettu noudattaen hyvää tutkimusetiikkaa niin, ettei vastaajien henkilöllisyyttä voida selvittää. Tulosten analysointi on tehty nykyaikaista teknologiaa hyödyntäen, joten virheiden mahdollisuus on pieni.

Tutkimuksen tulokset ovat suurilta osin yleistettävissä myös muihin yhteyskeskuksiin, missä hoidetaan yritysten asiakaspalvelua eri kanavien kautta. Henkilöstön motivoitumisesta saatu tieto ja palkitsemistavat eivät ole niinkään sidoksissa finanssialaan, kuin työnkuvaan asiakaspalvelutehtävässä.

8.2 Oppimisprosessi ja jatkotutkimusaiheet

Opinnäytetyön työstäminen oli suurin yksittäinen tradenomiopintoihini sisältyvä prosessi. Suunnitteluvaiheessa oli hankalaa arvioida eri vaiheisiin kuluva aikaa, sekä aiheen rajaukseen, teorian tiedon hankintaan ja tutkimustulosten analysointiin liittyvän työn määrää. Suunnitteluvaiheen ja aikataulutuksen tärkeyttä ei voi liiaksi korostaa, mutta toisaalta suunnitelmasta ei voi tehdä joustamatonta. Prosessin kuluessa voi tulla esiin ennalta arvaamattomia ongelmia esimerkiksi tekniikan tai aineiston keruun osalta.

Internet-kyselyn tekeminen Webropol -ohjelmalla oli minulle täysin uutta, samoin kuin tulosten tulkinta ohjelman avulla. Opin myös Excel-taulukkolaskentaohjel-

man käyttöä lisää tehdessäni kaavioita tutkimustuloksista. Aiemmissä opinnoissani olen tottunut kirjoittamaan teoretietoa lähteisiin perustuen, sekä tuomaan esiin myös omat johtopäätökseni tai mielipiteeni teorian pohjalta. Tämän vuoksi teoreettisen viitekehyksen laatiminen tähän työhön oli minulle melko helppoa. Hankalin osuus oli kyselyn tekninen toteutus sekä tulosten tulkinta ja raportointi. Opinnäytetyön tekemisessä oppimiani taitoja voi varmasti hyödyntää myös tulevaisuudessa mahdollisissa jatko-opinnoissa sekä työelämässä.

Saamiani tutkimustuloksia olisi mahdollista hyödyntää toimeksiantajayrityksessä kannustepalkkiomallia kehitettäessä. Toimeksiantajayrityksen kannustepalkkiomallin rakenne muuttui huhtikuussa 2018. Olisi kiinnostavaa tehdä jatkotutkimus jonkin ajan kuluttua, kun uusi malli on ollut käytössä. Toisaalta olisi kiinnostavaa tutkia kannustepalkkiomallin, ja sen muutosten vaikutusta yrityksen tulokseen esimerkiksi talouden tunnuslukujen kehityksen avulla. Näin saataisiin hyödyllistä tietoa sopivista palkkioiden määristä niin, että saadut hyödyt yrityksen tulokseen ovat suuremmat, kuin kannustemallin ja palkkioiden maksun aiheuttamat kustannukset.

Lähteet

- Carlaw, M., Carlaw, P., Deming, V. K. & Friedmann, K. 2003. *Managing and Motivating Contact Center Employees*. New York.
- Gustafsson, R. & Jokinen, A. 1994. *Tulospalkalla tavoitteeseen*. Tampere.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. *Palkitse taitavammin*. 1. painos. Alma Talent Oy. Sähköinen kirja.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1996. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki.
- Juuti, P., 1983. *Työkäyttämisen teoreettinen tausta*.
- Kauppinen, T. J., 1997. *Ihmisosaja onnistuu – Tie ihmistuntemukseen ja sosiaaliseen älykkyyteen*. Keuruu.
- Kiikka, J. 2002. *Tulosjohtamisen ja tulospalkkauksen vaikutus henkilöstön työmotivaatioon*. Tutkimuskohteena Poliisi ja Puolustusvoimat. Rovaniemi: Lapin yliopisto, Acta Universitatis Lapponiensis. Yhteiskuntatieteiden tiedekunta, yhteiskuntatutkimuksen laitos. Akateeminen väitöskirja.
- Maslow, A. 1970. *Motivation and personality*. 2. painos. New York.
- Nurmi, T., Rekiaro, I., Rekiaro, P. & Sorjanen T. 2004. *Suuri sivistyssanakirja*. 6. painos. Jyväskylä.
- Ruohotie, P. 1983. *Motivaatio ja työkäyttämisen*. Tampereen yliopiston Hämeenlinnan opettajainkoulutuslaitos, julkaisu n:o 9, Hämeenlinna.
- Ruohotie, P. & Honka, J., 1999. *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. Helsinki.
- Sinokki, M. 2016. *Työmotivaatio – Innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Tallinna.
- Viitala, R. 2003. *Henkilöstöjohtaminen*. 2-3.painos. Helsinki.

Internet-kysely

1. Sukupuolesi?

Mies

Nainen

2. Ikäsi

Alle 25 vuotta

25-34 vuotta

35-44 vuotta

45-54 vuotta

Yli 55 vuotta

3. Työkokemus nykyisessä organisaatiossa?

Alle 1 vuosi

1-3 vuotta

4-6 vuotta

Yli 6 vuotta

4. Arvioi seuraavien kysymysten avulla työmotivaatiosi tämän hetkistä, aiempaa ja tulevaa tasoa asteikolla 1-5, missä 1 = erittäin vähän tai ei ollenkaan ja 5 = erittäin paljon.

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Tällä hetkellä minulla on työmotivaatiota							
Työmotivaationi on noussut viimeisen vuoden aikana							
Työmotivaationi on laskenut viimeisen vuoden aikana							
Arvioin, että minulla on työmotivaatiota vuoden kuluttua							
Yhteensä							

5. Kuinka seuraavat tekijät vaikuttavat tai vaikuttaisivat työmotivaatioosi asteikolla 1-5? (1 = heikentää paljon, 2 = heikentää jonkin verran, 3 = ei heikennä eikä paranna, 4 = parantaa jonkin verran ja 5 = parantaa paljon)

	1	2	3	4	5	Yhteensä	Keskiarvo
Mahdollisuus kuukausittaiseen rahalliseen kannustepalkkioon							
Työnantajan tarjoamat edut (liikunta, kulttuuri, lounas jne.)							
Erlaiset myyntiin liittyvät kilpailut ja niiden palkinnot							
Esimiehen antama julkinen palaute							
Esimiehen antama henkilökohtainen palaute							
Hyvästä suorituksesta saatu muu, kuin rahallinen palkinto, esimerkiksi ylimääräinen palkallinen lomapäivä, mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihin, etätömahdollisuus tms.							
Päiväkohtaiset myyntikilpailut tiimin sisällä							
Nykyinen työympäristö (tilat, järjestelmät jne.)							
Työpaikan järjestämä yhteinen vapaa-ajan toiminta (tiimi-illat, pikkujoulut jne.)							
Työhön liittyvien kehitysideoiden palkitseminen							
Mahdollisuus saada omia työhön liittyviä mielipiteitä esille							
Mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön							
Vastuun kasvaminen työtehtävissä							
Työn sisällön monipuolisuus							
Uralla etenemismahdollisuus organisaatiossa							
Työnantajan järjestämä koulutus							
Työn haasteellisuus							
Muutokset päivän aikana eri aktiviteetteihin							
Yhteensä							

6. Valitse seuraavista kaksi eniten työmotivaatioosi parantavasti vaikuttavaa tekijää

Rahallinen kannustepalkkio

Muut, kuin rahalliset palkkiot

Mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön

Uralla etenemismahdollisuudet

Työn haasteellisuus

Työn vastuullisuus

Tiimikohtaiset palkkiot

Erilaiset kilpailut

Esimieheltä saatu palaute

Työn monipuolisuus

Työympäristö

7. Tähän voit kertoa omin sanoin työmotivaatiosi parantavista tai heikentävistä tekijöistä.

8. Arvioi seuraavia väittämiä asteikolla 1-5, missä 1 = täysin eri mieltä, 2 = jokseenkin eri mieltä, 3 = ei samaa eikä eri mieltä, 4 = jokseenkin samaa mieltä ja 5 = täysin samaa mieltä.

Nykyinen kannustemalli motivoi minua ponnistelemaan tavoitteiden saavuttamiseksi.							
Tiedän, mitä minulta odotetaan, ja mitkä ovat tavoitteeni työssäni.							
Tiedän, minkä vuoksi kannustemallin rakenne on sellainen, kuin se tällä hetkellä on.							
Nykyinen kannustemalli mittaa työni kannalta oikeita asioita.							
Nykyinen kannustemalli on parantanut työmotivaatiotani verrattuna aiempiin kannustemalleihin. (Jos sinulla ei ole kokemusta aiemmista kannustemalleista, valitse 3.)							
Nykyinen kannustemalli palkitsee hyvistä suorituksista oikeudenmukaisesti.							
Nykyinen kannustemalli on heikentänyt työmotivaatiotani verrattuna aiempiin kannustemalleihin. (Jos sinulla ei ole kokemusta aiemmista kannustemalleista, valitse 3.)							
Tiimille asetetut tavoitteet motivoivat minua ponnistelemaan niiden saavuttamiseksi.							
Henkilökohtaiset tavoitteeni motivoivat minua ponnistelemaan niiden saavuttamiseksi.							
On tärkeää, että tehokkuudesta palkitaan.							
On tärkeää, että laadusta palkitaan asiakkaille tehtävän NPS-kyselyn avulla.							
On tärkeää, että myyntituloksista palkitaan.							
Minua motivoi, että saadakseni palkkion, minun tulee saavuttaa tavoitetaso.							
Asetetut tavoitteet on mahdollista saavuttaa ilman erityistä ponnistelua.							
Asetettujen tavoitteiden saavuttaminen vaatii liikaa ponnisteluja.							
Kannustemallissa huomioidaan erityistekeminen oikeudenmukaisesti.							
Kannustemallissa huomioidaan henkilökohtainen osaaminen oikeudenmukaisesti.							
Tavoitteiden saavuttaminen vaatii sopivasti ponnisteluja.							
Kannustemalli ei motivoi minua riittävästi ponnistellakseni tavoitteiden saavuttamiseksi.							

9. Valitse mielestäsi kolme työmotivaation kannalta tärkeintä kannustemallin ominaisuutta.

Tehokkuudesta palkitseminen

Myynnistä palkitseminen

Laadusta palkitseminen

Kannustemallin oikeudenmukaisuus

Kannustemallin ja asetettujen tavoitteiden selkeys

Se, että palkitsemiseen vaadittavien tavoitteiden saavuttamiseksi täytyy ponnistella sopivasti.

Henkilökohtaisesta osaamisesta palkitseminen

Tiimikohtaisten tavoitteiden saavuttamisen palkitseminen

10. Tässä voit kommentoida omin sanoin nykyisen kannustemallin vaikutusta työmotivaatioosi tai millaisia muutoksia siihen pitäisi mielestäsi tehdä.