

OPINNÄYTETYÖ (AMK)

Liiketalous

Markkinointi

valmistumisvuosi 2015

Patrik Lomski

MOTIVAATIOOTEKIJÄT ASIAKASPALVELUSSA



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

OPINNÄYTETYÖ (AMK) | TIIVISTELMÄ

TURUN AMMATTIKORKEAKOULU

Liiketalous | Markkinointi

2015 | 56 sivua, 3 liitesivua

Ohjaajat: Jaakko Haltia, Olli-Pekka Lehtisalo

Patrik Lomski

MOTIVAATIOOTEKIJÄT ASIAKASPALVELUSSA

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää finanssialan yrityksen puhelinpalvelussa työskentelevien palveluneuvojien motivaatiotaso. Mitkä motivaatioon vaikuttavat tekijät ovat kunnossa ja missä on parantamisen varaa.

Teoriaosuudessa käydään läpi eri henkilöiden kuten: Pinkin, Maslowin, Herzbergin ja Vroomin kehittämiä teorioita motivaatiosta ja sisäisten motivaatiotekijöiden yhteys työhyvinvointiin ja työn tehokkuuteen.

Tutkimus suoritettiin tekemällä internet kysely, joka käsitti sisäisen ja ulkoisen motivaation aihealueet. Kohderyhmänä oli 75 palveluneuvojaa, joista 43 vastasi kyselyyn. Vastaaajista 44,2 % olivat olleet työsuhteessa alle 6 kuukautta vastatessaan kyselyyn. Harmillista oli, että pidempään työssä olleiden vastausprosentti jäi alhaiseksi, jonka takia heistä ei saatu niin paljon tietoa kuin olisi ollut mahdollista saada.

Tutkimustulokset osoittivat palveluneuvojien motivaatiotason olevan kiitettävä. 75 % vastasi motivaatiotason olevan positiivinen.

Tutkimustuloksista tulee ilmi, että enemmistöllä 6 – 10 vuotta ja yli 10 vuotta työssä olleista motivaatio on negatiivinen. Nämä ryhmät eivät kokeneet saavansa toimia itsenäisesti, eikä palkka heidän mielestään ole työn arvoinen. He eivät myöskään pidä työtään mielenkiintoisena eikä riittävän haastavana.

ASIASANAT:

Työmotivaatio, sisäinen motivaatio, ulkoinen motivaatio, palveluneuvoja, asiakaspalvelu

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business Administration| Marketing

Completion year of the thesis 2015 | Total number of pages 56, 3 appendices

Instructors: Jaakko Haltia, Olli-Pekka Lehtisalo

Patrik Lomski

MOTIVATIONAL FACTORS IN CUSTOMER SERVICE

The purpose of this study is to research a customer service employee's motivation in a financial company. This study will determine which are the main factors that affect motivation and where progress needs to be made.

Within the literature review, different authors, such as Pink's, Maslow's, Herzberg's and Vroom's, theoretical views and perspectives are analyzed. These theories discuss inner motivation and motivation's connection with work welfare and efficiency.

An Internet survey was conducted for research purposes, where it discusses inner and outer motivation subject fields. The target group was 75 customer service advisors, of which 43 responded. Out of the responders, 44,2% has been employed in the company less than 6 months at the time of the survey. Unfortunately, those of longer working relationships did not respond as highly. This in turn created difficulty in giving accurate results due to insufficient information.

The results of the research showed that the customer service advisors' motivational levels were excellent. As it turned out, 75% answered positively to motivation.

It came forward in the analysis, that the majority of those who have been within the company at least 6 years had a negative response to motivational levels. These groups claimed that they are not able to work independently, nor do they find that their salaries do not match their job. Another significant finding, was that they did not find their job interesting nor did they find it challenging enough.

KEYWORDS:

Work motivation, inner motivation, outer motivation, customer service advisor

SISÄLLYSLUETTELO

1 JOHDANTO	6
2 MOTIVAATIO	8
3 TYÖMOTIVAATIO	11
3.1 Herzbergin motivaatio-hygienia teoria	16
3.2 Victor Vroomin odotusarvoteoria	18
4 SISÄINEN JA ULKOINEN MOTIVAATIO	20
5 MOTIVAATIOTUTKIMUS	27
5.1 Aineiston analyysi	27
5.2 Validiteetti	28
5.3 Reliabiliteetti	28
6 TUTKIMUKSEN TULOSTEN ANALYSOINTI	30
7 YHTEENVETO	49
7.1 Motivaatiotaso	49
7.2 Tiivistelmä analyysistä ja esiin nousevat asiat	50
8 LOPPUSANAT	53
LÄHTEET	54

LIITTEET

Liite 1. Kysely

KUVAT

Kuva 1. Johtaminen halun kautta (Kettunen & Rope, 2012, 86) 12

Kuva 2. Työmotivaation rakentumiseen vaikuttavat tekijät. (Rope & Kettunen, 2012, 88) 14

KUVIOT

Kuvio 3. Arvo ja hyöty työntekijälle (Viitala 2013, 139.) 21

TAULUKOT

Taulukko 1. Sisäiset ja ulkoiset palkkiot (Aaltonen 2011, 48) 26

1 JOHDANTO

Viimeiset 8 vuotta olen pelannut jalkapalloa ammatikseni Suomessa, tänä aikana motivaatiota on mitattu useasti erilaisilla tekijöillä erilaisissa tilanteissa. Urheilussa motivaation merkitys on korvaamaton, ilman motivaatiota ei tule minkäänlaista menestystä tai kehitystä. Viime kädessä luja sisältä kumpuava tunnetila, halu kehittyä, auttaa urheilijaa selviytymään vastoinkäymisistä ja pitämään suoritustason korkeana. Sisäisen tunnetilan sammuesssa suoritustaso väistämättä heikkenee ja suorituksesta tulee rutiinia. Uskon saman pätevän myös työelämässä.

Pohtiessani opinnäytetyöni aihetta mielenkiintoni herätti ajatus motivaation vaikuttavista tekijöistä työelämässä, jossa samassa työtehtävässä saatetaan viettää useitakin vuosia. Kuinka motivaation taso vaihtelee työtehtävässä vietetyn ajan mukaan ja minkälaiset tekijät vaikuttavat motivaatioon? Miten työntekijät näkevät oman motivaationsa ja kuinka paljon se vaikuttaa heidän työpanokseensa?

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia motivaatiotekijöitä asiakaspalvelutehtävissä. Tutkimuksen kohderyhmänä toimivat finanssialan yrityksen puhelinpalvelussa työskentelevät palveluneuvojat. On erittäin mielenkiintoista tutkia kuinka he näkevät oman motivaationsa tilan jokapäiväisessä työssä. Miten he näkevät, että siihen voidaan vaikuttaa ulkoisesti tai sisäisesti. Tutustuin tutkimuksen kohderyhmään viettämällä yhden työpäivän paikan päällä seuraten palveluneuvojien työtä. Lisäksi keskustelin paljon työpaikkaohjaajani kanssa palveluneuvojan työstä. Havainnointipäivä sekä hyvät keskustelut antoivat minulle hyvän näkymän palveluneuvojan arkeen lisäten ymmärrystä tutkittavan kohderyhmän toimintaympäristöstä, vaatimuksista sekä motivaation merkityksestä.

Motivaatio on haastava ja samalla mielenkiintoinen käsite, siitä löytyy monenlaisia teorioita. Teoriaosuudestani löytyy Maslowin, Herzbergin, Vroomin ja Decin kehittämiä motivaatioteorioita.

Työssäni tuon esille työmotivaation mahdollisuudet ja miten siihen voidaan vaikuttaa. Tuon esille sisäisen ja ulkoisen motivaation, milloin ne ovat hyvällä tasolla ja koska niistä ei välttämättä ole hyötyä.

2 MOTIVAATIO

Motivaatio on sisäinen tila, motivaatio on ihmisen tahto toimia tietyllä halulla kohti jonkin asian toteuttamista. Motivaation ymmärtäminen on yksi keskeisiä asioita asiantuntijoiden johtamisessa. Ihmisen tahtoon toimia voidaan vaikuttaa myönteisesti hyvällä esimiestyöllä, avoimella organisaatiokulttuurilla ja vuorovaikutuksella, palkitsemisella, hyvällä työn organisoinnilla sekä luomalla asiantuntijatyöhön sisällöllistä haastavuutta ja merkitystä. Ihmisen vireystilaan vaikuttavat myös oma fyysinen ja psyykinen terveys sekä henkilökohtainen elämäntilanne. (Luoma ym. 2004, 20.)

Ihmisen toiminta ei koskaan tapahdu tuloksellisemmin tai paremmin sen kautta, että joku on määrätty tehtäväksi ilman, että tekemisellä on motiivi. Ilman motiivia eivät toimi lapsetkaan. (Rope&Kettunen ,2012 ,83.)

Motivaatio on osoittautunut hyvin abstraktiksi tutkimuskohteeksi sen subjektiivisen luonteen vuoksi. Jopa motivaation käsitettä voi olla vaikea määrittää, puhumattakaan motivaation mittaamisesta tai siihen vaikuttamisesta. Onkin syntynyt lukuisia eri näkökulmista lähtöisin olevia motivaatioteorioita. (Liukkonen ym. 2006, 10.)

Motivaatiolla on kolme tehtävää ihmisen käyttäytymisen suhteen. Motivaatio toimii käyttäytymisen energian lähteenä. Se saa ihmisen toimimaan tietyllä tavalla. Toiseksi motivaatio säätelee käyttäytymistämme. Motivaatioprosessin myötä arvioimme omaa pätevyyttämme kussakin tilanteessa ja myös kyseisen toimintaympäristön ja yksittäisen tilanteen merkitystä itsellemme. Mikäli haluamme perehtyä syvällisesti motivaatioon ja ymmärtää ihmisten käyttäytymistä, tulee tarkastella kaikkia näitä kolmea käyttäytymisen perustekijää, toiminnan energisaatiota, suuntautumista ja säätelyä. (Liukkonen ym. 2006, 12.)

Tutkimukset ovat vahvistaneet, että motivaatio vaikuttaa toiminnan intensiteettiin, pysyvyyteen, tehtävien valintaan sekä itse suoritukseen. Voimakkaan motivaation omaava henkilö yrittää enemmän, sitoutuu tiukemmin toimintaan ja työ-

yhteisöön, keskittyy paremmin ja suoriutuu tehtävistään paremmin. (Liukkonen ym. 2006, 12.)

Maslowin tarvehierarkia

Abraham Maslowin tarvehierarkian mukaan ihminen tavoittelee aina korkeampaa tarvetasoa.

Ihmisellä on viisi erilaista tarvetta, joista muodostuu hierarkkinen taso. Alemman tarpeen tason täytyttyä ihminen pyrkii täyttämään seuraavan tason. Hierarkia on joustava, esimerkiksi yksilö saattaa jättää alemman tason tarpeet lähes kokonaan tyydyttämättä pyrkiessään johonkin tärkeään päämäärään

Maslowin tarvehierarkiateorian perustana on kaksi pääajatusta. Ensimmäinen on, että ihmisellä on halu tyydyttää tietyn tyyppiset erityistarpeet, jotka voidaan asettaa hierarkkiseen järjestykseen seuraavasti:

1. Fysiologiset tarpeet
2. Turvallisuuden tarpeet
3. Liittymisen tarpeet
4. Arvostuksen tarpeet
5. Itsensä toteuttamisen tarpeet

Fysiologisia tarpeita ovat erilaiset perustarpeet esimerkiksi ruoka ja juoma. Turvallisuuden tarpeisiin kuuluu turvallinen työympäristö ja luottamus turvallisuuden tulevaisuudessa. Liittymisen tarve kuuluu sosiaalisten tarpeiden joukkoon ja ilmenee kuulumisen ja itsensä hyväksytyksi tuntemisen kautta. Arvostuksen tarpeeseen sisältyy tekijöitä, joissa yksilö pyrkii erottumaan joukosta. Itsensä toteuttamisen tarpeessa ihminen näkee, että hänellä on kyky ja mahdollisuus saavuttaa päämääränsä. Tehdä sitä mihin hänet on tarkoitettu.

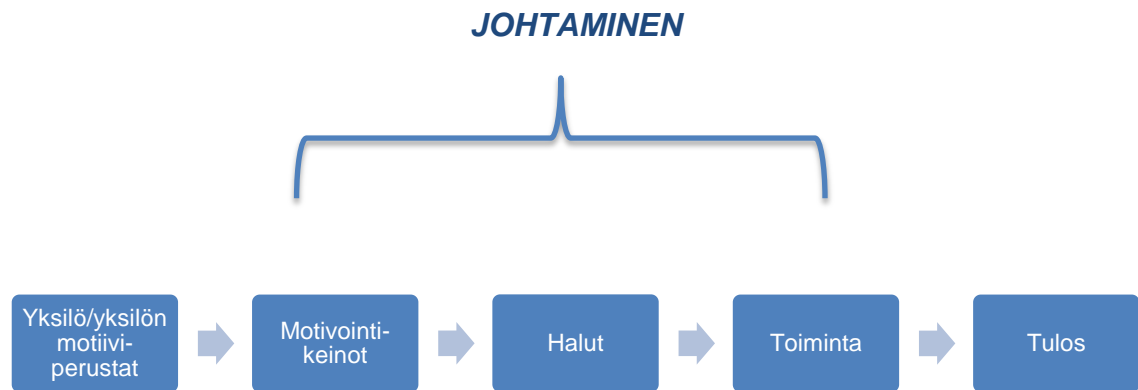
Maslowin tarvehierarkiateorian on saanut osakseen myös paljon kritiikkiä. ope-

rationalisoimisen vaikeutta sekä hierarkkisuuden universaalisuutta on kritisoitu sekä sitä, että Maslow keräsi aineistoa vapaasti eri tilanteissa ja keskusteli yleensä ihmisten kanssa, jotka hän oli itse valikoinut. Esimerkiksi erakko runoilija ei välitä mitä muut hänestä ajattelevat tai vaarallisen työn tekijä, joka ei välitä turvallisuudesta vaan riskeeraa henkensä työtä tehdessään. (Kramer & Hammond, 2013.)

3 TYÖMOTIVAATIO

Motivaatio ilmenee työpaikalla esimerkiksi, kun vastaan tulee ennalta kokematon tehtävä, jonka hyvästä suorittamisesta työntekijällä on mahdollisuus saada lisäpalkkio. Motivaatioprosessi alkaa tällöin sosiaalisesta tilanteesta, jossa työntekijä alkaa suorittamaan työtehtävää. Tehtävä on luonteeltaan sellainen, että omat kyvyt tulevat siinä arvioitua ja onnistuminen tai epäonnistuminen voidaan helposti osoittaa. Tilanne saa aikaan ajatteluprosesseja, joiden myötä arvioidaan omaa pätevyyttä sekä tehtävässä onnistumista tai epäonnistumista. Lisäksi arvioidaan tehtävän merkitystä itselle. Näiden kahden tekijän, sosiaalisen ympäristön ja sen vaatimusten sekä omien ajatusten yhteisvaikutuksesta syntyy motivaatio, joka vaikuttaa suoraan työntekijän suoriutumiseen. Mikäli motivaatio muodostuu myönteiseksi jatketaan tehtävää innostuneesti pysyen aktiivisena. Näin myös työtulokset tulevat todennäköisesti olemaan hyviä. Kielteisen motivaation syntyminen taas saa aikaan sitoutumattomuutta ja huolimattomuutta tehtävän suorittamisessa. (Liukkonen ym. 2006, 25-26.)

Esimiehen tulisi aina antaa motiivi asian tekemiseen. Tästä syystä työntekijälle tulisi kertoa yrityksen tavoitteet, jotta jokainen ymmärtää ne taustat, mihin hänen tekemisensä liittyvät. Voidaan todeta, että joka kerta, kun henkilöstö joutuu kysymään, miksi - kysymyksen, oirehtii se siitä, että johto ei ole selvittänyt tavoitteita eikä henkilön omien tekemisten kytkeytymistä niihin. Tämä kertoo aina myös heikosta esimiestyöstä. (Rope & Kettunen, 2012, 86.)



Kuva 1. Johtaminen halun kautta. (Kettunen & Rope, 2012, 86.)

Kuvio 1 kertoo halun keskeisen roolin johtamistyössä. Mitä paremmin esimiehen kyky vaikuttaa erikseen kunkin johdettavan ja ryhmätasolla kaikkien johdettavien yhteiseen haluun ja työntöön, sen paremmaksi johtamistulokset muodostuvat. (Rope & Kettunen, 2012, 88.)

1. Jokaisella yksilöllä on erilaiset motiiviperustat.
2. Motiiviperusta määrittää sen, mikä on kullekin työntekijälle se asia, joka hänelle tuottaa innon ja halun toimia. Mikäli johtaja ei osaa lukea oikein työntekijää tai hänen motiiviperustojaan, ei hänellä ole mahdollisuutta löytää sellaista motiivikeinoa (raha, titteli, vaikutusmahdollisuuksien antaminen, jne.), joka toimii halun nostattajana kyseiselle työntekijälle.
3. Motiiviperustoihin liittyvät motivointikeinot antavat ihmiselle innon, nosteen ja halun, jotka suuntautuvat yritykselle merkittäviin kohteisiin. Mikäli tässä epäonnistutaan, jää työskentely keskinkertaiselle tasolle. Mikäli into ja halu täysin loppahtavat huonon johtamisen vuoksi, seurauksena on kehnot työtulokset ja huono asiakastulos sekä taloudellinen menestymättömyys.
4. Johtamisessa on jatkuvasti seurattava, kuinka hyvin toiminta toteutuu asetettujen toimintamallien mukaisesti. Tähän liittyvät muun muassa seurantajärjestelmät ja niiden kautta annettava palaute henkilöstölle toiminnan kehittämiseksi. Mikäli tulokset ovat erinomaiset, antaa se perustan kiitettävään palautteeseen ja myös kannustepalkkioiden käyttöön. Tämä puolestaan motivoi työntekijää pyr-

kimään aina vain parempiin suorituksiin. Erityisen vaikea paikka palautetyössä on silloin, kun kaikki ei toimi suunnitellusti. Tällaisessa tilanteessa taitamaton palaute voi aiheuttaa tekemisen lamautumisen tavoitteena olevan tekemisen parantumisen sijaan.

5. Saavutettu tulos on perusta sekä kannustimen käytölle että tulevien tavoitteiden asettamiselle. Tulostittaus onkin oleellinen osa johtamisjärjestelmää ja tulostietojen hyödyntäminen yksi keskeisimmistä johtamisvälineistä. (Rope & Kettunen, 2012, 87.)

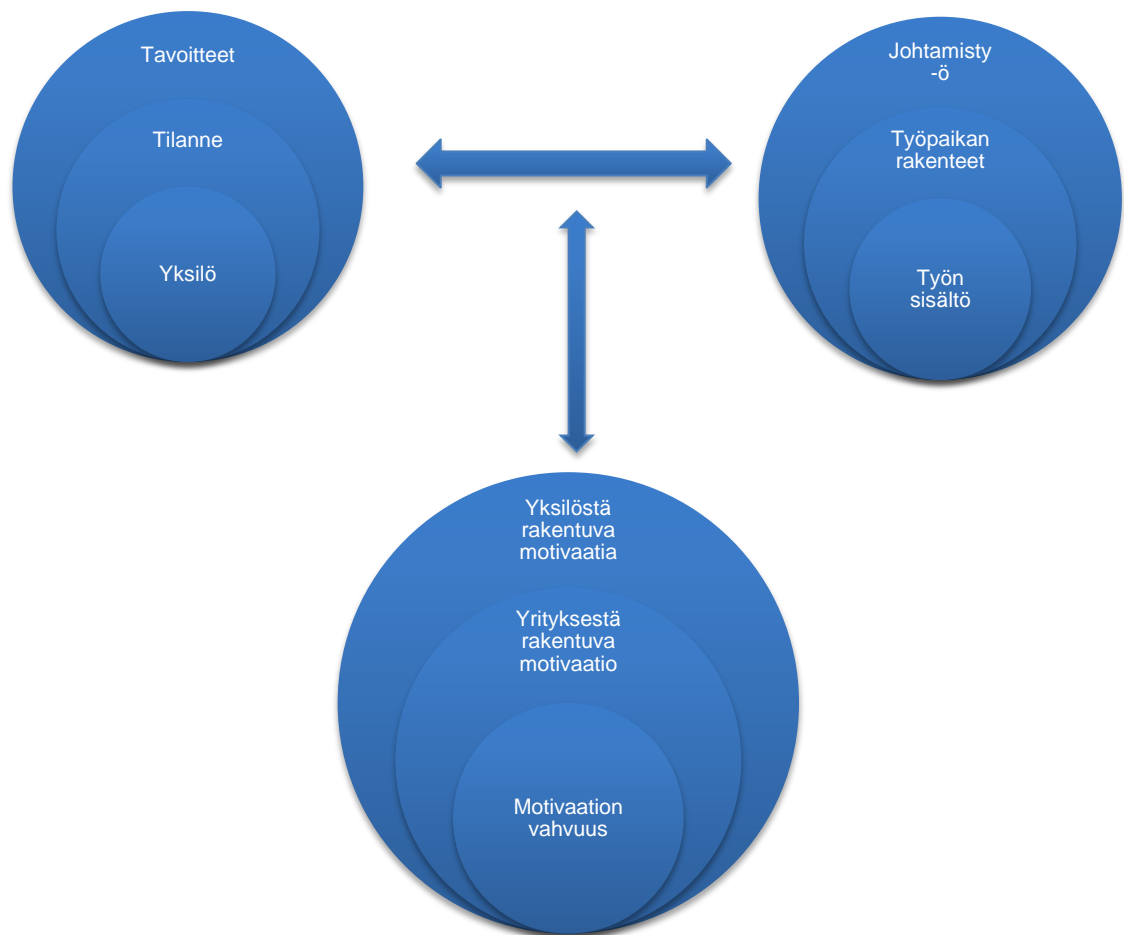
Esimiehet ovat vastuussa hyvän ja tukevan ilmapiirin muodostamisesta, alaisien viihtyessä työpaikallaan saadaan aikaan hyviä tuloksia. Hyvä asiakaspalvelu vaatii sen, että päätöksentekoa on tuotu ”ruohonjuuritasolle”, missä ollaan tekemisissä asiakkaiden kanssa. Asiakkaiden tarve määrittelee koko palveluketjun toiminnan. (Liukkonen ym. 2006, 40.)

Aikaisemmin työtä tehtiin suurimmaksi osaksi ainoastaan toimeentulon vuoksi. Nykyään työltä itseltään vaaditaan enemmän, ihmiset ovat korkeammin koulutettuja ja heidän odotuksensa työtä kohtaan ovat suuremmat. Pelkkä toimeentulo ei enää riitä vaan työn odotetaan olevan tavoitteiden toteuttamisväylä. (Liukkonen ym. 2006, 41.)

Liukkonen ym. (2006) mainitsee nykyaikaisen johtamisen perustuvan visiointiin ja siihen, että työntekijöille annetaan riittävästi tietoa päätösten tekemistä varten. ”Hyvä visio antaa suunnan sille, mihin yritys haluaa suunnata toimintaansa”. Mahtava visio on hyödyllinen vaikka ainoastaan muutama avainhenkilö olisi sisäistänyt sen. Vision todellinen mahti tulee esille, kun suurin osa työntekijöistä sisäistävät sen. Yhteinen näkemys tulevasta saa aikaan motivaatiota, muutoksia aikaansaavissa toimenpiteissä ja niiden koordinoinnissa.

Vision viestimisessä epäonnistuttaessa usein syy vieritetään alempien tasojen työntekijöiden kykenemättömyyteen ymmärtää muutosten tärkeyttä. Kuitenkin usein esimiehet viestivät visioista liian vähän tai viestit eivät ole selviä ja aiheuttavat väärinymmärrystä. (Liukkonen ym. 2006, 41-42.)

Liukkonen ym. (2006) antavat listan asioista joita esimiehen tulisi ottaa huomioon kun visiosta viestitään työntekijöille. Viestinnän tulee olla yksinkertaista ja vertauksia sekä esimerkkejä tulee käyttää. Monia kanavia tulee käyttää kuten: kokoukset, muistiot, tiedotuslehdet jne. Ideoiden toisto juurttaa ne paremmin mieleen kuin jos niistä mainitsee vain kerran. Esimiehen tulee kertoa miten mahdollisiin ongelmakohtiin on varauduttu, koska ihmiset usein näkevät esteitä muutosten edessä. Hyödyt tulee ottaa esiin, koska vision hyvät puolet saavat työntekijät innostumaan ja motivaation nousemaan. (43.)



Kuva 2. Työmotivaation rakentumiseen vaikuttavat tekijät. (Rope & Kettunen, 2012, 88.)

Tarkasteltaessa motivaation rakentumista on lähtökohtana aina yksilö. Taustalla on edellä esitetysti ihmisen persoonallisuus, koulutus, ikä, sukupuoli, työkokemus, asenne- ja arvomaailma, jne. (Rope & Kettunen, 2012, 88-89.)

Nämä vaikuttavat siihen, mitä ihminen odottaa työltä ja mitkä ovat ne asiat, joita työltä erityisesti halutaan (raha, asema, mielekkään tekemisen vaade, arvostus muiden silmissä jne.) Nämä ovat pitkälti tilannesidonnaisia (mm. elämänvaihe, taloudellinen tilanne, henkilökohtainen työtausta). Tämä tarkoittaa sitä, että saman ihmisen kohdalla erilaisten tilannetekijöiden vaikutuksesta erilaiset ratkaisut työyhteisössä koetaan eri tavoin. Yhdessä elämäntilanteessa joku työ ja työyhteisö koetaan hyvänä ja toisessa vaiheessa tätä samaa työtä ei koettaisi kovin houkuttelevana ensivaihtoehtona. (Rope&Kettunen, 2012, 89).

Omat tavoitteet suhteessa työpaikkaan vaikuttavatkin ratkaisevasti siihen, mikä työpaikka milloinkin tuntuu haluttavalta. (Rope & Kettunen, 2012, 89).

Kuvan 2 mukaan, motivaation vahvuus on keskeinen lopputulos. Lopputulos muotoutuu siitä, kuinka hyvä yksilön motivaatio on työtä ja työpaikkaa kohtaan, sekä siitä, kuinka hyvin yrityksen toimintaratkaisut sekä siinä erikseen johtamisen toimivuus istuvat työntekijän ajatus- ja johtamismalleihin. Työmotivaation peruskaavan voi todeta muodostuvan seuraavasti: (Rope & Kettunen, 2012, 90.)

$$W_m = (J_s \times p_m \times C_s \times L_c) \times 100 \quad (\text{Rope \& Kettunen, 2012, 90.})$$

Kaavassa

W (= work motivation) merkitsee ihmisen sitoutumista ja halua toimia yhtiössä.

J (= job satisfaction) merkitsee ihmisen tyytyväisyyttä omaan työhönsä

P (= person motivation) merkitsee henkilön lähtökohtaista työmotivaatiota kyseisessä tehtävässä.

C (= company systems) merkitsee yrityksen taustarakenteiden soveltuvuutta henkilölle. Näihin liittyvät mm. yrityksen koko, urakehitys -ja kannustejärjestelmät, mahdollisuus tehtäväkiertoon yms.

L (= leadership competence) merkitsee esimiehen johtamistaitoja ja niiden osaavaa käyttöä, jonka seurauksena saadaan kasvatettua motivaatiota tai pahimmassa tapauksessa heikennettyä sitä. (Rope & Kettunen, 2012, 91.)

”Keskeistä on, että toimintahalu muodostuu neljän kaavassa esitetyn tekijän tulofunktiona. Mikäli yksikin tulosfunktion osatekijä on nolla, tekee se myös toimintamotivaation eli toimintahalun nollassi. Toimintahalun voi ajatella rakentuvan asteikolla nollasta sataan seuraavasti:” (Rope & Kettunen, 2012, 91.)

”Huippumotivaatio, halutaso 90-100, hyvä motivaatio, halutaso 70-89. Käypä motivaatio, halutaso 50-69, heikko motivaatio, halutaso 30-49, negatiivinen motivaatio, halutaso 10-29, olematon motivaatio, halutason 0-9.” (Rope & Kettunen, 2012, 91-92.)

”Merkityksellistä ei ole kyseinen matemaattinen asteikko vaan se, että alle hyvän motivaatiotason ei kenenkään työyhteisössä pitäisi olla. Mikäli halumotivaatio jää alle viiteenkymmeneen (=heikkoon tasoon), kertoo se, että yksilön intressi työpaikkaa kohtaan on asteikon mukaisesti heikko. Tällaiset ihmiset saattavat olla kauankin työyhteisössä, mutta valitettavasti heillä saattaa olla muuta työyhteisön henkilöstöä kohtaan rapauttava vaikutus. Heidän intonsa kohottamisessa on johdolla merkittävä tehtävä. Tässä henkilökohtaisella vuorovaikutteisella on erinomaisen suuri merkitys.” (Rope&Kettunen, 2012, 93.)

”Mikäli henkilön motivaatiotaso on negatiivinen (eli alle 30), alkaa tämä näkyä pahasti jo työsuorituksessakin. Tällöin johdon on pikaisesti löydettävä ratkaisut kyseisen henkilön kohdalla, jotta nykytilanteesta päästään pois. Merkittävää on huomata, että negatiivisen halumotivaation omaavaa henkilöä ei enää normalisoida tavanomaisten kehityskeskustelujen kautta.” (Rope&Kettunen 2012, 93.)

3.1 Hertzbergin motivaatio-hygienia teoria

Frederick Hertzberg kuvailee kaksi kategoriaa motivaatio-hygienia teoriassaan. Ensimmäinen kategoria on hygienia tekijät, jotka vaikuttavat negatiivisesti motivaatioon ja toinen kategoria on motivaattorit, jotka vaikuttavat positiivisesti motivaatioon. Mikäli hygienia tekijät ovat kunnossa kaikki on hyvin, mutta mikäli jokin näistä ei ole kunnossa vaikuttaa se negatiivisesti motivaatioon. Motivaattorit taas ovat avainasemassa, jotta motivaatioon voidaan vaikuttaa positiivisesti. (Forsyth 2006, 21-22.)

Hygienia tekijöihin kuuluu

1. Yrityspolitiikka ja hallinnollinen prosessi
2. Valvonta
3. Työolosuhteet
4. Palkka
5. Suhteet muihin
6. Yksityiselämä(työn vaikutus siihen)
7. Status
8. turvallisuus (Forsyth 2006, 21-22.)

Motivaattorit koostuvat:

1. Saavutukset
2. Tunnustus
3. Työ itsessään
4. Vastuu
5. Edistys
6. Kasvu (Forsyth 2006, 21-22.)

3.2 Victor Vroomin odotusarvoteoria

Victor Vroomin odotusarvoteorian mukaan yksilön käytös riippuu hänen motivaatiostaan ja tuloksesta, jonka yksilö haluaa saavuttaa. Jokaisella yksilöllä on omat tavoitteensa ja heitä motivoivat lukuisat tekijät. Näihin tekijöihin kuuluu yrittämisen ja suorituksen suhde. Yksinkertaisesti, mikäli yksilö yrittää positiivisesti se heijastaa positiivisesti suoritukseen. Tämä suoritus johtaa palkkioon, joka tyydyttää yksilön tarpeet.

Odotusarvoteoria perustuu kolmeen uskomukseen:

1. Se mitä työntekijä arvostaa on tärkeää ja johdon sekä esimiesten tulee tietää minkälaiset palkkiot vaikuttavat positiivisesti työntekijöihin.
2. Johdon ja esimiesten tulee tietää missä asioissa tai taidoissa työntekijöiden itseluottamus on heikko.
3. Työntekijöiden tulisi luottaa johtoportaan, että luvatut palkkiot myös saadaan.

Yhdessä nämä kolme tekijää saavat aikaan positiivista motivaatiota. (IfM, 2015.)

Esimiehen on hyvä tietää alaistensa taustat, koska ihmiset ovat erilaisia ja heidän tarpeensa voivat erota toisistaan. Alaisen A taloudelliset ja sosiaaliset tarpeet ovat mahdollisesti tyydyttyneet helposti, mutta hänellä voi olla suuri tunnustuksen, arvostuksen ja statuksen tarve. Alainen B voi kärsiä rahan puutteesta ja hänen liikkeellepaneva voimansa voi olla taloudelliset tarpeet. Alainen C taas tarvitsee kuulumisen ja hyväksynnän tunnetta. Esimiehen tulee tietää mihin tarvehierarkiaan kukin alainen kuuluu ja mitkä kannustimet motivoivat ja tyydyttävät heidän tarpeensa. (Leskelä 2002, 43.)

Esimiehen yksi suurimmista haasteista yksilöllistä ja ryhmämotivaatiota luovan työilmapiirin luominen. Tämä vaatii, että ihmisten perustarpeet ovat tyydytetyjä.

Suuressa yrityksessä, jossa palkkapolitiikan ja yrityksen toimintatavat sanelee joku pääkonttorissa on yhden johtajan vaikeata vaikuttaa näihin. Niitä voi kuitenkin torjua hyvällä esimiesjohtamisella. Oikean motivaatio ilmapiirin luomisessa on kaksi osatekijää. Esimiehen on sitouduttava alaisiinsa, tämä ei tarkoita sosiaalista kanssakäymistä, mutta esimiehen tulee olla aidosti kiinnostunut mikä on tärkeää alaisille. Kiinnostuksen tulee olla vilpitöntä, koska ihmiset erottavat keinotekoisesta kiinnostuksesta vilpittömästä. Työntekijän huomattessa, että esimies on oikeasti kiinnostunut hän tuottaa todennäköisesti enemmän. Toiseksi esimiehen on ymmärrettävä määräävänsä itse millaisia tuloksia saavutetaan. Toiminnallaan tai toimimattomuudella esimies asettaa normit, joiden mukaan alaiset tekevät töitä. Suoritusaste, jolla alaiset tekevät töitä on heijastusta esimiehen odotustasosta ja vaatimustasosta, jonka hän asettaa työntekijöille. (Leskelä 2002, 43-44.)

4 SISÄINEN JA ULKOINEN MOTIVAATIO

Motivaation yhteydessä puhutaan sisäisestä ja ulkoisesta motivaatiosta. Sisäisen ja ulkoisen motivaation suhde on monimutkainen, ja aikaisemmin hyvin selkeä jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon onkin väistymässä. (Luoma ym. 2004, 21).

Sisäisesti motivoitunut käyttäytyminen on itsessään palkitsevaa, koska ihminen toimii toiminnan itsensä vuoksi. Ulkoisesti motivoitunut käyttäytyminen tapahtuu toiminnan seurausten vuoksi. Kun ihminen saa toiminnastaan palkkioksi rahaa, tunnustusta tai välttää rangaistuksen, hänen toimintaansa voidaan pitää ulkoisesti motivoituneena. (Luoma ym. 2004, 21.)

Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi työ itse, henkinen kasvu, edistyminen, saavutukset ja vastuu. Ulkoisesti kannustavien töiden tärkeimpänä motiivina ovat ulkoiset palkkiot esim. raha. Muita Ulkoisia motivaatiotekijöitä palkan lisäksi ovat mm. valvonta, yrityspolitiikka ja hallinto, status, ylennys, hyvät työolosuhteet, ja turvallisuus. (Luoma ym. 2004, 21.)

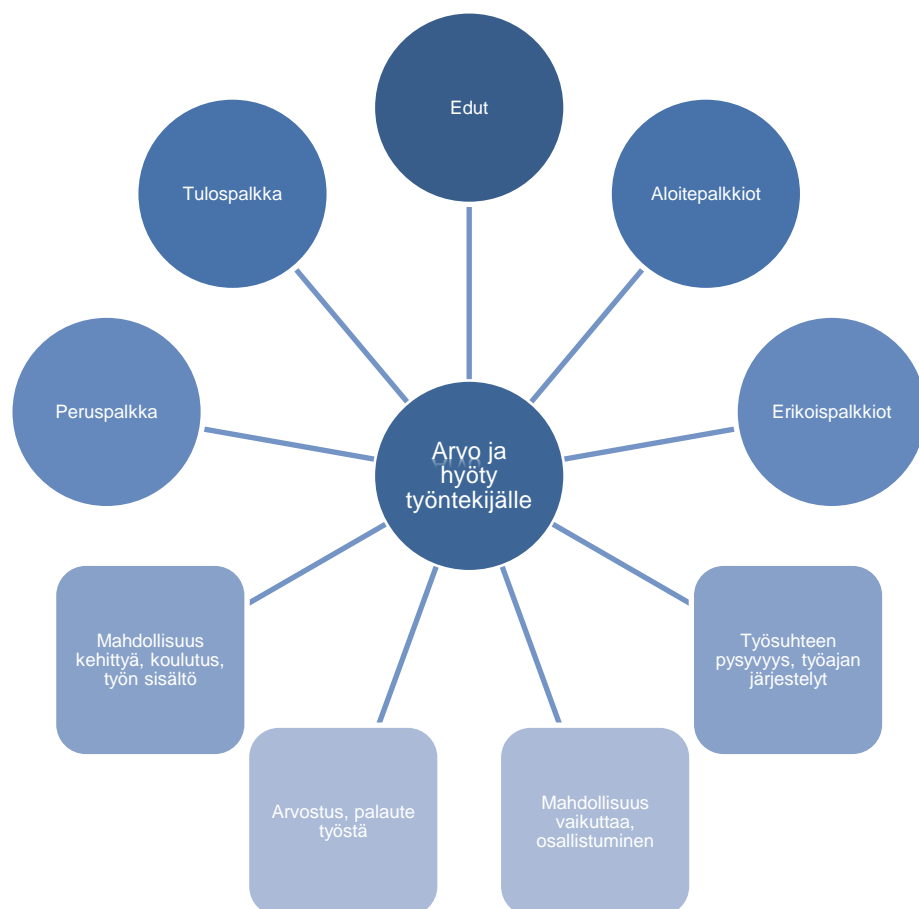
Varhaisissa ulkoisen motivaation tutkimuksissa uskottiin ”keppi ja porkkana” –periaatteeseen. Uskottiin, että raha toimii houkuttimena, johon kaikki työntekijät pyrkivät. Kun rahapalkkio liitettiin tiettyyn toimintaan, toiminnan tekeminen lisääntyi. Kannuste yllytti toimintaan, palkkio puolestaan tyydytti tarpeen. (Luoma ym. 2004, 21-22.)

1900-luvun alussa Frederick Winslow Taylor, joka uskoi, että yrityksiä ei johdettu tehokkaasti kehitti ”tieteellisen johtamisen” joksi hän sitä itse kutsui. Hänen keksinnössään työntekijät olivat osia monimutkaisessa koneessa. Mikäli ne tekivät oikeaa työtä oikealla tavalla oikeaan aikaan, kone toimisi sujuvasti. Varmistaakseen tämän tapahtuvan tuli oikeanlaista käytöstä palkittava ja vääränlaista rangaistava. Ihmiset reagoisivat järkevästi näihin ulkoisiin voimiin eli ulkoisiin motivaatio tekijöihin ja molemmat he ja kone kukoistaisivat. (Pink, 2009, 17.)

Kannusteilla voidaan työorganisaatiossa korostaa tiettyjen tavoitteiden merkitystä ja näin suunnata yksilöiden ja ryhmien toimintaa. Ulkoinen palkkio nostaa joitain asioita muita tärkeämmiksi, kiireellisemmiksi tai enemmän keskittymistä vaativiksi. Kyse on pohjimmiltaan huomion kiinnittämisestä. (Luoma ym. 2004, 21.)

Voidaan sanoa, että työntekijä antaa panoksensa yritykselle vastineeksi riittävästä aineellisesta ja henkisestä korvauksesta. Yrityksillä on haasteellinen tehtävä luoda työtehtävät, työympäristö ja palkitsemisjärjestelmä, missä työntekijä tuntee antamansa panoksen ja yrityksen tuottaman palkkion olevan tasapainossa. (Viitala 2013, 138-139.)

Viitala 2013 hahmottelee palkitsemisen kokonaisuuden seuraavanlaisiksi.



Kuvio 3. Arvo ja hyöty työntekijälle (Viitala 2013, 139)

Sisäinen motivaatio on osallistumista toimintaan omasta tahdosta. Ulkoisessa motivaatiossa kyse on mahdollisesta palkkiosta tai rangaistuksen välttämisestä. Tutkimusten mukaan sisäinen motivaatio on yhteydessä myönteisiin tunteisiin, ajatuksiin ja käyttäytymismalleihin. Ulkoinen motivaatio taas tai sen puuttuminen ovat kielteisesti yhteydessä mainittuihin tekijöihin. (Liukkonen ym. 2006, 28.)

Pink Kertoo kirjassaan tutkimuksesta, jonka Dan Ariely toteutti. ”Dan Ariely perusti kaupan Madurain Intiaan, mitataksaan ulkoisten kannustimien vaikutusta suoritukseen.

He rekrytoivat 87 osallistujaa ja pyysivät heitä pelaamaan lukuisia pelejä, esimerkiksi tennispallon heittämistä kohteeseen, anagrammien ratkaisemista, Motorisia taitoja, luovuutta tai keskittymistä. Mitataksaan kannustimien voimaa tutkijat tarjosivat kolmenlaisia palkkioita eri suoritustasoon pääsystä. (Pink, 2009, 38.)

Yksi kolmasosa osanottajista saivat pienen palkkion, 4 rupeeta (aikanaan yhden päivän palkka Maduraissa) päästyään tavoitetulokseen. Yksi kolmasosa tienaisi keskiverto palkkion, 40 rupeeta (noin kahden viikon palkka). Ja yksi kolmasosa saisi erittäin suuren palkkion, 400 rupeeta (melkein 5 kuukauden palkka).

Tutkimuksen jälkeen Dan Ariely ja hänen kollegansa kirjoittivat “ Monet olemassa olevat instituutiot jakavat erittäin suuria kannustimia tarkalleen samankaltaisille tehtäville joita me käytimme”. ” Tuloksemme kyseenalaistaa tämän käsityksen”. ”Tutkimuksemme näyttää toteen, että kannustimia korottamalla ei voida olettaa aina parempaa suoritusta”.

Monesti mahdolliset kannusteet, jotka ovat yritysten motivoinnin kulmakivi voivatkin olla haitallisia. Tietysti harvat meistä käyttävät työtunnit heittämällä tennispalloja tai ratkaisemalla anagrammeja. Miten on asioiden laita luovemmissa työtehtävissä, jotka ovat enemmän kuin mitä me normaalisti teemme töissä. (Pink, 2009, 38-39.)

Pink kirjoittaa, "Ulkoiset motivaatiotekijät voivat sisältää tarkoittamattoman ristiriitaisen seurauksen. Ne voivat saada aikaan enemmän sitä mitä emme halua. Jälleen kerran se mitä yritykset tekevät ei ole lähelläkään sitä mitä tiede tietää. Ja mitä tiede paljastaa on, että keppi ja porkkana voivat vahvistaa vääränlaista käytöstä, luoda riippuvuutta ja rohkaista lyhytaikaiseen ajattelutapaan pitkäjänteisen sijaan. (Pink, 2009, 47-48.)

Keppi ja porkkana: Seitsemän vaarallista epäkohtaa.

1. Ne voivat hävittää sisäisen motivaation.
2. Ne voivat heikentää suoritusta.
3. Ne voivat murskata luovuuden.
4. Ne voivat poistaa hyvänlaisen käytöksen.
5. Ne voivat rohkaista huijaamista, epäeettistä käytöstä ja oikoteiden käyttämistä.
6. Niistä voi tulla riippuvaiseksi.
7. Ne voivat synnyttää lyhytnäköistä ajattelua. (Pink, 2009, 57.)

Ihmisen motivaation tutkijat eivät ole ainoastaan paljastaneet vikoja perinteisessä lähestymistavassa vaan he ovat myös selvittäneet pienen joukon olosuhteita jolloin keppi ja porkkana periaate toimii kohtuullisen hyvin. (Pink, 2009, 58.)

Lähtökohtaisesti peruspalkka, edut jne. Tulee olla asianmukaisia ja reiluja. Ilman tervettä pohjaa minkäänlainen motivaatio on vaikeaa ja usein mahdotonta. Näiden tekijöiden ollessa kunnossa löytyy tilanteita jolloin on mahdollista turvautua ulkoisiin motivaatiotekijöihin. (Pink, 2009, 58.)

Sam Glucksberg esitti hieman erilaisen version tunnetusta "kynttilä ongelmas- ta". Hän kertoi puolelta tutkimuksensa osanottajista, että heidän suorituksia mitattiin ajallisesti tutkimusta varten. Toiselle 50 % osanottajista taas kerrottiin, että nopeimmat ratkaisijat palkittaisiin rahalla. (Pink, 2009, 59.)

"Kynttilä ongelmaa" oli muutettu hieman alkuperäisestä. Normaalisti pöydällä on tulitikkurasia, kynttilä ja laatikko täynnä nastoja. Kynttilä tulee saada seinälle

siten, että kynttilävaha ei putoaisi pöydälle. Glucksberg oli poistanut nastat laatikosta ja laittanut ne jo valmiiksi pöydälle. (Pink, 2009, 59.)

Tällä kertaa osallistujat palkkiota janoten selvittivät testin nopeammin kuin toinen 50 % joille ei luvattu rahaa. Syy tähän tulokseen löytyi siitä, että Glucksberg paljasti ratkaisun valmiiksi ja kun osanottajien tuli vain suorittaa testi mahdollisimman nopeasti, palkkio sai heidät toimimaan nopeasti. (Pink, 2009, 59.)

Rutiinitehtävät, mitkä eivät ole kovinkaan kiinnostavia ja eivät vaadi paljoakaan luovaa ajattelua, toimivat hyvin yhteen palkkioiden kanssa ilman vahingollisia sivuvaikutuksia. (Pink, 2009, 60.)

Kuten Edward Deci, Richard Ryan ja Richard Koestner totesivat. Palkkiot eivät heikennä ihmisten sisäistä motivaatiota tylsissä tehtävissä, koska näissä tehtävissä ei ole muutenkaan paljoa sisäisiä motivaatiotekijöitä, joita voisi heikentää. (Pink, 2009, 60.)

Palkkiosta etukäteen puhuminen projektin alussa saa ihmiset väkisinkin keskittymään itse palkintoon, eikä tärkeimpään eli ongelmaan. Työn valmistuttua palkkion esittäminen on vähemmän riskialtista. (Pink, 2009, 64.)

Pink siteeraa kirjassaan Edward Decia ja tämän kollegoita. “ Mikäli aineellisia palkkioita annetaan ihmisille heidän sitä odottamatta työn valmistuttua, on pienempi todennäköisyys, että ihmiset kokevat palkkiot syyksi työn tekoonsa. Näin palkkiot eivät vaikuta negatiivisesti sisäiseen motivaatioon. (Pink, 2009, 65.)

Itsenäisyydellä on suuri vaikutus henkilökohtaiseen suoritukseen ja asenteeseen. Viimeaikaisten käyttäytymistutkimusten mukaan, itsenäinen motivaatio saa aikaan parempaa asioiden ymmärrystä. Parempia arvosanoja ja parantunutta sinnikkyyttä koulussa sekä urheiluaktiiviteeteissa. Parempaa tuottavuutta, vähemmän loppuun palamista ja parempaa psykologista hyvinvointia. Nämä tekijät siirtyvät työpaikalle. (Pink, 2009, 89.)

Yksi lähestymistapa sisäiselle motivaatiolle on flow-teoria, jonka mukaan sisäisen motivaation äärimmäinen positiivinen ilmentymä on niin sanottu flow-tila. Tämä tarkoittaa tilaa, jossa ajan ja paikan taju hämärtyy, ja toiminta virtaa

eteenpäin ikään kuin itsestään. Flow-teorian mukaan kyseinen tila on mahdollista saavuttaa, jos koettu haaste ja koetut kyvyt ovat korkeita ja tasapainossa. (Liukkonen ym. 2006, 23.)

Vuonna 2004, Deci, Ryan ja Paul Baard, Fordhamin yliopistosta suorittivat tutkimuksen amerikkalaisen investointipankin työntekijöistä. Tutkijat huomasivat parempaa työtyytyväisyyttä niiden työntekijöiden keskuudessa, joiden esimiehet antoivat itsenäisyyttä. Nämä esimiehet katsoivat alaistensa ongelmia alaisten näkövinkkelistä ja antoivat merkittävää palautetta ja informaatiota. He tarjosivat riittäviä vaihtoehtoja miten ja mitä tehdä eri tilanteissa ja rohkaisivat alaisiaan ottamaan uusia projekteja. Kaikki tämä johti parempaan työtyytyväisyyteen ja tämä johti parempaan työsuoritukseen. (Pink, 2009, 89.)

Pink mainitsee Harvardin Teresa Amabilen, joka on huomannut, että suurin yksittäinen motivaatiotekijä on edistyä omassa työssään. Kun ihmiset edistyvät työssään ja saavat aikaan edistystä he tuntevat itsensä eniten motivoituneeksi. Luomalla työntekijöille olosuhteet edistykseen ja antamalla tunnustusta edistyksestä organisaatiot auttavat omaa tarkoitustaan ja rikastavat ihmisten elämää. (Pink 2009, 127-128.)

Kuten Pink 2009, korostaa autonomian merkitystä työssä tuottavuuden ja luovuuden kohottamisessa samoin tekevät Liukkonen ym. 2006 korostaen autonomiaa ja valinnan vapautta, koska ihmisen ollessa tietoinen, että hänen ajatuksilla ja käsityksillä on merkitystä työhön liittyvissä päätöksissä hän kokee vastuuta päätöksen tuloksista. Motivaation ollessa korkealla näkyy se luovuutena ja tuottavuutena. Vähäinen autonomia saa ihmisen tuntemaan omat mielipiteensä ja näkemyksensä vähäpätöisinä ja vastuun tunne alenee, jolloin motivaatio vähenee. Tämä näkyy vähentyneenä luovuutena ja tuottavuutena. (105.)

Itsenäisyys työssä saa aikaan tunteen, että on tehtävässä asianomistaja. Tehtävässä päätöksiä työtehtävän suhteen, se hahmotetaan omalla tavalla ja siihen syntyy henkilökohtainen agenda, joka saa aikaan vastuuntunteen tehtävän edistymisestä ja laadukkaasta loppuun suorittamisesta. (Liukkonen ym. 2006, 109.)

Ulkoiset palkkiot ovat usein vaikutukseltaan lyhytaikaisia. Niitä tulee toistaa usein motivaation ylläpitämiseksi. Sisäiset palkkiot ovat vaikutukseltaan pitempiaikaisia ja mahdollisesti saavat aikaan pysyvän motivaation. Tärkeätä siis on, että sisäiset motivaatiotekijät ja sisäiset palkkiot ovat suuremmassa roolissa kuin ulkoiset motivaatiotekijät ja ulkoiset palkkiot. (Aaltonen 2011, 48.)

Seuraava taulukko kuvaa sisäisille –ja ulkoisille palkkiolle tunnusomaisia piirteitä.

Sisäiset palkkiot	Ulkoiset palkkiot
Liittyvät työn sisältöön (monipuolisuus, haasteellisuus, mielekkyys, itsenäisyys, onnistumisen kokemukset).	Ovat johdettavissa työympäristöstä (palkka, ulkopuolinen tuki ja kannustus, kiitos/tunnustus, osallistumismahdollisuudet).
Ovat yksilön itsensä aikaansaamia ja välittämiä	Ovat organisaation tai sen edustajan antamia tai välittämiä.
Tyydyttävät ylemmän asteen tarpeita (pätemisen tarve, itsensä toteuttamisen ja kehittämisen tarve).	Tyydyttävät alemman asteen tarpeita (yhteenkuuluvuuden tarve, turvallisuuden tarve, ravinnon ja toimeentulon tarve).
Ovat subjektiivisia; esiintyvät tunteiden muodossa (tyytyväisyys, työn ilo).	Ovat objektiivisia; esiintyvät esineiden tai tapahtumien muodossa (raha, kannustava tilanne, ylenemismahdollisuus).

Taulukko 1. Sisäiset ja ulkoiset palkkiot (Aaltonen 2011, 48)

5 MOTIVAATIOTUTKIMUS

Tämän opinnäytetyön tutkimus suoritettiin kvantitatiivisella kyselyllä. Kyselyn aineisto kerättiin internetpohjaisella kyselyohjelmalla Webropolilla.

Kyselyssä oli yhteensä 34 kohtaa. Kysymykset 1 - 4 olivat sosiodemografisia kysymyksiä. Kysymykset 5 – 32 olivat väittämiä, joissa vastausvaihtoehtoina oli viisi vaihtoehtoa. Täysin eri mieltä, jokseenkin eri mieltä, en osaa sanoa, jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä. Kysymys 33 oli monivalintakysymys, jossa pyydettiin valitsemaan kaksi vastaajaa eniten motivoivaa tekijää. Kysymys 34 oli avoin kysymys johon oli vapaaehtoisista vastata. Osa kysymyksistä oli suunnattu vain tutkimuksen toimeksiantajan tarpeisiin eli tämän opinnäytetyön analyysiosiossa käydään läpi vain ne kysymykset, jotka kuuluvat opinnäytetyöhön.

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää finanssialan yrityksen puhelinpalvelussa työskentelevien palveluneuvojien työmotivaation taso, siihen vaikuttavat tekijät ja miten palveluneuvojat näkevät sisäisen ja ulkoisen motivaation eri tekijät.

Kysely lähetettiin palveluneuvojille sähköpostilla, jossa oli linkki kyselyyn. Kysely tehtiin suomeksi.

Kysymykset syntyivät opinnäytetyön viitekehyksen pohjalta, joita hiottiin sopiviksi yrityksen edustajan ja opinnäytetyön tuutorin kanssa kyselyn tarpeita vastaaviksi.

Kysely lähetettiin yhteensä 75 palveluneuvojalle.

5.1 Aineiston analyysi

Tutkimuksen aineiston analyysiin käytettiin Webropolin analyysiohjelmaa.

5.2 Validiteetti

Tutkimuksen validiteetti eli tutkimuksen pätevyys ja sen luotettavuus. Validiteetilla tarkoitetaan tutkimuksen kykyä selvittää mitä on tarkoitus selvittää. Mikäli tieto, joka on saatu tutkimuksesta vastaa vallalla olevaa teoriaa tai pystyy sitä parantamaan on tutkimus silloin validi. Ongelmana kuitenkin voi olla, että mittauksen ulkopuolelle jäänyt tieto ei ole käytettävissä. (Anttila, 2006.a)

Kysely lähetettiin 75 palveluneuvojalle Turun asiakaspalvelukeskuksessa. Kyselyyn vastasi yhteensä 43 palveluneuvojaa, jolloin vastausprosentiksi muodostui 57,3 %. Kysely testattiin useaan otteeseen ennen sen julkistamista, jotta se olisi helppo täyttää, eikä se olisi liikaa aikaa vievä. Kohderyhmästä siis 42,7 % ei vastannut kyselyyn, jolloin heidän mielipiteensä ei tule ilmi tutkimuksessa. Kuitenkin vastausprosentin ollessa selvästi yli puolet kohderyhmästä saimme tietoa kohderyhmän enemmistöstä.

5.3 Reliabiliteetti

Reliabiliteetti käsite kuuluu yleensä määrälliseen eli kvantitatiiviseen tutkimukseen, reliabiliteetti eli mittarin tai menetelmän luotettavuus tarkoittaa tutkimusmenetelmän kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Reliabiliteetti käsitteellä tarkoitetaan tutkimusmenetelmän ja käytettyjen mittareiden kykyä saavuttaa tarkoitettuja tuloksia.

Mittauksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustuloksen toistettavuutta, ei-sattumanvaraisuutta. Oletetaan, että mitataan kalibroiduin mittarein kutakuinkin samanlaisissa olosuhteissa työhuoneen ilman kosteutta ja lämpötilaa esimerkiksi kvasikokeellista tutkimusmenetelmää varten ja todetaan, että tulos on jokaisen päivän osalta lähestulkoon sama. Mittaus on siis ollut reliabeeli. (Anttila, 2006.b)

Mikäli kysely olisi suoritettu useampaan otteeseen ja samat henkilöt olisivat vastanneet eri ajankohtana esimerkiksi päivän tai kaksi myöhemmin tai vaikka-

pa kaksi viikkoa aikaisemmin olisivat heidän vastauksensa kutakuinkin olleet samanlaiset. Vaihtoehtoisesti mikäli vastaajat olisivat vastanneet kyselyyn useaan otteeseen olisivat vastaukset pysyneet samanlaisina. Tämän perusteella voidaan olettaa kyselytutkimuksen olevan reliaabeli.

6 TUTKIMUKSEN TULOSTEN ANALYSOINTI

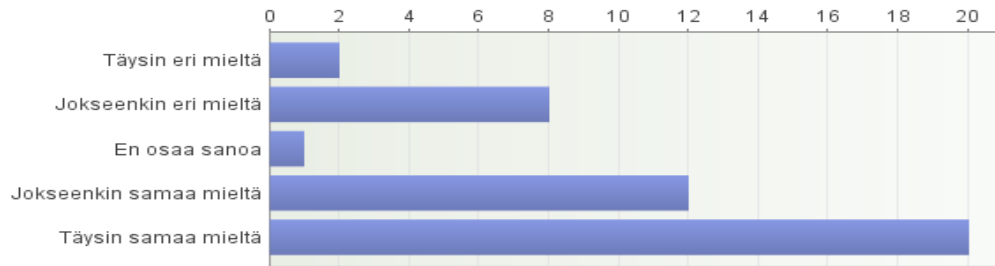
Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää palveluneuvojien motivaatiotaso. Kuinka tärkeänä he näkevät sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät. Mitkä tekijät heidän mielestään ovat tärkeimpiä heille itselleen ja missä kunnossa nämä tekijät ovat heidän työpaikallaan. Tutkimuksen analyysissä käytetään sosiodemograafisia tekijöitä, jotka ovat : työsuhteen kesto nykyisessä työsuhteessa, ikä ja sukupuoli. Vastaajista 70 % oli naisia ja 30 % miehiä. Työsuhteen kesto jaettiin 5 ryhmään ja suluissa näkyy niiden prosentuaalinen suuruus vastaajista.

- Alle 6 kk (44 %)
- 6-12 kk (12 %)
- 1-5 vuotta (28 %)
- 6-10 vuotta (7 %)
- yli 10 vuotta (9 %).

Myös ikäryhmät jaettiin 5 ryhmään, suluissa niiden prosentuaalinen määrä vastaajista.

- 18-23v (11,6 %)
- 24-29v (41,9 %)
- 30-35v (18,6 %)
- 36-45v (16,3 %)
- yli 46v (11,6 %)

32. Motivaatiotasoni on hyvä.



Kysyttäessä vastaajien motivaatiotasoa, selvä enemmistö arvioi sen positiiviseksi.

75 % vastaajista arvioivat motivaatiotasonsa olevan hyvä. 28 % oli jokseenkin samaa mieltä ja 47 % oli täysin samaa mieltä. 24 % vastaajista taas arvioi motivaatiotasonsa negatiiviseksi ollen täysin eri mieltä (5 %) ja jokseenkin eri mieltä (19 %). Tästä voi päätellä, että palveluneuvojen motivaatiotaso on yleisesti ottaen hyvä, koska 75 % vastaajista arvioi sen positiiviseksi ja vain 24 % arvioi sen negatiiviseksi, joista vain 5 % on täysin eri mieltä väittämän kanssa.

Täysin eri mieltä	5%
Jokseenkin eri mieltä	19%
En osaa sanoa	2%
Jokseenkin samaa mieltä	28%
Täysin samaa mieltä	47%

	Ikä				
	18 - 23 (N=5)	24 - 29 (N=18)	30 - 35 (N=8)	36 - 45 (N=7)	46 - (N=5)
Täysin eri mieltä	0	1	1	0	0
Jokseenkin eri mieltä	0	2	2	2	2
En osaa sanoa	0	0	1	0	0
Jokseenkin samaa mieltä	1	6	2	2	1
Täysin samaa mieltä	4	9	2	3	2

Tarkemmin tarkasteltaessa palveluneuvojen motivaatiotasoa tulee ottaa huomioon sosiodemograafiset tekijät, kuten vastaajien ikä ja työsuhteen kesto nykyisessä työtehtävässä. 18-23-vuotiaat vastasivat kaikki 100 % positiivisesti.

24-29-vuotiaiden ryhmässä oli selvä enemmistö 83 % vastannut positiivisesti, ja negatiivisesti 17 %. Vanhemmista ikäryhmistä löytyi enemmän hajontaa. Ryhmistä 30-35v. 37,5 % vastasi negatiivisesti ja 50 % vastasi positiivisesti. 36-45v. 28,5 % antoi negatiivisen arvioin motivaatiostaan ja 71,4 % antoi positiivisen arvion motivaatiostaan. yli 46v. ryhmästä 40 % antoi negatiivisen vastauksen ja 60 % antoi positiivisen vastauksen.

Kaikkien viiden ikäryhmän enemmistön arvio motivaatiosta on positiivinen. Nuorimmat ikäryhmät ovat positiivisempia kuten olettaa saattaakin. Keskimmäinen ikäryhmä 30-35v. oli negatiivisin kaikista ryhmistä, mutta siinäkin enemmistö oli positiivinen motivaatiostaan.

	Työsuhteesi kesto nykyisessä työtehtävässä.				
	alle 6 kk (N=19)	6 kk - 12 kk (N=5)	1 - 5 vuotta (N=12)	6 - 10 vuotta (N=3)	yli 10 vuotta (N=4)
Täysin eri mieltä	0	1	1	0	0
Jokseenkin eri mieltä	0	0	3	2	3
En osaa sanoa	0	0	0	1	0
Jokseenkin samaa mieltä	2	4	5	0	1
Täysin samaa mieltä	17	0	3	0	0

Peilattaessa työsuhteen kestoa palveluneuvojien motivaatiotason kanssa, tulee ilmi, että 44,2 % kaikista kyselyyn vastanneista ovat olleet työsuhteessa vasta alle 6 kuukautta. Kaikki heistä eli 100 % ovat vastanneet positiivisesti motivaatiostaan. Siirryttäessä seuraavaan ryhmään 6 kk - 12kk 80 % vastasi positiivisesti ja 20 % negatiivisesti. Huomioitavaa kuitenkin on, että kukaan ei ollut täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Vajaan vuoden työssäolon jälkeen palveluneuvojat eivät ole yhtä motivoituneita työssään kuin ensimmäisen puolen vuoden aikana.

1-5 vuotta töissä olleiden ryhmässä 33 % arvio motivaationsa negatiiviseksi ja 67 % arvioi sen positiiviseksi. 6-10 vuotta työsuhteessa olleista vastasi vain 3 henkilöä ja yli 10 vuotta työsuhteessa olleista vastasi vain 4 henkilöä, joten nämä kaksi ryhmää on yhdistetty analyysissä. 71 % vastasi negatiivisesti ja 14 % vastasi positiivisesti. Toisin sanoen viisi vastaajaa seitsemästä arvio motivaatiostaan

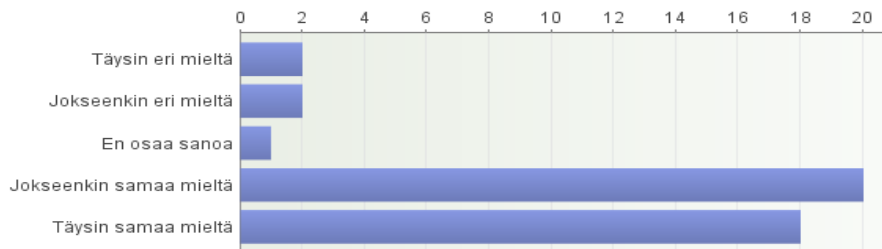
tiotasonsa olevan negatiivinen ollen jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa ja vain yksi vastaaja oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa arvioiden motivaatiotasonsa positiivisen puolelle.

Motivaatiotasoissa syntyy eroa siis jo puolen vuoden työssäolon jälkeen. 6-10 vuotta työssä olleista kyselyyn vastasi vain 3 ja yli 10 vuotta työssä olleista vain 4. Tämä kertonee jo, että heidän motivaatiotasonsa ei kovin korkea voi olla, koska niin pieni osa heistä vastasi kysymykseen. Näiden kahden ryhmän vastaajista selvä enemmistö oli negatiivisia motivaatiostaan. Kuitenkin alle vuoden työsuhteessa olleista selvä enemmistö piti motivaatiotasoaan hyvänä.

Sisäisen motivaation aihealue

Sisäisiä motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi työ itse, henkinen kasvu, edistyminen, saavutukset ja vastuu. (Luoma ym. 2004, 21.)

5. Koen työni tärkeäksi.

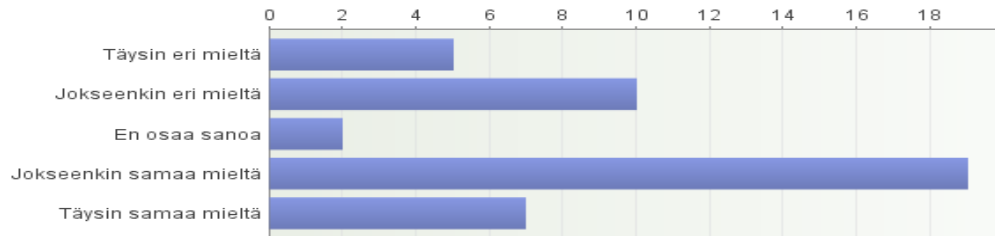


Työtään tärkeänä piti 88 % joista 42 % erittäin tärkeänä ja 45,5 % jokseenkin tärkeänä. 10 % vastaajista ei pitänyt työtään tärkeänä.

	Työsuhteesi kesto nykyisessä työtehtävässä.				
	alle 6 kk (N=19)	6 kk - 12 kk (N=5)	1 - 5 vuotta (N=12)	6 - 10 vuotta (N=3)	yli 10 vuotta (N=4)
Täysin eri mieltä	1	0	1	0	0
Jokseenkin eri mieltä	0	1	0	0	1
En osaa sanoa	0	0	0	1	0
Jokseenkin samaa mieltä	5	3	9	0	3
Täysin samaa mieltä	13	1	2	2	0

Jokaisesta ryhmästä lukuun ottamatta 6-10v. ryhmää, yksi henkilö ei pidä työtään tärkeänä eli suurta vaihtelevuutta ei esiinny näiden ryhmien välillä.

6. Nykyinen työtehtäväni vastaa koulutustasoani.

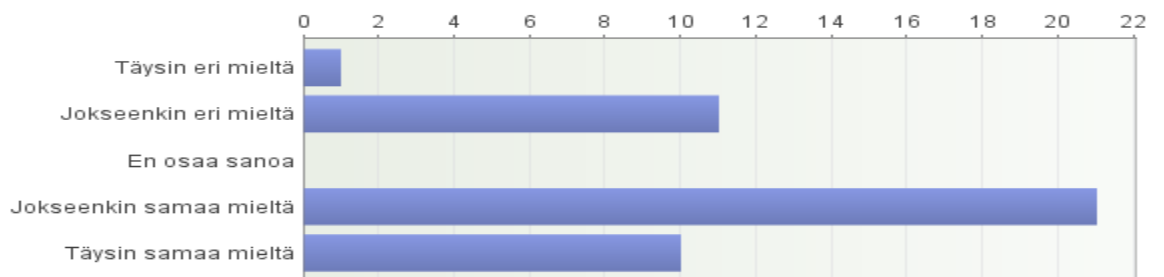


Koulutuksensa työtään täysin tai melkein vastaavaksi koki 60 % vastaajista, kun taas 35 % vastaajista oli täysin tai jokseenkin eri mieltä. Vastaajista 5 % ei osannut sanoa.

43:sta vastaajasta ammattikoulun oli suorittanut 5, lukion 4, opistotason 11, ylemmän AMK:n 1, kauppakorkeakoulun 2 ja yliopiston 1. Korkeammin koulutetut palveluneuvojat eivät pidä työtään koulustaan vastaavana. Opistotason ammatillisen koulutuksen ja lukion suorittaneet pitivät työtään sopivana koulutukseensa. Ammattikorkeakoulun suorittaneet jakoutuivat 49 % negatiivisesti ja 51 % positiivisesti. Ammattikoulun suorittaneet 5 vastaajaa olivat jokainen eri mieltä.

Sopivana koulutustaan palveluneuvojan työhön pitävät siis lukion ja opistotason ammatillisen koulutuksen omaavat sekä puolet ammattikorkeakoulun suorittaneista.

7. Saan toimia työssäni itsenäisesti.

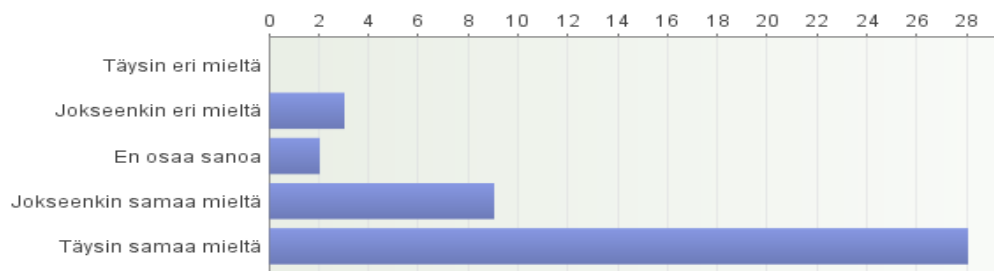


28 % palveluneuvojista ei koe, että he saisivat toimia itsenäisesti ja 72 % taas kokee saavansa toimia työssään itsenäisesti.

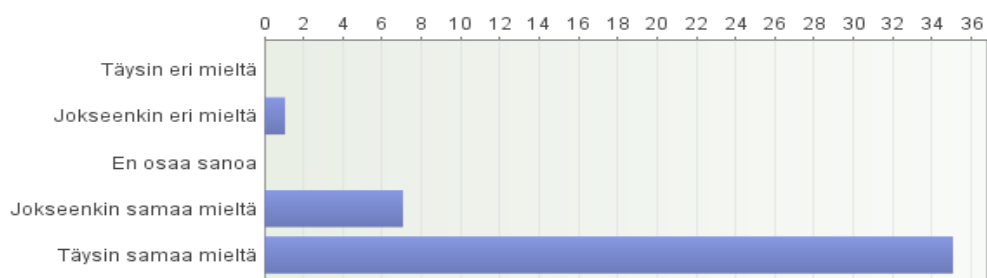
	Työsuhteesi kesto nykyisessä työtehtävässä.				
	alle 6 kk (N=19)	6 kk - 12 kk (N=5)	1 - 5 vuotta (N=12)	6 - 10 vuotta (N=3)	yli 10 vuotta (N=4)
Täysin eri mieltä	0	0	1	0	0
Jokseenkin eri mieltä	1	2	4	0	4
En osaa sanoa	0	0	0	0	0
Jokseenkin samaa mieltä	12	3	3	3	0
Täysin samaa mieltä	6	0	4	0	0

Alle 6 kk ryhmässä 95 % on vastannut positiivisesti saavansa tehdä työnsä itsenäisesti. 6-12 kk ryhmä vaikuttaa epävarmalta, koska kukaan viidestä vastaajasta ei ole ollut täysin eri mieltä eikä täysin samaa mieltä. 1-5 vuotta tehtävässä olleet ovat jakautuneet siten, että yksi kolmasosa ei koe saavansa toimia itsenäisesti ja kaksi kolmasosaa kokee saavansa toimia itsenäisesti. Ryhmä on vastannut positiivisesti, mikä antaa ymmärtää, että he saavat tehdä työnsä jokseenkin itsenäisesti. 6-10 v. ryhmä saa jokseenkin toimia itsenäisesti, mutta yli 10 v. ryhmä taas ei saa toimia itsenäisesti.

8. Pyrin kehittämään nykyisessä työssäni.



9. Onnistuminen työssäni on minulle tärkeää.

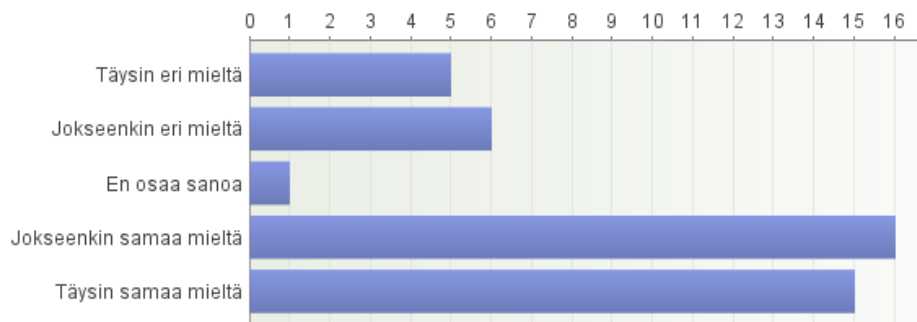


Palveluneuvojilta kysyttiin pyrkivätkö he kehittymään työssään ja onko onnistuminen työssä tärkeää. Melkein 90 % vastasi pyrkivänsä kehittymään työssään ja 42/43 vastaajasta ilmoitti onnistumisen heidän työssään olevan tärkeätä.

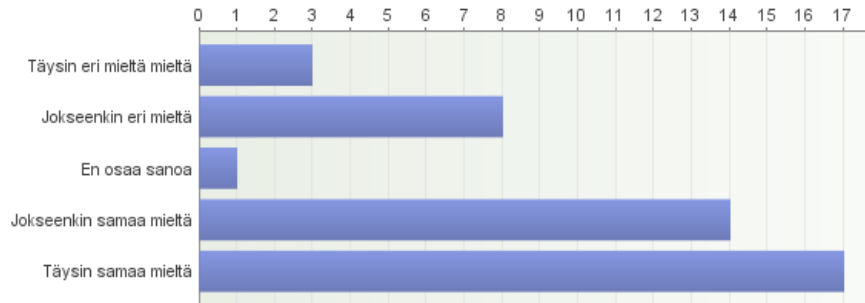
	Työsuhteesi kesto nykyisessä työtehtävässä.				
	alle 6 kk (N=19)	6 kk - 12 kk (N=5)	1 - 5 vuotta (N=12)	6 - 10 vuotta (N=3)	yli 10 vuotta (N=4)
Täysin eri mieltä	0	0	0	0	0
Jokseenkin eri mieltä	0	1	0	0	0
En osaa sanoa	0	0	0	0	0
Jokseenkin samaa mieltä	0	0	4	1	2
Täysin samaa mieltä	19	4	8	2	2

Väittämän onnistuminen työssäni on tärkeätä, ainoan negatiivisen vastauksen antanut henkilö on ollut nykyisessä työsuhteessa 6kk-12kk. Huomioitavaa on, että kysymyksessä motivaatitasoni on hyvä, samasta 6-12kk ryhmästä yksi henkilö on vastannut, että hänen motivaatitasonsa on huono. Voidaan olettaa, että kyseessä on sama henkilö, koska jos onnistuminen työssäni ei ole tärkeätä on silloin motivaatiosikin huono.

10. Nykyiset työtehtävät ovat minulle riittävän haastavia.



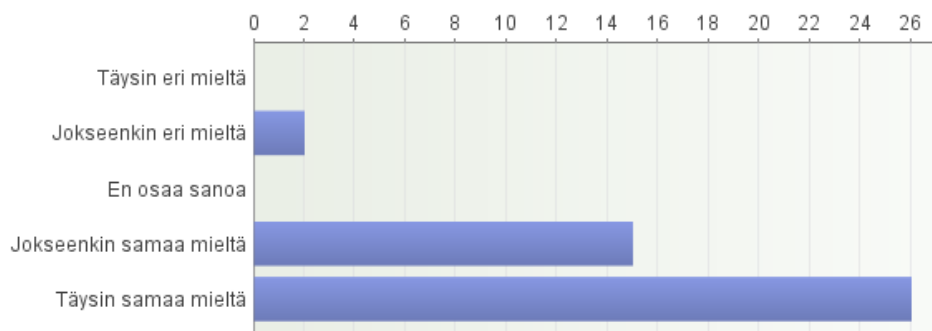
11. Koen työni mielenkiintoiseksi.



Työtehtävien riittävä haasteellisuus ja työn mielenkiintoisuus saivat aikaan hajontaa jonkin verran. 25,5 % ei pitänyt työtehtäviään kovinkaan haastavina ja 72 % piti taas työtehtäviä haastavina. 25,5 % ei kokenut työtään mielenkiintoiseksi ja 72 % oli mieltä, että työ on mielenkiintoista.

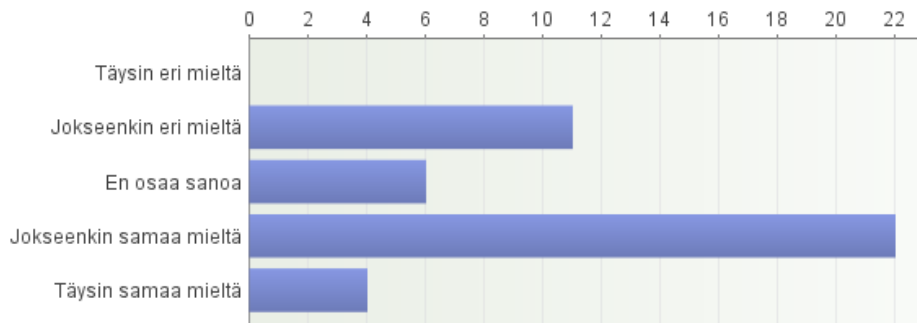
6-10 vuotta työssä olleet eivät kokeneet työtehtävien olevan riittävän haastavia tai työn olevan mielenkiintoista. Muut ryhmät kuitenkin kokevat työn olevan riittävän haastavaa ja mielenkiintoista.

14. Tavoitteiden saavuttaminen on minulle tärkeää.



95 % vastaajista pitää tavoitteiden saavuttamista tärkeänä. 5 % taas ei pidä tavoitteiden saavuttamista tärkeänä.

15. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa (Esim. Tuodessani parannusehdotuksen esille esimieheni kanssa, hän kuuntelee ja harkitsee mahdollisuutta ottaa ehdotukseni käytäntöön).



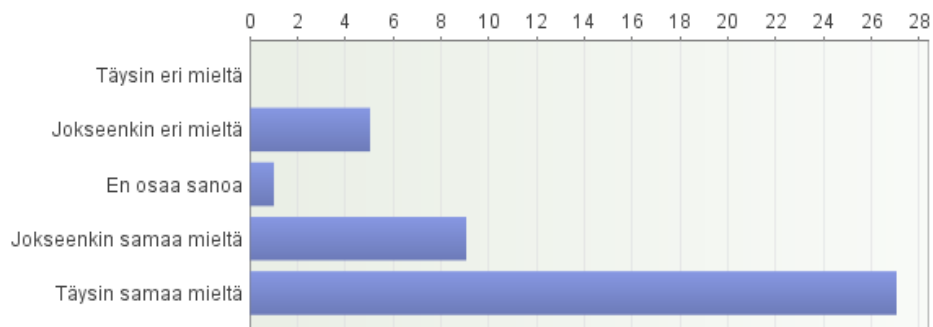
26 % vastaajista oli mieltä, että heillä ei ole mahdollista vaikuttaa esimiehen kautta. 60 % vastaajista taas oli mieltä, että heillä on mahdollisuus vaikuttaa. 14 % ei osannut sanoa.

	Työsuhteesi kesto nykyisessä työtehtävässä.				
	alle 6 kk (N=19)	6 kk - 12 kk (N=5)	1 - 5 vuotta (N=12)	6 - 10 vuotta (N=3)	yli 10 vuotta (N=4)
Täysin eri mieltä	0	0	0	0	0
Jokseenkin eri mieltä	0	3	5	0	3
En osaa sanoa	5	0	0	1	0
Jokseenkin samaa mieltä	11	1	7	2	1
Täysin samaa mieltä	3	1	0	0	0

14 % ei osaa vastata ja yhtä vastausta lukuun ottamatta kaikki en osaa sanoa vastaukset ovat tulleet alle 6 kk ryhmästä, joilla todennäköisesti ei ole tullut tilanteita vastaan lyhyen työssäolon ajan vuoksi.

Suurimpana vaikutusmahdollisuuden näkivät alle 6 kk ja 1–5 vuotta työssä olleet ja heikoimpana yli 10 vuotta työssä olleet. Huomioitavaa on myös muutos, että alle 6 kk ryhmässä 75 % on positiivisia ja siirryttäessä 6–12 kk ryhmään positiivisia on selvästi vähemmän eli 40 %.

21. Mahdollisuus edetä työurallani on tärkeätä minulle.



Vastaajista 12 % koki, että heille työuralla etenemisen mahdollisuus ei ollut tärkeätä. 86 % vastaajista se taas oli tärkeätä, joista erityisen tärkeätä se oli 64 %:lle ja 21,5 % :lle jokseenkin tärkeätä.

	Työsuhteesi kesto nykyisessä työtehtävässä.				
	alle 6 kk (N=18)	6 kk - 12 kk (N=5)	1 - 5 vuotta (N=12)	6 - 10 vuotta (N=3)	yli 10 vuotta (N=4)
Täysin eri mieltä	0	0	0	0	0
Jokseenkin eri mieltä	3	0	0	0	2
En osaa sanoa	0	0	0	0	1
Jokseenkin samaa mieltä	4	0	4	0	1
Täysin samaa mieltä	11	5	8	3	0

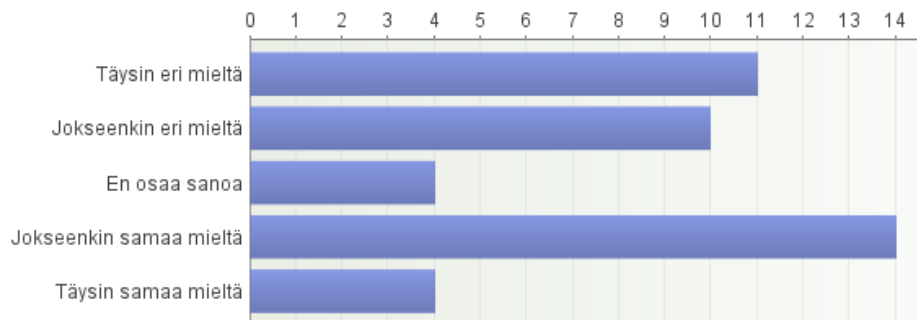
Ne joille työuralla etenemisen mahdollisuus ei ollut tärkeätä löytyivät ryhmistä alle 6kk ja yli 10 vuotta. Eli ne jotka ovat juuri aloittaneet ja ne jotka ovat tehneet samaa työtä jo yli 10 vuotta. Kuitenkin alle 6 kk tehtävissä olleiden ryhmästä selvä enemmistö pitää mahdollisuutta edetä työuralla tärkeänä. Kolmen keskimmäisen ryhmän vastauksista ei ollut yksikään negatiivinen. Ainoa ikäryhmä jolle työuralla eteneminen selvästi ei ollut tärkeätä oli yli 46-vuotiaiden ryhmä.

Miehistä kaikille vastaajille työuralla eteneminen on tärkeää. Naisista selvä enemmistö 80 % pitää sitä myös tärkeänä.

	Sukupuoli	
	Nainen (N=30)	Mies (N=12)
Täysin eri mieltä	0	0
Jokseenkin eri mieltä	5	0
En osaa sanoa	1	0
Jokseenkin samaa mieltä	6	3
Täysin samaa mieltä	18	9

Ulkoisen motivaation aihealue

16. Koen palkkani työni arvoiseksi.



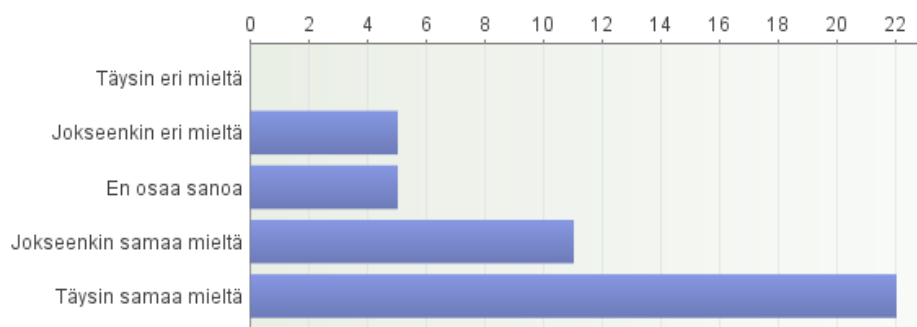
42% vastasi positiivisesti, heistä 9% oli täysin samaa mieltä ja 33% oli jokseenkin samaa mieltä. 49% vastasi negatiivisesti, heistä 26% oli täysin eri mieltä ja 23% oli jokseenkin eri mieltä.

	Työsuhteesi kesto nykyisessä työtehtävässä.				
	alle 6 kk (N=19)	6 kk - 12 kk (N=5)	1 - 5 vuotta (N=12)	6 - 10 vuotta (N=3)	yli 10 vuotta (N=4)
Täysin eri mieltä	0	2	7	2	0
Jokseenkin eri mieltä	2	2	2	1	3
En osaa sanoa	4	0	0	0	0
Jokseenkin samaa mieltä	9	1	3	0	1
Täysin samaa mieltä	4	0	0	0	0

Alle 6 kk ryhmässä positiivisia palkastaan oli 68 %, negatiivisia palkastaan oli 11 %. 21 % ei osannut sanoa. Kaikissa muissa ryhmissä enemmistö oli negatiivisia palkastaan. 6-12kk 80 % oli negatiivisia, 1-5v. 75 % oli negatiivisia, 6-10v. 100 % oli negatiivisia Ja yli 10v. 75 % oli negatiivisia. Ainoat täysin tyytyväiset joita oli neljä, ovat alle 6 kk työssä olleet. Kuten aina saattaa odottaa eivät ihmiset yleensä ole tyytyväisiä palkkaansa. Siksi tässä kysyttiin kokevatko palveluneuvojat palkkansa työnsä arvoiseksi. Teoria osuudessa mainittiin, että mikäli työntekijä ei koe palkkaansa riittäväksi vaikuttaa se negatiivisesti hänen motivaatioonsa.

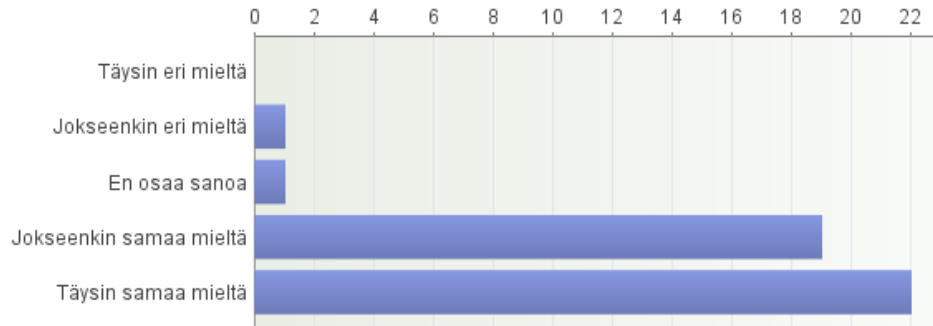
Alle 6 kk ryhmästä tyytyväisiä ovat 68 %, 6-12 kk ryhmässä tyytyväisiä ovat enää 20 %, kun taas 1-5 vuoden ryhmässä tyytyväisyys nousee ollen 25 %. Yli 6 vuotta töissä olleissa tulee romahdus, vain 14 % eli yksi henkilö on tyytyväinen.

18. Palkkiomallin rajojen helppo seuranta on motivaationi kannalta tärkeää.



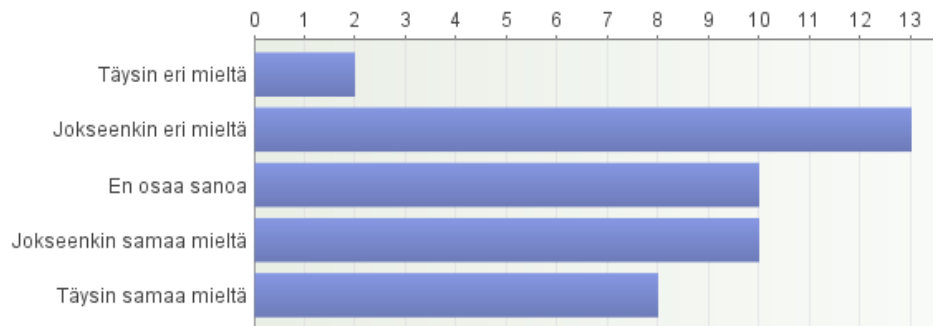
11,5 % oli jokseenkin eri mieltä palkkion mallin helpon seurannan vaikutuksesta motivaatioon. 11,5 ei osannut sanoa. 77 % on mieltä, että palkkiomallin rajojen helppo seuranta on tärkeätä motivaation kannalta. Positiivisesti vastanneista 51 % oli täysin samaa mieltä ja 26 % jokseenkin samaa mieltä. Selvä merkki siis siitä, että palkkiomallin rajojen tulisi olla helposti seurattavia, jotta palveluneuvojien motivaatio ei saisi negatiivista vaikutusta.

19. Nykyiset työsuhde-edut ovat hyviä. (Esim. Ravintoetu, alennukset omista vakuutuksista, työterveys, henkilöstön sairauskuluvakuutus, pankkien edut, sporttipassi, kahviautomaatti jne.)



Työsuhde-edut koettiin positiivisesti, 95 % vastasi positiivisesti. Vain 2 % eli 1 vastaaja 43:sta oli jokseenkin eri mieltä.

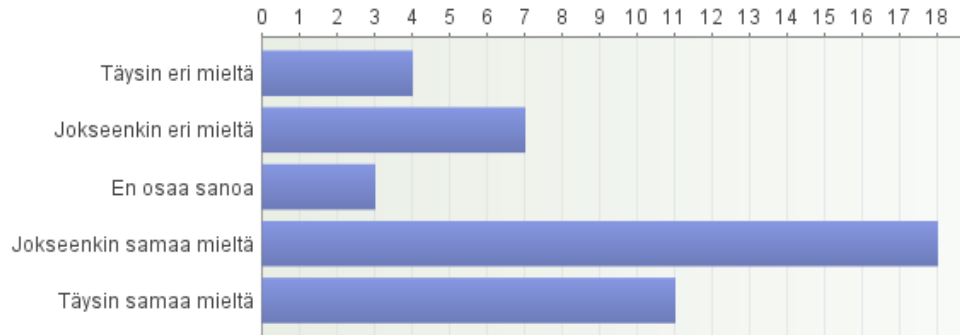
20. Pystyn vaikuttamaan työvuoroihini



35 % ei mielestään pysty vaikuttamaan työvuoroihinsa. 23 % ei osannut sanoa pystyvätkö he vai eivät vaikuttamaan työvuoroihinsa. 42 % taas oli mieltä, että työvuoroihin pystyy vaikuttamaan. Eli 58 % (35 % ja 23 %) vastaajista ei nähnyt, että voisi vaikuttaa työvuoroihinsa.

Demograafisista tekijöistä ei löytynyt poikkeavuuksia.

22. Työsuoritukseni säännöllinen seuranta erilaisilla mittareilla vaikuttaa positiivisesti motivaatiooni

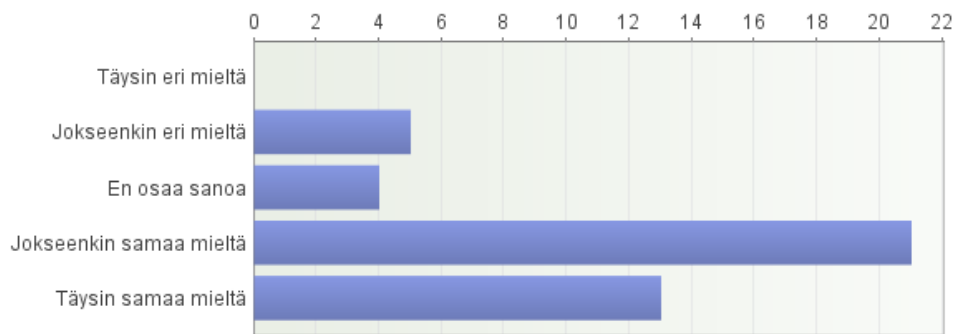


25,5 % eivät kokeneet säännöllisen seurannan vaikuttavan positiivisesti motivaatioon ja 7 % ei osannut sanoa. 67,5 % taas näki seurannan vaikuttavan positiivisesti motivaation.

	Työsuhteesi kesto nykyisessä työtehtävässä.				
	alle 6 kk (N=19)	6 kk - 12 kk (N=5)	1 - 5 vuotta (N=12)	6 - 10 vuotta (N=3)	yli 10 vuotta (N=4)
Täysin eri mieltä	0	0	2	1	1
Jokseenkin eri mieltä	3	2	1	0	1
En osaa sanoa	2	0	1	0	0
Jokseenkin samaa mieltä	9	1	6	0	2
Täysin samaa mieltä	5	2	2	2	0

Kaikista ryhmistä enemmistö vastasi positiivisesti lukuun ottamatta yli 10v. ryhmää jossa vastaukset menivät tasan 50-50.

23. Olen tyytyväinen esimieheni tapaan johtaa.

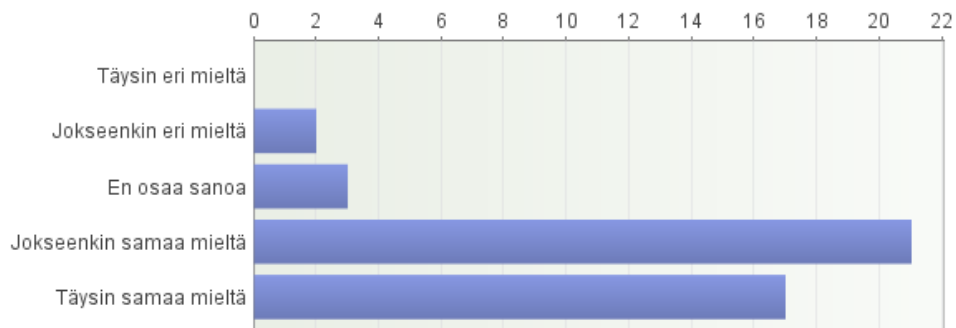


12 % ei ollut tyytyväisiä esimiehen tapaan johtaa. 79 % oli tyytyväisiä esimiehen tapaan johtaa.

	Sukupuoli	
	Nainen (N=30)	Mies (N=13)
Täysin eri mieltä	0	0
Jokseenkin eri mieltä	1	4
En osaa sanoa	3	1
Jokseenkin samaa mieltä	16	5
Täysin samaa mieltä	10	3

Naispuolisista palveluneuvojista suuri enemmistö(87 %) tyytyväisiä esimieheensä. Miespuolisista 61,5 % oli tyytyväisiä esimieheensä. Demograafisista tekijöistä ei löytynyt poikkeavuuksia.

24. Esimieheni tukee minua työssäni.

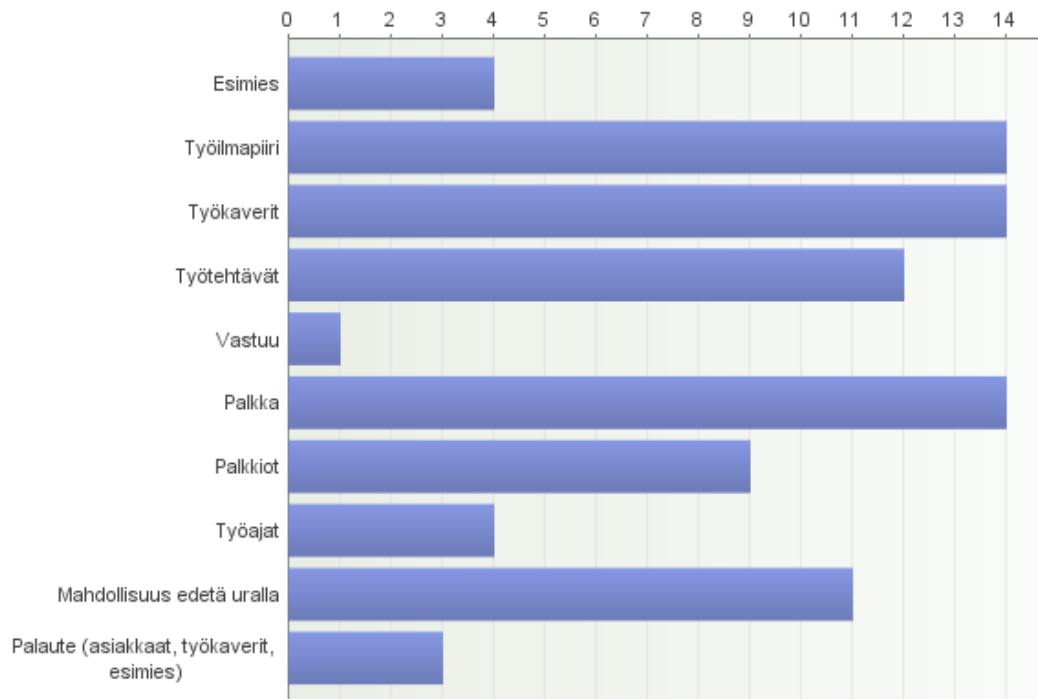


88 % koki esimiehen tukevan heitä työssään ja 5 % koki, että näin ei ole.

	Työsuhteesi kesto nykyisessä työtehtävässä.				
	alle 6 kk (N=19)	6 kk - 12 kk (N=5)	1 - 5 vuotta (N=12)	6 - 10 vuotta (N=3)	yli 10 vuotta (N=4)
Täysin eri mieltä	0	0	0	0	0
Jokseenkin eri mieltä	1	0	1	0	0
En osaa sanoa	0	1	2	0	0
Jokseenkin samaa mieltä	10	1	6	2	2
Täysin samaa mieltä	8	3	3	1	2

Negatiiviset kaksi vastausta tulivat ryhmistä alle 6kk(1) ja 1-5 vuotta(1).

33. Valitse kaksi eniten motivaatioosi vaikuttavaa tekijää.



Eniten motivaatioon vaikuttavat tekijät ovat työilmapiiri, työkaverit, palkka ja työtehtävät. Hieman yllättäen vastuu sai vain yhden äänen.

Myös mahdollisuus edetä työuralla ja palkkiot saivat kiitettävästi ääniä.

Vastuu, palaute, työajat ja esimies saivat vähiten ääniä.

Alla eriteltyinä työsuhteen keston mukaan tärkeimpinä pidettyjä tekijöitä:

- Alle 6 kk : Työilmapiiri, työtehtävät ja työkaverit
- 6-12 kk : Työkaverit
- 1-5 vuotta : Palkka ja työkaverit
- 6-10 vuotta : Palkka ja palkkiot
- yli 10 vuotta : Palkkiot

Avoin kysymys

Monivalintakysymysten lisäksi palveluneuvojilla oli mahdollisuus kirjoittaa oma näkemyksensä miten heidän motivaatiota voitaisiin parantaa. Kysymys oli avoin ja siihen oli vapaaehtoista vastata. Vastauksia tuli 11 kappaletta mahdollisesta 43:sta.

Seuraavassa saatuja vastauksia. Huomioitavaa on, että kahdesta vanhimmasta ryhmästä, ei kukaan ole vastannut avoimeen kysymykseen.

Vastauksista tulee ilmi, että vähän aikaa työssä olleet kaipaisivat enemmän kannustamista ja rakentavaa palautetta, myös tiimityön koetaan auttavan.

Alle 6 kk palveluneuvojana työskennelleet kirjoittivat seuraavasti:

”Mielestäni motivaatiota voisi parantaa riittäväillä kehumisilla ja tsemppauksilla”.

”Motivoidun saadessani rakentavaa palautetta ja hyvää tietysti. Lisäksi järjestelmien mutkaton hallinta ja niiden toimivuus (!!!) motivoi onnistumaan ja olemaan varmempi työssään. Pidän myös siitä, että tunnen olevani vastuussa ihmisten vakuutusturvasta ja siitä, että luon asiakkaille hyvä kuvan edustamastani yhtiöstä. Paremmiin vielä voisi tietysti mennä: enemmän palautteen antamiselle mahdollisuuksia (yhtiön kehittämiseksi), enemmän palautteita työkavereiden kesken ja osaamisen jakamista (muuallakin kuin ”Yammerissa”, johon ei tunnu aika riittävän)”.

Olen talossa uusi ja sen vuoksi en vielä ole päässyt kovin paljon keskittymään muuhun kuin oman tehtävän omaksumiseen. Esimieheni voisi olla vähemmän suorituskeskeinen ja enemmän kannustava sekä työkaveri. Omaan tiimiin pitäisi päästä tutustumaan paremmin ja syvemmin, niin voisi olla vielä hauskeempaa töissä.

6-12 kk ryhmä: 6-12 kk ryhmässä toivotaan parempaa mahdollisuutta vaikuttaa työvuoroihin ja palkkiojärjestelmä on liian monimutkainen.

”Mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihin, lomiin ja saldoihin enemmän”.

”Motivaatiota lisääisi huomattavasti se jos itse pystyisi paremmin vaikuttamaan omaan työhönsä ja työtehtäviin. Esimerkiksi olisi vapauttavaa jos voisi paremmin vaikuttaa työvuoroihinsa jolloin tulevaisuuden suunnittelu helpottuu. Peruspalkka tulisi olla korkeampi, ainakin koulutustasoon nähden. Omien tulosten seuraaminen pitäisi tehdä helpommaksi ja läpinäkyvämmäksi. Selkeyttä kaivataan myös siihen että miten oma työpanos vaikuttaa palkkioihin. Etenemismahdollisuuksia on tullut muutama jo vastaan, mutta tuntuu että työtehtäviin oli valittuna jo tietyt henkilöt ennen kuin avoimet työtehtävät virallisesti julkaistiin. Toivottavasti tämä kysely muuten on anonyymi”.

1-5 vuotta: Palkkio järjestelmä tulisi olla selvempi.

”Selkeämpi palkkiojärjestelmä”.

”Siten että palkkiomalli olisi niin selkeä että sitä pystyisi oikeasti itse seuraamaan, jopa reaaliajassa eikä vain sen mitä esimiehet tuloksia näyttää aina aika-ajoin (liian harvoin)”.

”Tässä työtehtävässä ja tässä yrityksessä motivaationi tuskin paranee. En tee koulutustani enkä osaamistani vastaavaa työtä. Työtäni ja osaamistani ei arvosteta, kuten ei muidenkaan palveluneuvojien. Palkkaus on huono, palkkiomalli surkea, tulospalkkiokaan ei kuulu palveluneuvojille. Työilmapiiri on huono ja töihin on ikävä tulla. Yrityksen arvot poikkeavat täysin omista arvoistani. Esimieheni on ainoa positiivinen poikkeus tässä yrityksessä, mutta ehdotuksia on turha tuoda esiin, koska niitä ei ylemmällä tasolla kuitenkaan huomioida”.

”Helpommin seurattava palkkiointi”.

7 YHTEENVETO

7.1 Motivaatiotaso

Palveluneuvojen motivaatiotaso on hyvä. Selvä enemmistö 75 % arvioi sen positiiviseksi. Kaikkien viiden ikäryhmän enemmistön arvio motivaatiosta on positiivinen. Nuorimmat ikäryhmät ovat positiivisimpia kuten olettaa saattaakin. Keskimäinen ikäryhmä 30-35v. oli negatiivisin kaikista ryhmistä, mutta siinäkin enemmistö oli positiivinen motivaatiostaan.

Kun peilataan työsuhteen kestoa palveluneuvojen motivaatiotason kanssa tulee ilmi, että 44,2 % kaikista kyselyyn vastanneista ovat olleet työsuhteessa vasta alle 6 kuukautta. Kaikki heistä eli 100 % ovat vastanneet positiivisesti motivaatiostaan. Kun siirrytään seuraavaan ryhmään 6 kk-12kk, 80 % vastasi positiivisesti ja 20 % negatiivisesti. Huomioitavaa kuitenkin on, että kukaan ei ollut täysin samaa mieltä väittämän kanssa. Eli noin vajaan vuoden työssäolon jälkeen palveluneuvojat eivät ole yhtä motivoituneita työssään kuin ensimmäisen puolen vuoden aikana.

1-5 vuotta töissä olleiden ryhmässä 33 % arvio motivaationsa negatiiviseksi ja 67 % arvioi sen positiiviseksi. 6-10 vuotta työsuhteessa olleista vastasi vain 3 henkilöä ja yli 10 vuotta työsuhteessa olleista vastasi vain 4 henkilöä, joten nämä kaksi ryhmää on yhdistetty analyysissä. 71 % vastasi negatiivisesti ja 14 % vastasi positiivisesti. Toisin sanoen viisi vastaajaa seitsemästä arvio motivaatiotasonsa olevan negatiivinen ollen jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa ja vain yksi vastaaja oli jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa arvioiden motivaatiotasonsa positiivisen puolelle. Palveluneuvojen motivaatio laskee siis työvuosien kasvaessa.

Motivaatiotasoissa syntyy eroa siis jo puolen vuoden työssäolon jälkeen. 6-10 vuotta työssä olleista kyselyyn vastasi vain 3 ja yli 10 vuotta työssä olleista vain 4. Tämä kertonee jo, että heidän motivaatiotasonsa ei voi olla kovin korkea,

koska niin pieni osa heistä vastasi kysymykseen. Näiden kahden ryhmän vastaajista selvä enemmistö olivat negatiivisia motivaatiostaan.

Kolmen keskimmäisen ryhmän vastauksista ei ollut yksikään negatiivinen. Ainoa ikäryhmä jolle työuralla eteneminen selvästi ei ollut tärkeätä oli yli 46-vuotiaiden ryhmä.

7.2 Tiivistelmä analyysistä ja esiin nousevat asiat

Jokainen sisäisen motivaation kysymys sai selvältä enemmistöltä positiivisen vastauksen. Työ on palveluneuvojille tärkeätä, he haluavat onnistua siinä.

Yksi henkilö ei koe onnistumisen työssä olevan tärkeätä. Tämä henkilö on ollut nykyisessä työsuhteessa 6kk-12kk. Huomioitavaa on, että kysymyksessä motivaatiotasoni on hyvä samasta 6-12kk ryhmästä 1 henkilö on vastannut, että hänen motivaatiotasonsa on huono. Voidaan olettaa, että kyseessä on sama henkilö, koska jos onnistuminen työssä ei ole tärkeätä on silloin motivaatiosikin huono.

”Mikäli henkilön motivaatiotaso on todella negatiivinen alkaa tämä näkyä pahasti jo työsuorituksessakin. Tällöin johdon on pikaisesti löydettävä ratkaisut kyseisen henkilön kohdalla, jotta nykytilanteesta päästään pois. Merkittävää on huomata, että negatiivisen halumotivaation omaavaa henkilöä ei enää normalisoida tavanomaisten kehityskeskustelujen kautta.” (Rope&Kettunen 2012, 93.)

Palveluneuvojat kokevat tehtävät riittävän haastaviksi ja saavat toimia itsenäisesti. Työ on mielenkiintoista ja he haluavat kehittyä työssään.

Kuten Pink 2009, korostaa autonomian merkitystä työssä tuottavuuden ja luovuuden kohottamisessa samoin tekevät Liukkonen ym. 2006 korostaen autonomiaa ja valinnan vapautta, koska ihmisen ollessa tietoinen, että hänen ajatuksilla ja käsityksillä on merkitystä työhön liittyvissä päätöksissä hän kokee vastuuta päätöksen tuloksista. Motivaatio on korkealla ja se näkyy luovuutena ja tuottavuutena. Vähäinen autonomia saa ihmisen tuntemaan omat mielipiteet ja

näkemykset vähäpätöisinä ja vastuun tunne alenee jolloin motivaatio vähenee. Tämä näky vähentyneenä luovuutena ja tuottavuutena. (105.)

Mahdollisuus edetä työuralla koettiin tärkeäksi. Miehistä kaikille vastaajille työuralla eteneminen on tärkeitä. Naisista selvä enemmistö 80 % pitää sitä myös tärkeänä.

Enemmistö koki myös pystyvänsä vaikuttamaan esimiehensä kautta antamalla parannusehdotuksen jne. Sisäiset motivaatiotekijät ovat siis hyvässä kunnossa ja niistä tulisi pitää kiinni. Vastaajien hyvä motivaatiotaso (75 %) on perua sisäisten motivaatiotekijöiden hyvästä tilasta.

Erytistä huomiota tulisi kuitenkin kiinnittää yli 6 vuotta ja yli 10 vuotta töissä olleisiin koska he eivät ole motivoituneita ja heillä vastaukset olivat selvästi negatiivisempia kuin muilla. Huono motivaatiotaso johtunee siitä, että he eivät koe voivansa toimia itsenäisesti ja he eivät koe palkkaansa työnsä arvoiseksi. 6 – 10 vuotiaiden ryhmä ei myöskään pidä työtään mielenkiintoisena eikä riittävän haastavana.

Esimiehen tulee tietää mihin tarvehierarkiaan kukin alainen kuuluu ja mitkä kannustimet motivoivat ja tyydyttävät heidän tarpeensa. (Leskelä 2002, 43.)

Selvä enemmistö oli mieltä, että esimiesten tapa johtaa on hyvä ja esimiehet tukevat palveluneuvojia heidän työssään. Naisista ja miehistä selvät enemmistöt olivat positiivisia esimiehistään.

Palkka koettiin tärkeänä tekijänä motivaation kannalta. Kuitenkaan työnsä arvoisena palkkaansa ei pitänyt puolet vastaajista. Myöskään enemmistöt kaikista ryhmistä paitsi alle 6 kk ryhmä eivät kokeneet palkkaansa työnsä arvoisena.

Frederick Hertzbergin kehittämä hygieniateoria koostuu kahdesta kategoriasta: hygieniatekijät (vaikuttavat negatiivisesti motivaatioon) ja motivaattorit (vaikuttavat positiivisesti motivaatioon). Mikäli hygieniatekijät ovat kunnossa kaikki on hyvin, mutta mikäli jokin näistä ei ole kunnossa vaikuttaa se negatiivisesti motivaatioon. Palkka on yksi hygieniatekijöistä. (Forsyth 2006, 21-22.)

Palveluneuvojat näkevät,, että palkkiomallin rajojen helppo seuranta on tärkeätä motivaation kannalta. Selvä merkki, että palkkiomallin rajojen tulisi olla helposti seurattavia, jotta palveluneuvojien motivaatio ei kärsisi. Myös säännöllinen työsuorituksen seuranta koettiin positiivisena tekijänä motivaatioon. Työsuhde-edut saivat erittäin positiivisen palautteen, joten niistä tulisi pitää kiinni.

Vähän alle puolet pystyivät mielestään vaikuttamaan työvuoroihinsa ja hieman yli puolet taas eivät kokeneet pystyvänsä vaikuttamaan työvuoroihinsa. Työvuoroihin vaikuttaminen ei ole kuitenkaan kovin tärkeätä palveluneuvojille, joten siihen ei ole tarvetta puuttua.

Kauan työssä olleet (yli 6 vuotta) tarvitsevat siis positiivista vaikutusta sisäisiin motivaatiotekijöihin, jotta heidän motivaatiotasot saataisiin paremmiksi. Lyhyen aikaan työssä olleet ovat motivoituneita, mutta paremmalla kannustamisella ja ”me hengellä” heidän suoritustaan voitaisiin parantaa. Myös palkkiojärjestelmän parempi ymmärtäminen, sen helpompi ja säännöllisempi seuranta tulee nostamaan motivaatiotasoja.

8 LOPPUSANAT

Toivon, että opinnäytetyöni auttaa toimeksiantajaani havainnollistamaan palveluneuvojiensa motivaatiotason tilannetta. Harmillista oli, että kovin moni kokeneemmista palveluneuvojista ei vastannut kyselyyn, jonka vuoksi en onnistunut saada täysin varmaa kuvaa heistä ja heidän motivaatiostaan.

Tehdessäni opinnäytetyötäni opin myös itse kuinka haastava aihealue työmotivaatio on ja kuinka sitä tutkittaessa on otettava huomioon monta eri tekijää.

Opinnäytetyöprosessi on itsessään oppimisprosessi sen tekijälle. Analyysia tehdessäni huomasin, että kysymysten suuri määrä teki analyysin tekemisestä hankalan ja työlää. Jälkeenpäin miettiessäni opinnäytetyötäni olisin voinut kenties tehdä kyselystäni dynaamisemman ja helpommin analysoitavan. Vaikka kuinka suunnittelin etukäteen kysymykseni, huomasin vastauksia läpi käydessäni, että niitä oli hieman liikaa. Uskon kuitenkin löytäneeni mitä minun tietotaidoillani oli löydettävissä.

Ei ole oikeaa tai väärää vastausta, eikä myöskään oikeaa tai väärää metodologiaa, kaikki riippuu yksilöistä ja heidän tarpeistaan. Uskon, että aloittamaani työtä on mahdollista jatkaa syventyen ongelmakohtiin, jotka tutkimukseni nosti esille. Yksi näistä ongelmakohtista on kauan työssä olleiden motivaation uudelleen synnyttäminen, onko se mahdollista ja jos on niin miten sen voisi toteuttaa.

Toinen tutkittava asia voisi olla esimiesten näkökulma palveluneuvojien motivaatiotasosta, sekä se miten esimiehet näkevät vaikutusmahdollisuutensa alaistensa motivaatioon. Samankaltainen tutkimus palveluneuvojien motivaatiosta, mutta vastaajina olisivatkin esimiehet. Tämä lähestymistapa voisi olla erittäin mielenkiintoinen ja avata kokonaan uuden perspektiivin.

Motivaation ollessa nollassa, ei ole väliä kuinka ammattitaitoinen tai kova osaja on tai vaikka vallitsevat olosuhteet olisivatkin erinomaiset, ilman motivaatiota lopputulos on aina nolla. (Aaltonen 2011, 41.)

LÄHTEET

Aaltonen, T. Pajunen, H. & Tuominen, K. 2011. Syty ja sytytä. Valmentavan johtamisen filosofia. 3. Painos. Helsinki: Talentum.

Anttila, P. 2006. Tutkimuksen Reliabiliteetti. Turun ammattikorkeakoulu 2014b. Viitattu 22.12.2014
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413792643/1194415307356.html>.

Anttila, P. 2006. Tutkimuksen validiteetti. Turun ammattikorkeakoulu 2014a. Viitattu 22.12.2014
<http://www2.amk.fi/digma.fi/www.amk.fi/opintojaksot/0709019/1193463890749/1193464185783/1194413809750/1194415367669.html>

Forsyth, P. 2006. How to motivate people. 2nd edition. London & Philadelphia: Kogan page.

IfM. 2014. Vroom*s expectancy theory. University of Cambridge. Viitattu 1.8.2014 <http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/research/dstools/vrooms-expectancy-theory/>.

Kramer, W. & Hammond, C. 2013. Abraham Maslow and the pyramid that beguiled business. Viitattu 17.2.2015 <http://www.bbc.com/news/magazine-23902918>

Leskelä, J. 2002. Motivaatiojohtaminen. Hämeenlinna: Hämeenlinnan ammattikorkeakoulu.

Liukkonen, J. Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.

Luoma, K.; Troperg, E. Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta. Osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.

Pink. D. H 2009. Drive. New York: Riverhead books.

Rope, T. Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kysely

Motivaatiotekijät asiakaspalvelussa

Perustiedot

1. Ikä
2. Sukupuoli
3. Työsuhteesi kesto nykyisessä työtehtävässä.
4. Koulutus, valitse vain yksi vaihtoehto.

Sisäinen motivaatio

5. Koen työni tärkeäksi.
6. Nykyinen työtehtäväni vastaa koulutustasoani.
7. Saan toimia työssäni itsenäisesti.
8. Pyrin kehittymään nykyisessä työssäni.
9. Onnistuminen työssäni on minulle tärkeää.
10. Nykyiset työtehtävät ovat minulle riittävän haastavia.
11. Koen työni mielenkiintoiseksi.
12. Koen työtehtäväni monipuolisiksi ja vaihteleviksi.
13. Asiakkailta saadut palautteet ovat minulle tärkeitä.
14. Tavoitteiden saavuttaminen on minulle tärkeätä.

15. Minulla on mahdollisuus vaikuttaa (Esim. Tuodessani parannusehdotuksen esille esimieheni kanssa, hän kuuntelee ja harkitsee mahdollisuutta ottaa ehdotukseni käytäntöön).

Ulkoinen motivaatio

16. Koen palkkani työni arvoiseksi.

17. Nykyinen palkkiomalli rakentuu kolmesta tasosta. Mihin tasoon palkkiomallin tulisi mielestäsi painottua? Valitse yksi vaihtoehto.

18. Palkkiomallin rajojen helppo seuranta on motivaationi kannalta tärkeää.

19. Nykyiset työsuhde-edut ovat hyviä. (Esim. Ravintoetu, alennukset omista vakuutuksista, työterveys, henkilöstön sairauskuluvakuutus, pankkien edut, sporttipassi, kahviautomaatti jne.)

20. Pystyn vaikuttamaan työvuoroihini

21. Mahdollisuus edetä työurallani on tärkeätä minulle.

22. Työsuoritukseni säännöllinen seuranta erilaisilla mittareilla vaikuttaa positiivisesti motivaatiooni

Arvioi esimiehesi ja työkavereidesi vaikutusta motivaatioosi

23. Olen tyytyväinen esimieheni tapaan johtaa.

24. Esimieheni tukee minua työssäni.

25. Saan esimieheltäni riittävästi palautetta.

26. Saan tiimikavereiltani riittävästi palautetta.

27. Esimieheni on helposti lähestyttävä.

28. Esimieheni on tasapuolinen ja oikeudenmukainen.

29. Saan riittävän perehdytyksen uusien asioiden käyttöönotossa.

30. Esimiestäni aidosti kiinnostaa hyvinvointini.

31. Työilmapiiri Turun asiakaspalvelukeskuksessa on hyvä

32. Motivaatiotasoni on hyvä.

33. Valitse kaksi eniten motivaatioosi vaikuttavaa tekijää.

34. Kertoisitko kuinka motivaatiosi voisi parantua?