



Palkitsemismallin vaikutus työntekijöiden tehokkuuteen ja sitoutumiseen

Lassi Setälä

OPINNÄYTETYÖ

Tammikuu 2023

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden tutkinto-ohjelma

SETÄLÄ, LASSI:

Palkitsemismallin vaikutus työntekijöiden tehokkuuteen ja sitoutumiseen

Opinnäytetyö 47 sivua, joista liitteitä 3 sivua
Tammikuu 2023

Tämän opinnäytetyön tavoite oli tutkia miten tulospalkkiomalli vaikuttaa työntekijöiden motivaatioon ja työpaikkaan sitoutumiseen. Tavoitteena oli selvittää miten työntekijät suhtautuvat yrityksessä käytössä olevaan tehokkuudesta palkitsemiseen rahapalkinnoin ja miten nämä palkinnot lisäävät heidän työnsä mielekkyyttä ja sitoutumista yritykseen. Työssä tarkastellaan myös muitakin kuin rahapalkintoon liittyviä motivaatiotekijöitä.

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena. Kohderyhmäksi valittiin asiakaspalvelutyötä tekevät henkilöt, jotka jakavat keskenään saman tulospalkkiomallin. Kysely suoritettiin Google Forms -työkalun avulla. Kyselyyn vastattiin anonyymisti, eikä vastauksia ole mahdollista yhdistää vastaajiin. Tutkimuksen kysymykset laadittiin työn kirjalliseen osioon peilaten ja sitä hyväksi käyttäen.

Kysymysten vastauksista muodostettiin kaavioita kuvaamaan eri vastauksien osuuksia. Kysymyksiä oli yhteensä kahdeksan ja vastausvaihtoehtoja oli kahdenlaisia. Ensimmäiseen viiden kysymyksen vastausvaihtoehtoina oli kyllä, ei ja en osaa sanoa. Viimeiseen kolmeen kysymykseen vastattiin, kuinka samaa mieltä vastaaja on väitteen kanssa asteikolla 1–5.

Tutkimustulokset osoittivat palkitsemismallilla olevan positiivisia vaikutuksia työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen. Tuloksista kävi ilmi myös kehityskohteita, joiden avulla palkitsemismallia voitaisiin kehittää, jotta tavoitettaisiin entistä suurempi kehitys motivaatiossa ja sitoutumisessa ja sitä myöten myös saavutettaisiin mahdollisesti parempi työtehokkuus.

ABSTRACT

Tampere University of Applied Sciences
Degree programme in Business and administration

SETÄLÄ, LASSI:

Bonus model's effects on employee's performance and commitment

Bachelor's thesis 47 pages, appendices 3 pages

January 2023

The goal of this thesis was to study how performance-based bonus model affects employee's motivation and commitment to the workplace. The goal was to find out how employees feel about company's rewarding system and how it improves the meaningfulness of the job and commitment to the workplace. This thesis also examines other motivation factors.

The research was carried out as a survey research. Target audience was employees that work on customer service and share the same performance-based bonus model with each other. The survey was conducted with Google Forms tool. The survey was answered anonymously, and the answers could not be tracked to respondents. The questions of the survey were composed reflecting the written reference material.

The answers to the survey were formed into charts to describe the shares of different answers. There were eight questions and two types of options to answer. First five questions had answer options yes, no and I do not know. In the last three questions asked how much respondents agree with the statement on a scale 1-5.

The result of the survey shows that the bonus model has positive effect on motivation and commitment. It also shows some development areas that could improve the bonus model in the way that even better improvement in motivation and commitment could be reached and improve performance of the employees.

SISÄLLYS

| | | |
|-------|--|----|
| 1 | JOHDANTO | 5 |
| 2 | PALKITSEMINEN | 8 |
| 2.1 | Suorituksen palkitseminen | 8 |
| 2.2 | Palkitseva työ | 8 |
| 2.3 | Palkitsemisstrategia | 9 |
| 2.4 | "Pakkopullatyö" | 11 |
| 3 | MOTIVAATIO | 12 |
| 3.1 | Motivaatio käsitteenä ja sen tutkiminen | 12 |
| 3.2 | Motivaatioanalyysi | 15 |
| 3.3 | Itsemääräytymisteoria | 16 |
| 3.4 | Sisäinen motivaatio | 17 |
| 3.5 | Ulkoinen motivaatio | 18 |
| 3.6 | Työntekijän motivoiminen ja sitouttaminen | 19 |
| 3.7 | Motivaation puute | 22 |
| 4 | TEHOKKUUS | 23 |
| 5 | KEHITTÄMISTEHTÄVÄ TOIMEKSIANTAJALLE | 25 |
| 5.1 | Tehokkuuden kehitys | 26 |
| 5.2 | Asiakastyytyväisyys ja ratkaisuaite | 28 |
| 6 | TUTKIMUS | 31 |
| 6.1 | Kyselytutkimuksen toteutus | 31 |
| 6.2 | Tutkimus ja sen tulokset | 32 |
| 7 | JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA | 39 |
| 7.1 | Tulosten analysointi | 39 |
| 7.2 | Kehitysehdotukset | 41 |
| 7.3 | Prosessin arviointi | 42 |
| | LÄHTEET | 44 |
| | LIITTEET | 45 |
| | Liite 1. Tutkimuskysymykset (Google forms) | 45 |
| 3 (3) | 47 | |

1 JOHDANTO

Tehokkuudesta palkitseminen on ollut suosittu aihe työnantajien keskuudessa viime vuosina. Jos tehokkuutta pystytään helposti mittaamaan, voi sitä myös usein kasvattaa erilaisin palkitsemismenetelmin ja tämä on usein vaihtoehto, joka työnantajan tulee ottaa huomioon.

Tehokkuuden kasvattaminen ei ole kuitenkaan ainoa syy, miksi tehokkuudesta palkitsemista kannattaa harkita. Tässä työssä paneudun tehokkuuden kasvamisen lisäksi ennen kaikkea palkitsemisen vaikutukseen työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon.

Opinnäytetyön päätavoitteena on kehittää toimeksiantajan toimintaa. Tavoitteena on tutkia palkitsemisen vaikutusta tehokkuuden lisäksi motivaatioon ja työpaikkaan sitoutumiseen ja lisäksi antaa työnantajalle parempi kuva työntekijöiden motivaatiosta ja neuvoa toimeksiantajaa asioissa kuten mitä yritys tekee oikein työntekijöiden motivoimiseksi, mitä tehdään väärin työntekijöiden motivaation kannalta ja kuinka hyödyllistä on pitää työntekijät motivoituneina omaan työhönsä. Opinnäytetyöllä voidaan myös löytää uusi tapa lisätä työntekijöiden motivaatiota.

Opinnäytetyön muita tavoitteita on kertoa lukijalleen, mitä työelämän motivoivat tekijät pitävät sisällään, mitä motivaatio ylipäänsä on, kuinka sitä voidaan mitata ja millaisia hyötyjä yritys kokee motivoituneista työntekijöistä. Työn tavoitteena on antaa lukijalleen kuvan siitä, miten toimeksiantajan käyttämä palkitsemismalli vaikuttaa työntekijöiden motivoitumiseen ja kuinka hyvin tällainen malli todellisuudessa toimii.

Työssä tutkin palkitsemisen vaikutusta motivaatioon ja sitoutumiseen kirjallisen lähdeaineiston perusteella. Kirjallista lähdeaineistoa lukiessani pyrin löytämään tärkeimmät aihetta käsittelevät julkaisut ja niiden perusteella löytää lisää työssäni huomioon otettavia aiheita. Saatuani työni lähdeaineistoon perustuvan kirjallisen osion valmiiksi, siirryn työni tutkimusosioon.

Opinnäytetyön tutkimusosioon kuuluu kyselytutkimuksen tekeminen, tulosten analysointi vastauksia peilaten lähdekirjallisuuteen ja analyysin perusteella tekemäni kehitysehdotukset toimeksiantajan toiminnan parantamiseksi.

Kyselytutkimuksella pyritään selvittämään kuinka toimeksiantajayrityksen heinäkuussa julkaisema tulospalkkiomalli vaikuttaa yrityksen työntekijöiden motivaatioon ja työpaikkaan sitoutumiseen, sekä mitä he ovat mieltä tämänhetkisistä työhön motivoivista tekijöistä ja uudesta palkitsemismallista. Tutkimus pyrkii selvittämään ovatko vastaajat korottaneet tavoitteitaan palkkion saavuttamiseen ja onko tavoitteissa onnistuttu, onko tavoitteet saavutettavissa ja vastaako palkkion suuruus siihen vaadittua työmäärää, vaikuttaako tulospalkkiomalli työn mielekkyyteen ja työpaikkaan sitoutumiseen. Tutkimuksessa pyritään selvittämään myös se, kuinka arvostetuiksi ja tärkeiksi työnantajalle työntekijät kokevat itsensä.

Kyselytutkimus toteutetaan kyselylomakkeella, jossa kysymyksiin vastataan monivalintavaihtoehtoilla tulosten analysoinnin helpottamisen vuoksi. Kyselyn kohderyhmänä on samanlaista työtä tekevät työntekijät, jotka jakavat keskenään saman tulospalkkiomallin. Lomakkeen kysymysten valinnassa käytetään hyväksi lähdekirjallisuudesta oppimiani seikkoja eri asioiden vaikutuksesta työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen. Kysymysten laatimisessa pyrin käyttämään myös omaa kokemustani työnantajan palkitsemismallista. Kyselylomake pyritään pitämään lyhyenä ja nopeasti vastattavana, jotta vastaajat jaksavat vastata mahdollisimman totuudenmukaisesti.

Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantajan hyväksi. Toimeksiantaja on julkaissut kesällä 2022 uuden palkitsemismallin, jonka päätehtävänä on kasvattaa työntekijöiden tehokkuutta. Työnantaja mittaa palkitsemismallin vaikutusta työntekijöiden tehokkuuteen jo, mutta muut palkitsemismallin hyödyt jäävät kokonaan mittaamatta. Tämän vuoksi otin tehtäväkseni tutkia, millä tavoin toimeksiantaja hyötyy palkitsemismallista tehojen mahdollisen kasvamisen lisäksi.

Palkitsemismallin vaikutuksen lisäksi tavoitteena on antaa toimeksiantajalle kuva työntekijöiden motivaatiosta ja mielipiteistä palkitsemismallia kohtaan. Kyselytutkimuksen vastausten perusteella teen johtopäätöksiä asioista, jotka tällä hetkellä

toimii hyvin ja asioista, joissa olisi vielä parantamisen varaa. Johtopäätösten isäksi pyrin antamaan ehdotuksia, joiden avulla toimintaa työntekijöiden motivaation näkökulmasta voisi parantaa.

Toimeksiantaja on yritys, jossa olen itse töissä. Palkitsemismallin julkaisemisen yhteydessä työnantaja antoi minulle idean tehdä opinnäytetyö sen vaikutuksista työntekijöihin. Oma suhtautumiseni palkitsemismalliin antoi idean tehdä opinnäytetyöni sen vaikutuksista työntekijöiden motivaatioon ja sitoutumiseen. Opinnäytetyön tutkimus tehdään asiakaspalvelun työtehtäviin perustuen. Yrityksessä on käytössä asiakaspalvelun työntekijöille palkitsemismalli, jossa työtehtävistään hyvin suoriutuvat työntekijät palkitaan rahapalkinnolla palkkapäivän yhteydessä. Rahapalkintoon vaikuttaa tehdyn työn määrä ja tehdyn työn laatu.

Tutkimukseni ensin perehdyn kirjalliseen lähdeaineistoon. Kirjallista aineistoa varten seuran aiheista kirjoitettuja artikkeleita, joita eri alustoille on kirjoitettu ja käytän hyväkseni Tampereen ammattikorkeakoulun tarjoamaa verkkokirjastoa, josta etsin aiheeseen perehtyviä kirjoja ja muita julkaisuja. Kirjallista lähdeaineistoa on paljon saatavilla aiheesta. Kirjallista aineistoa lähdän etsimään teoksista, jotka käsittelevät aihettani jollain tavalla ja etsin sieltä kohdat, jotka viittaavat oleellisesti omaan työni aiheeseen. Samaa aihetta käsittelevistä teoksista myös saan lisää ideoita työni eteenpäin viemiseksi ja huomaan aiheet, joita ehdottomasti työni pitäisi sisältää ja aiheet, jotka minulta on itseltäni jäänyt huomioimatta ja käytän oppimaani tutkimuskysymysten laatimiseksi.

2 PALKITSEMINEN

2.1 Suorituksen palkitseminen

Palkka on työntekijän saama vastine tekemästään työstä. Käsite palkitseminen pitää sisällään palkan ja myös muut taloudelliset etuudet, joita työntekijä saa vastineeksi suoritetusta työstä esimerkiksi edut, tulospalkkiot, työterveyspalvelut, paremmat työvälineet ja aineettomat palkitsemisen muodot. (Viitala 2021. luku 3.5.)

2.2 Palkitseva työ

Ihanteellisista työpaikoista on laadittu Great place to work -niminen selvitys, jossa kärkisijoilta löytyy toinen toistaan parempia työpaikkoja. Selvityksessä hyvin pärjäämiseen tarvitaan vähintäänkin toimiva johto, kiinnostavat vastuut ja kollegat, joiden kanssa yhteistyöstä pystyy nauttimaan. Korkeammalla listalla olevat työpaikat ovat houkuttelevampia työntekijöille. Uskottavuutta lisää myös toistuva sijoittuminen kärkisijoille, sillä organisaation pitkäjänteinen kehittäminen on edellytys sille, että johtaminen ja kulttuuri saadaan toimimaan hyvin. (Berlin 2019, 16.)

Palkitsevalle työlle ei kuitenkaan ole esitetty samanlaisia standardeja. Palkitsevaa työtä voi kokea kukin omassa työpaikassaan tai työtehtävässään. Vaikkei palkitsevalle työlle ole standardimallia, voi sitä luonnehtia merkitykselliseksi, motivoivaksi tai inspiroivaksi. Palkitseva työ voi siis käsittää työnteon parhaita puolia. Palkitsevassa työssä Berlinin (2019) mukaan pääsee kokemaan sydämen paloa, eli tunnetta siitä, että jokin tekijä sisällä ohjaa tekemään kiinnostavia asioita. Palkitsevassa työssä pääsee kokemaan myös tarkoituksen tunnetta, arvostusta, hyvinvointia, yhteenkuuluvuutta ja vaikuttamista, tai ainakin osaa näistä. (Berlin 2019, 16.)

Berlinin (2019) mukaan palkitsevan, merkityksellisen ja motivoivan työn tekijä saa työstään monia hyötyjä, joista tärkein on se, ettei elämä mene hukkaan tekemällä yhdentekeviä työtehtäviä palkan eteen. Palkitseva työ parantaa elämän laatua,

auttaa sitoutumaan työhön ja täten vähentää poissaoloja ja halua vaihtaa työpaikkaa, lisää työhyvinvointia ja parantaa suorituksia. (Berlin 2019, 16.)

Aineettomalla palkitsemisella on usein palkkaa suurempi merkitys silloin, kun työntekijät tekevät valintaa työpaikassa pysymisen ja työpaikan vaihtamisen välillä (Viitala 2021. luku 3.5).

2.3 Palkitsemisstrategia

Palkitsemisstrategia muodostuu palkitsemiseen liittyvistä yleisistä ja pitkäaikaisista periaatteista. Palkitsemisstrategiassa keskitytään lähinnä siihen, mistä halutaan palkita, miten palkitaan, miten palkkiot jaetaan, kuinka hyvin palkitaan suhteessa muihin toimialan yrityksiin ja miten palkitsemista kehitetään. Palkitsemisstrategiassa on aina jonkin verran vapauksia määrittää palkitsemismallit, kunhan ne seuraavat tiettyjä ehtoja, kuten työehtosopimukset ja työ- ja verolainsäädäntö. Palkitsemisen pitäisi olla läpinäkyvää ja helposti tulkittavaa, mikä edellyttää avointa keskustelua tavoitteista ja palkitsemismallista. Palkitsemisen tärkein arvo lienee oikeudenmukaisuus. Palkitsemisstrategia vaatii pitkäjänteistä kehittämistä. Sen toimivuutta tarkkaillaan seuraamalla vaihtuvuutta, palkitsemiskustannuksia ja tekemällä kyselyitä. (Viitala 2021. luku 3.5.)

Palkitsemisstrategia toteutetaan palkitsemisjärjestelmän avulla. Palkitsemisjärjestelmä koostuu yrityksen valikoimista tavoista palkita ja niihin liittyvistä prosesseista. Palkitsemistapa määrittää kuinka paljon palkkiota maksetaan, millaisesta suorituksesta maksetaan ja kenelle ja milloin maksetaan. Prosessit ovat toimenpiteitä, joiden avulla palkitseminen toteutuu. Erityisen tärkeänä toimenpiteenä pidetään suorituksen johtamisen prosessia, eli tavoitteen asettamista ja suoriutumisen arvioimista, joihin liittyy keskustelut esihenkilön ja alaisen kanssa, kuten kehityskeskustelut. Palkitsemisratkaisut vaikuttavat pitkällä aikavälillä organisaation toimivuuteen, sillä ne muokkaavat kuvaa organisaation kulttuurista ja nopeasti myös kuvaa työnantajasta. (Viitala 2021. luku 3.5.)

Tutkimusten mukaan palkitseminen tuloksen ja suorituksen perusteella parantaa tuottavuutta organisaatiossa. Rahalla palkitseminen parantaa tuottavuutta yksi-

lön, ryhmän ja koko organisaation tasolla, kunhan palkitseminen tapahtuu tiettyjen ehtojen puitteissa. Palkitsemisjärjestelmän toimivuus vaihtelee suuresti eri henkilöiden kesken ja organisaatioiden välillä. Palkkioiden saamisen tulee olla tarpeeksi houkuttelevaa ja mahdollista saavuttaa, jotta palkitsemisjärjestelmä olisi toimiva. Palkkion houkuttelevuus on kuitenkin aina katsojan silmissä. Palkkion saaminen hyvästä työstä tekee työntekijän onnistumisen näkyväksi, mikä jo itsessään lisää työmotivaatiota. (Ylikorkala 2018. luku 4.1.)

Palkkiojärjestelmä voi pahimmillaan syödä motivaatiota. Tähän voi johtaa sellainen palkkiojärjestelmä, jossa sen tavoite on painostaa ja kontrolloida työntekijää tai palkkiot koetaan loukkaavan pieninä tai mahdottomilta saavuttaa; myös järjestelmän ehtojen muuttaminen huonoin perustein vähentää työmotivaatiota. Huonoin palkkiojärjestelmä on epäoikeudenmukainen järjestelmä. Palkitsemiseen liittyvät epäoikeudenmukaisuudet lisäävät irtisanoutumisia, työhyvinvoinnin ja tyytyväisyyden heikkenemistä ja huonoa suoriutumista työtehtävissä. Oikeudenmukainen palkkiojärjestelmä lisää työmotivaatiota, työhyvinvointia ja luottamusta organisaatiossa. (Ylikorkala 2018. luku 4.1.)

Rahapalkka motivoivana tekijänä riippuu lähtökohtaisesta palkkatasosta. Mitä suurempaa palkkaa työntekijä saa, sitä pienempi merkitys sillä on palkansaajalle. Palkan suhteellinen merkitys riippuu siis yksilön tarpeista. Perustarpeiden tyydyttäjälle palkka on tärkeä. Palkan merkitys vaihtelee myös aseman mukaan: mitä korkeammassa asemassa työntekijä on, sitä vähemmän palkka merkitsee. Toisaalta myöskään liian pientä palkkaa saava työntekijä ei välttämättä motivoidu palkasta, koska hänellä voi huonon toimeentulon vuoksi olla aikeita siirtyä toiseen, parempipalkkaiseen työpaikkaan. Kaikki pienipalkkaiset eivät myöskään motivoidu palkasta, sillä palkkataso ei aina liity Berliinin (2019) kuvaamaan sisäiseen tarpeeseen suorittaa työtehtävät kunnialla. (Viitala 2021. luku 3.5, Berlin 2019, 16.)

Työstä saatu palkka koetaan usein oman arvon mittana. Työntekijä ajattelee myyvänsä aikansa ja osaamisensa työnantajalle. Mitä korkeampi hinta osaamisella ja käytetyllä ajalla on, eli mitä korkeampi työstä maksettava palkka on, sitä arvokkaammaksi oma työpanos koetaan. Jos työpanos ei työntekijän mielestä

vastaa siitä saatua palkkiota, saattaa työntekijä kompensoida eroa tavoittelemalla parempaa palkkioita tai pienentämällä panostaan. (Viitala 2021. luku 3.5.)

2.4 ”Pakkopullatyö”

Pakkopullatyö viittaa työhön, joka ei kannusta tekijäänsä tekemään sitä. Tällaisessa työssä työntekijä joutuu sopeutumaan tylsien tehtävien lisääntymiselle, byrokraattisemmiksi muuttuville prosesseille, rutiinien pyörittämiselle ja kiristyneemmälle työilmapiirille, joskus ihan huomaamatta. Pakkopullatyö on Berlinin (2019) mukaan palkitsevan työn vastakohta. Pakkopullatyö vaatii palkitsevaa työtä enemmän ylimääräistä energiaa ja huomiota, koska se on uuvuttavaa, turhauttavaa ja jopa ärsyttävää. Tällaisessa työssä työntekijä arvostaa työtään aina vaan entistä vähemmän ja pahimmillaan sitä tehdään vain rahan takia. (Berlin 2019, 16.)

Pakkopullatyö on usein ristiriidassa omien arvojen ja odotusten kanssa ja työtä tehdään usein ulkopuolisten toimintatapojen ja odotusten mukaisesti. Tällaisessa työskentelyssä tehtävät hoidetaan ohjeiden mukaan ajattelematta työtehtävää sen enempää. Työtehtävät hoidetaan, mutta niiden eteen ei panosteta. Tällaista työntekoa Berlin kutsuu myös robottimaiseksi työskentelyksi. Robottimainen työnteko johtaa huonompaan työtehokkuuteen. Jos työntekoon ei panosteta, ei myöskään tyytymättömyys työtilanteeseen harmita niin paljoa. Robottimainen työnteko voi Berlinin mukaan johtaa myös siihen, että lopulta työntekijä korvataan robotilla. (Berlin 2019, 16.)

Turhautuminen tällaiseen robottimaiseen pakkopullatyöhön voi pahimmillaan johtaa jopa työnantajaa sabotoivaan käytökseen. Sabotoivaa käytöstä voi esimerkiksi olla tarkoituksella hitaasti tai huonosti tehty työ, työlaitteiden- tai tilojen vahingoittaminen tai kollegojen tai esihenkilön asettaminen vaikeaan tilanteeseen, esimerkiksi lupaamalla asiakkaalle jotain sellaista kollegan puolesta, mitä kollegalla ei ole mahdollista toteuttaa. Sabotoiva käytös aiheutuu itsesuojelun tarpeesta ja jatkuvasta stressistä. Sabotoivalla käytöksellä halutaan ”kostaa” oma paha olo työnantajalle. (Berlin 2019, 16.)

3 MOTIVAATIO

3.1 Motivaatio käsitteenä ja sen tutkiminen

Viitala (2021. luku 2.4) kuvailee motivaation seuraavasti: Motivaatio on sisäinen voima, joka suuntaa ja virittää toiminnan. Motivaatiota on sisäistä ja ulkoista. Sisäisessä motivaatiossa motivaatio tekemiseen tulee itsessään tehdystä työstä ja ulkoisessa motivaatiossa työn suorittamisesta saatavasta palkkiosta.

Motivaatio liittyy erilaisiin psykologisiin prosesseihin, jotka ohjaavat yksilöä kohti tavoitetta ja ajavat ihmisen tavoittelemaan tätä tavoitetta (Sadri & Bowen 2011. 45).

Yksi tutuimmista motivaatiota selittävistä teorioista on Itsemääräämisteoria. Itsemääräämisteoria on Edward L. Decin ja Richard M. Ryanin kehittämä teoria, joka selittää motivaatiota. Teorian oletus on, että ihminen on itseään ohjaava ja motivoituu ja aktivoituu luonnostaan, mikä tarkoittaa, että ihmisellä on taipumusta tavoitteiden asettamiseen ja ympäröivien haasteiden suorittamiseen. (Salmela-Aro, K., Nurmi, J. & Feldt, T. 2017.)

Perustarpeet, toiselta nimeltään psykologiset tarpeet, ennustavat käytöstä luonnollisessa ympäristössä. Toisaalta motivaatio on syvälle juurtuneiden arvojen puolustamista, ei psyykkisen energian purkamista. (Reiss 2008, 143.)

Marvin R. Gottlieb mainitsee kirjassaan *Motivation: the manager's key to closing the commitment gap*, ettei motivaatio ole yksinkertainen, vaan itseasiassa hyvinkin monimutkainen käsite. Hän huomauttaa, että voisimme tarkastella mediassa raportoituja menestystarinoita ja yrittää niiden perusteella keksiä kaavan, joka osoittaa motivaatioon vaikuttavat tekijät, mutta jostain syystä tämä johtaa aina paradoksiin. Nykyiset tilastot (tilastot kirjan kirjoittamisen aikaan) osoittavat, että produktiivisuus henkilöä kohden on korkeammalla kuin ikinä ja edelleen työvoiman motivoiminen on yksi päätehtävistä niin pienissä, kuin suurissa organisaatioissa. Kuitenkin kirjaa kirjoittaessa Amerikan Yhdysvaltojen produktiivisuus on

todellisuudessa laskenut tasaisesti kolmen vuosineljänneksen ajan. (Gottlieb 2017, 3–4.)

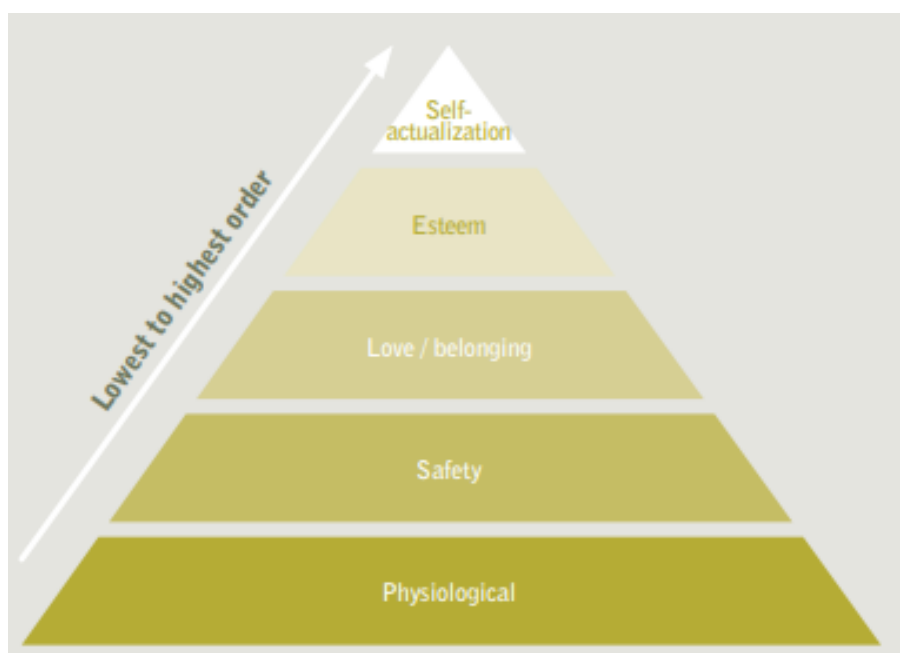
Gottliebin mukaan 1900-luvun alkupuolella on tehty paljon tutkimuksia, jotka lisäsivät ymmärrystä motivaatiosta, ja jokaisen motivaatioon liittyvän keskustelun tulisi pohjautua tähän muutoksen aikaan. Suurin muutoskohta, joka on johtanut nykyaikaiseen tutkimukseen, tapahtui 1900-luvun puolivälissä. Muutos työvoiman asenteissa, uskoissa ja arvoissa on tapahtunut todella nopealla tahdilla jo yli 50 vuoden ajan. Länsimaisessa, nopeasti kasvavassa kouluttautuvassa osassa työvoimaa ymmärrettiin 1900-luvun puoliväliä seuranneilla vuosikymmenillä, että kova työ palkitaan pitkän tähtäimen taloudellisella turvallisuudella, minkä myötä kasvava keskiluokka alkoi ansaita varakkuutta, mikä heitä oli aikaisemmin karttanut. Tämä näkyy työvoiman käyttäytymisessä tänäkin päivänä. (Gottlieb 2017, 3–4.)

Eräs tunnettu motivaatioteoria on Abraham Maslowin 1950-luvulla kehittämä tarvehierarkia. Maslow uskoi, että ihmiset pyrkivät aina toteuttamaan itseään. Hänen mielestään ihmisen potentiaali oli suunnattoman aliarvioitua ja selittämättömyyttä. (Maslow 1998.)

Maslowin tarvehierarkiaa havainnollistaa Maslowin pyramidi (kuvio 1), josta käy ilmi ihmisen perustarpeet. Maslowin tarvehierarkiassa ihmisen viisi tarvetta esitetään hierarkkisessa järjestyksessä alkeellisimmasta kehittyneimpään. Maslowin mukaan jokainen tarve on tyydytettävä ennen siirtymistä hierarkian seuraavalle tasolle. Maslowin tarvehierarkiassa luettelemat tarpeet ovat seuraavat:

1. Fysiologiset tarpeet
2. Turvallisuuden tarpeet
3. Yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet
4. Arvostuksen tarpeet
5. Itsensä toteuttamisen tarpeet.

Maslowin pyramidissa ihmisen edellä mainitut tarpeet on lueteltu alhaalta ylöspäin, pyramidin juuresta kohti huippua (Sadri & Bowen 2011. 45).



KUVIO 1. Maslowin pyramidi (Sadri & Bowen 2011. 45).

Motivaation liittyvät ilmiöt ovat usein moninaisia. Motivaatiota tutkitaan monessa eri kontekstissa ja tutkimiseen käytetään erilaisia teorioita. Vaikka teoriat usein kuvaavat samoja asioita, niissä käytetyt termit poikkeavat toisistaan, mikä saat-
taa vaikeuttaa motivaation ymmärtämistä. (Salmela-Aro, K., Nurmi, J. & Feldt, T. 2017. Osa 2.)

Motivaation käsitteellistä moninaisuutta voi selventää kysymällä kolme kysymystä: miksi, mitä ja miten. Miksi -kysymystä käytetään viitattaessa syihin motivaation taustalla, kuten yksilön eri psykologiset tarpeet. Miksi -kysymykseen voi etsiä vastausta myös evoluutiohistoriasta, ihmisen lajinsäilymistä edellyttäneistä tekijöistä, jotka ovat periytyneet meille. Vastausta voidaan etsiä myös fysiologisista eroista, eli persoonallisuuspiirteistä, mitkä liittyvät usein yksilön arvoihin. Miksi -kysymyksen vastaukset ovat harvoin yksilön tiedostamia. (Salmela-Aro, K., Nurmi, J. & Feldt, T. 2017. Osa 2.)

Mitä -kysymyksen vastaus taas on usein yksilön tiedostama ja tähän kysymykseen on helpompi itse vastata. Miksi -kysymys viittaakin motivaation kohteisiin. Sen sijaan mitä -kysymyksellä selvitetään ihmisen tavoitteita, eli mitä hän pyrkii saavuttamaan. Miten -kysymys puolestaan koittaa selvittää, miten motiiveja ja

tavoitteita pyritään toteuttamaan. Miten -kysymykseen liittyy monia käsitteitä kuten suunnitelma ja strategia. (Salmela-Aro, K., Nurmi, J. & Feldt, T. 2017. Osa 2.)

3.2 Motivaatioanalyysi

Steven Reiss oli palkittu motivaatiotekijöiden tutkija ja professori Cambridgen yliopistossa Amerikan Yhdysvalloissa. Kirjassaan *The normal personality: a new way of thinking about people*, Reiss vertailee persoonallisuus tyyppejä ja tekijöitä, jotka vaikuttavat eri persoonallisuustyyppien omaavien henkilöiden motivaatioon. Persoonallisuustyyppit on jaettu kahteen luokkaan, organisoituun ja epäorganisoi-
tuun. Reiss vertaa kuinka psykodynaaminen analyysi ja motivaatioanalyysi selittävät ihmisten persoonallisuuspiirteet. Reiss osoittaa kirjassaan, miksi hänen mielestään motivaatioanalyysi on parempi tapa tutkia ihmisten käyttäytymistä, kuin psykodynaaminen analyysi. (Reiss 2008, 9.)

Motivaatioanalyysiä käytetään, kun halutaan selvittää mikä henkilöä motivoi. Reiss suosittelee kaksiosaista analyysiä, kun arvioidaan yksilön käyttäytymistä luonnollisessa ympäristössään. Ensimmäisessä vaiheessa määritetään yksilön luonnollisesti arvostamat tavoitteet. Toisessa vaiheessa arvioidaan todennäköisintä tapaa, jolla yksilö aikoo tavoitella tavoitettaan. (Reiss 2008, 143.)

Freudin psykoanalyttisen teorian mukaan ihmistä motivoivat tekijät kumpusivat idin (mielihyväperiaatteen) seksuaalisista tiedostamattomista impulsseista, joita psyyken muut kerrokset, kuten ajattelu (ego) ja yhteiskunnan sisäistetyt normit ja kiellot (superego) pyrkivät suitsimaan. Freudin psykoanalyttisen teorian mukaan yksilön toimintatavat ovat seurausta yksilön aikaisemmin kokemista tapahtumista, kuten palkinnon saamisesta oikein tehdystä työstä tai rangaistuksen saamisesta yksilön tehtyä jotain väärää tai ei toivottua. (Salmela-Aro, K., Nurmi, J. & Feldt, T. 2017.)

Jokainen kokee kuuttatoista perustarvetta, joita ovat hyväksyntä, uteliaisuus, syöminen, perhe, kunnia, idealismi, riippumattomuus, järjestys, fyysinen aktiivisuus, voima, romantiikka, säästäminen, sosiaalinen yhteys, status, rauhallisuus ja kosto, mutta tarpeet koetaan eri vahvuisina. Sitä, kuinka vahvaksi yksilö kokee

eri tarpeet, kutsutaan Reiss Motivation Profileksi (RMP). RMP näyttää yksilön tarpeet ja niiden tärkeyden järjestyksessä. Tarpeet luokitellaan vahvoiksi, keski-vahvoiksi ja heikoiksi. Ihminen kehittää tapoja tai persoonallisuuspiirteitä vahvojen tarpeiden tyydyttämiseksi ja vastoin tapoja pyrkii väistelemään tilanteita, jotka liittyvät heikkojen tarpeiden tyydyttämiseen. (Reiss 2008, 39) RMP:n avulla voidaan selittää monia persoonallisuuspiirteitä. Kirjassaan Reiss on maininnut yli 500 erilaista persoonallisuuspiirrettä, joilla on jokaisella oma mahdollinen motivaatiotekijä. (Reiss 2008, 155–156.)

3.3 Itsemääräytymisteoria

Itsemääräytymisteoria, SDT (engl. Self-Determination Theory) syntyi, kun tutkijat Ryan ja Deci olivat päätyneet siihen, että ihmisten motivaation ja käyttäytymisen tutkimukset vaativat kauttaaltaan uuden lähestymistavan. Heidän mielestään aikaisempi ajattelutapa aiheesta oli paradigman mukainen, eli yleisesti hyväksytty, eikä sitä kyseenalaistettu. Tämän vuoksi he vertaavat uutta näkökulmaansa aiheen tutkimiseen termillä ”Copernican turn”, mikä viittaa Nikolaus Kopernikuksen teoriaan siitä, että maa kiertääkin aurinkoa eikä päinvastoin. (Ryan, R. & Deci, E. 2017, 7.)

Aikaisemmissa tutkimuksissa ei ollut keskitytty siihen, kuinka organismit luonnollisesti oppivat, kehittyvät ja itseorganisoituvat, vaan oli keskitytty siihen, kuinka näitä aiheita voitaisiin kontrolloida ulkoisilla tekijöillä ja kognitiivisilla manipulatiotavoilla. Ryanin ja Decin mielestä tässä oli kyse tieteestä, joka ”osoittaa väärään suuntaan”, minkä takia he kokivat tehtäväkseen tutkia asiaa ihan uudesta näkökulmasta, jossa tutkitaan, kuinka ihmisen motivaatio on funktionaalisesti suunniteltu ja koettu sisäisesti, ja sitä, mikä helpottaa, harhauttaa, tai heikentää tätä sisäistä motivaatiota. Teorian mukaan ihminen motivoituu sellaisista asioista, jotka tyydyttävät inhimillisiä perustarpeita. Inhimillisiä perustarpeita ovat esimerkiksi yhteenkuuluvuuden tunteminen, Itsensä kykeneväksi tunteminen ja autonomian tarve. (Ryan, R. & Deci, E. 2017, 7.)

3.4 Sisäinen motivaatio

Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan sitä, kun motivoidutaan tekemään jotain siksi, että toimintaa pidetään itsessään kiinnostavana, omien arvojen mukaisena ja mielihyvää tuottavana. Sisäinen motivaatio on oppimisen kannalta todella hyödyllinen. Monet itsemääräämisteoriaan pohjautuvat tutkimukset osoittavat sisäisen motivaation lisäävän myönteisiä tunteita oppimista kohtaan ja johtavan syvempään käsitteiden ymmärtämiseen. (Salmela-Aro, K., Nurmi, J. & Feldt, T. 2017.)

Voimakasta sisäistä motivaatiota tunteva henkilö saa paljon tyydytystä saavutuksistaan, eikä välttämättä välitä ulkoisista tunnustuksista. Tarve kehittää ja toteuttaa itseään luovat yksilön sisäisen motivaation. (Viitala 2021. luku 2.)

Reissin mukaan, jos haluat ennustaa, mitä joku henkilö todennäköisesti tekee tietyssä tilanteessa, tulee sinun selvittää, mitä tämä yksilö haluaa ja sitten arvioida mitä hän yrittää tehdä sen saavuttaakseen (Reiss 2008, 143).

Yksilöt eivät eroa toisistaan pelkästään siinä, kuinka paljon joku asia kiinnostaa heitä, vaan myös se mikä heitä motivoi tekemään kyseistä asiaa. Esimerkiksi yksi voi opiskella ahkerasti hyvien arvosanojen vuoksi, kun taas toinen voi opiskella ennen kaikkea oppimisen ilosta. Molemmat yksilöt ovat motivoituneet tekemään samaa asiaa, mutta motivaatiotekijät ovat hyvin erilaiset. (Salmela-Aro, K., Nurmi, J. & Feldt, T. 2017.)

Ihminen ei motivoidu tekemästään työstä, jos hän ei itse koe tekemistänsä mielekkääksi. Ihminen pyrkii luonnostaan etsimään tekemiselleen selityksiä ja merkityksiä (Viitala 2021. luku 2.4).

Motivoiva ja merkityksellisen työn elementtejä ovat mm. tarkoituksen kokeminen, oppimismahdollisuudet, autonomia työskentelytavoissa ja työajassa, kohtaamiset kollegojen kanssa työpaikalla ja sen ulkopuolella, palautteen saaminen, ohjauksen saaminen ja työn vaihtelevuus (Herajärvi ym. 2019, 12–13).

Opiskelijoilta kysyttäessä millaisessa organisaatiossa he haluaisivat työskennellä, on uusi asia noussut selkeäksi tekijäksi, nimittäin kestävä kestävä kehityksen merkittävä edistäminen ja isojen ongelmien ratkaisussa auttaminen (Ylikorkala 2018. luku 3.3).

3.5 Ulkoinen motivaatio

Ennen työnteko syntyi tarpeesta ylläpitää elämää, mutta nykyään työn tarkoitus on muuttunut vaikeammin selitettäväksi ja ymmärrettäväksi. Teknisten työnteon välineiden kehittyessä monelle saattaa olla entistä epäselvempää, mitä työllä tavoitellaan. Työn tavoitteiden hämärtyminen seurauksena välineitä on alettu pitää tavoitteena. Välineellistymisen kasvaessa oletetaan ihmisten tavoitteellista toimintaa ohjaavan vain palkkiot. Monet pohtivat onko järkevää ylipäättensä uhrata aikaansa käymällä töissä, tai kannattaisiko työskennellä sellaisessa paikassa, jota kohtaan ei koe intohimoa tai kiintymystä. (Lämsä, A. & Päivike, T. 2017, 92.)

Ulkoinen motivaatio perustuu työstä saatavan palkkion tavoitteluun. Ulkoista motivaatiota lisäävä palkkio voi olla esimerkiksi palkka tai jokin muu taloudellista hyötyä, arvostusta tai turvallisuutta aikaansaava tekijä. Ulkoisten palkkioiden merkitys painottuu erityisesti silloin, kun työ itsessään on rutiininomaista, eikä kovin mielenkiintoista. Tutkimukset osoittavat, että ihminen yleensä kokee työnsä mielekkääksi, jos se on tarpeeksi haastavaa ja vastaa työntekijän kykyjä, työssä on työntekijän hyväksymät ja saavutettavissa olevat tavoitteet, työstä saa houkuttelevia palkintoja ja työympäristö mahdollistaa työssä onnistumisen. Tällainen työ motivoi parempaan suorittamiseen. (Viitala 2021 luku 2.4.)

Raha on työntekijälle usein tärkeämpää kuin halutaan ääneen sanoa. Palkitseminen rahalla luo pohjan töissä viihtymiselle ja työmotivaatiolle, kun korvaus on oikeudenmukainen. Muut aineettomat motivaatiotekijät ovat myös tärkeitä, mutta vasta sitten, kun rahalla palkitseminen on hoidettu kunnolla. Rahapalkkion tärkeydestä ei ole suotuisaa puhua ääneen, jottei leimauduta ahneiksi tai kiinnostumattomaksi työtehtävistä. Tutkimusten mukaan noin seitsemän prosentin palkan korotuksella saadaan merkittäviä vaikutuksia työntekijän toimintaan. Palkankorotus motivoi työntekijää palkkion suuruuden kasvaessa ja antaa työntekijälle

arvostuksen tunnetta, mikä motivoi työntekijää entisestään. Pienetkin palkkiot parantavat työntekijöiden kokemaa työnantajan arvostusta. (Ylikorkala 2018. luku 4.)

3.6 Työntekijän motivoiminen ja sitouttaminen

Sitoutuminen on käsite, joka kuva ihmisen suhdetta työntekoon. Kiinnostus sitoutumisen tutkimiseen on ollut kovassa kasvussa parin viime vuosikymmenen ajan. Sitoutuminen on psykologinen kytkös ihmisen ja kohteen välillä. Sitoutunut työntekijä tulee mielellään töihin ja tuntee vastuuta työstään. Parhaimmassa tapauksessa sitoutuminen tarkoittaa työntekijän ”syttymistä”, eli hänen kokemaansa innostumista työtehtävää kohtaan. Sitoutumisen vastakohta on vastustaminen. Vastustava työntekijä välttelee velvollisuuksia ja työtehtäviä. Kirjallisuudessa erotetaan usein kolmen luonteista sitoutumista: jatkuvuusperusteinen-, normatiivinen- ja tunneperäinen sitoutuminen. (Lämsä & Päivike 2017, 92–94.)

Jatkuvuusperusteisesti sitoutunut työntekijä on halukas tekemään työtä jatkuvasti. Tällainen työntekijä kokee työn tekemisen arvokkaammaksi, kun tilanteen, jossa työtä ei tehtäisi. Hän kokee työn mielenkiinnon korvaavan uurastuksen ja vaivan näön. Jatkuvuusperusteisesti sitoutunut työntekijä arvioi tekemisen mielekkyyttä siitä saatavien hyötyjen ja haittojen suhteen perusteella. (Lämsä & Päivike 2017, 92–94.)

Normatiivisesti sitoutunut ihminen taas sitoutuu työntekemiseen sisäistämiensä normien, ohjeiden ja sääntöjen ohjaamana. Tällaisia normeja ovat yhteiskunnalliset ja kulttuuriset normit, joiden noudattaminen koetaan arvokkaana. Normatiivisesti sitoutunut henkilö toteuttaa lupaamansa työtehtävät ajoissa ja laadukkaasti aidon velvollisuudentunteen vuoksi. (Lämsä & Päivike 2017, 92–94.)

Tunneperäinen sitoutuminen liittyy ihmisen arvoihin ja tunteisiin. Tunneperäisesti sitoutunut työntekijä oikeasti nauttii itse työn tekemisestä. Työnteosta nauttimiseen liittyy ihmisen kokemus työn arvosta ja tärkeydestä. Tunneperäinen sitoutuminen on sitoutumisen syvin muoto. Tunneperäisesti sitoutunut työntekijä ei

mieti työnsä eteen uhraamiaan asioita. Tunneperäisen sitoutumisen äärimuotoja ovat kutsumus, intohimo ja elämäntehtävä. (Lämsä & Päivike 2017, 92–94.)

Hyvän työntekijän palkkaamisen jälkeen on mietittävä, miten hyvä työntekijä saadaan pidettyä palkkalistoilla. Rekrytointivaiheessa tehdyistä lupauksista tulee pitää kiinni, esimerkiksi palkitsemiseen liittyen, mutta moni työntekijää sitouttavista asioista alkaa selvittää työntekijälleen vasta myöhemmin. Tällaisia aineettomia palkitsemistapoja ovat esimerkiksi vaikutusmahdollisuudet, palaute ja arvostus. (Ylikorkala 2018. luku 3.2.)

Motivaatiotekijöitä käsiteltäessä ja työnantajan suunnitellessa tapaa motivoida työntekijöitä tulee huomioida, että ihmisillä on eri motivaatiotekijöitä, eivätkä kaikki motivoidu samoista asioista. Työnantajan tulisi tunnistaa motivaatiotekijät, jotka toimivat parhaiten juuri kyseisiin työntekijöihin, joita halutaan motivoida saavuttaakseen optimaalisen lopputuloksen. Jos tiedät mikä motivoi jotakin henkilöä, voit ennustaa miten hän käyttäytyy (Reiss 2008, 17.).

Henkilöstöjohtamisessa rekrytointi, roolitus, työn muotoileminen ja työilmapiirin, osaamisen ja lähityön kehittäminen luovat edellytyksiä työmotivaation kasvamiselle. Dysvik, A. & Kuvaas, B. (2010) tekemässä tutkimuksessa selviää, että sisäisen motivaation vaikutus työpaikkaan sitoutumiseen on kehittymispyrkimyksiä vahvempi, eli sisäisesti motivoitunut ihminen ei ole taipuvainen vaihtamaan työpaikkaa, vaikka hänellä olisikin vahva pyrkimys itsensä kehittämiseen. Vaihtuvuuden torjunnassa on tärkeää ruokkia työntekijöiden sisäisten motivaatioiden tarpeita, eli tarpeita autonomiasta, kyvykkyydestä ja yhteenkuuluvuudesta. (Viitala 2021. luku 2.4.)

Henkilöstöjohtamisen on osattava ennustamaan ja torjumaan työpahoinvointia kiinnittämällä huomiota erilaisiin riskitekijöihin, stressin ja uupumisen oireisiin ja poissaoloihin. Sen täytyy myös pystyä hoitamaan akuutteja työpahoinvoinnin ongelmia kuten loppuun palamisia. Tärkeintä pitkällä tähtäimellä on huolehtia työhyvinvoinnista varmistamalla edellytykset työn mielekkyyden kokemiseen ja työn imuun. Työn imu on tila, jossa työntekijä voi käyttää työssään vahvuuksiaan, ja työolosuhteet antavat mahdollisuuden innostukseen ja kehittymiseen. Työn imua

kokeva ihminen suhtautuu työhönsä myönteisesti, on sitoutunut työhönsä ja saa tuloksia aikaan. (Viitala 2021. luku 2.5.)

Feng-Hua Yang, Chih-Hua Huang ja Chim-Yei Wei (2015) tekemästä tutkimuksesta sisäisen markkinoinnin ja asiakaspalvelussa työskentelevien ihmisten työhyvinvoinnin yhteydestä asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun selviää, että asiakaspalveluhenkilöstön hyvinvointi on positiivisesti yhteydessä asiakkaiden kokemaan palvelun laatuun (Viitala 2021. luku 2.5).

Sitoutuminen työnantajaan syntyy hyvästä johtamisesta, joka koetaan reiluksi ja työntekijää arvostavaksi. Aineettomat johtamiseen liittyvät asiat nousevat keskeisiksi sitouttamistekijöiksi. Tällaisia asioita on vaikea luvata etukäteen, ja ne valkenevat työntekijälle vasta ajan saatossa. Päinvastoin näiden asioiden huonosti hoitaminen saa työntekijät etsimään uutta työpaikkaa. (Ylikorkala 2018. luku 3.2.)

Motivaatiotekijät ovat vahvasti yhteydessä työntekijän sitoutumiseen työpaikkaansa. Sitoutuminen työpaikkaan tarkoittaa henkilön psykologista suhdetta organisaatioon, jossa hän työskentelee. Jos psykologinen suhde on huono, on työntekijällä matalampi kynnys lähteä työpaikasta. Sitoutuminen voi kohdistua joko työhön tai työpaikkaan, tai molempiin ja se voi olla välineellistä tai tunneperäistä. (Viitala 2021. luku 2.6.)

Tunneperäisesti sitoutunut työntekijä kokee, että työ merkitsee hänelle muutakin kuin rahaa, asemaa tai muuta välineellistä hyötyä. Työnantajan hyöty sitoutuneista työntekijöistä näkyy palvelun laatuna, työntekijöiden luovuutena ja osallistumisena toiminnan kehittämiseen, parempina tehoina, vähäisempinä poissaoloina ja pienempänä vaihtuvuutena. Sitoutuminen työnantajaan vaatii myös työnantajan sitoutumista työntekijöihin. Sitoutunut työnantaja vahvistaa työntekijän luottamusta työsuhteen jatkumiseen, jolloin työntekijänkin sitoutuminen paranee ja työnantajalle hallaa tekevä vaihtuvuus pienenee. (Viitala 2021. luku 2.6.)

Vaihtuvuus ei kuitenkaan voi olla nollassa prosentissa. Terve vaihtuvuus edesauttaa osaamisen kehittymistä ja uusien ideoiden ja toimintatapojen tuonti yritykseen voi tehostaa toimintaa. Sopiva vaihtuvuus vaihtelee suuresti riippuen alasta. (Viitala 2021. luku 2.6.)

Yritys voi strategiaan perustuen pitää palkkatason keskimääräistä korkeampana, millä houkutellaan osaavaa työvoimaa, tai pitää alhaisempaa palkkatasoa ja rekrytoida esimerkiksi osa-aikatyöläisiä opiskelijoita. Tällöin työnantajan tulee sietää työvoiman korkeampaa vaihtuvuutta. (Viitala 2021. luku 3.5.)

Korkea palkkataso voi taas sitouttaa työntekijöitä yrityksen kannalta vääristä syistä. Työntekijällä voi olla into täysin lopahtanut työtehtäviinsä ja ainoa häntä työpaikassa sitova asia on markkinatasoa korkeampi palkkataso, joten työpaikkaa vaihtaessa tulisi hyväksyä palkan aleneminen. Jos maksetaan korkeampia palkkoja kuin muissa alan yrityksissä, tulee rekrytoivan henkilöstön olla alansa huippua. (Ylikorkala 2018. luku 3.2.)

3.7 Motivaation puute

Tutkimukset osoittavat, että useimpien ihmisten työmotivaatiota heikentää toistuvat epäonnistumiset työtehtävissä, liian suuret tai pienet haasteet työtehtävissä, huonot mahdollisuudet työssä kehittymiseen, heikko tehtävien organisointi, työtehtävien ja tavoitteiden epäselvyys, huono työilmapiiri ja epäoikeudenmukaisuus tai epätasa-arvoinen kohtelu työpaikalla. Motivaation heikkenemisestä voi seurata työtehtäviin vähäistä panostusta, mikä heijastaa helposti esimerkiksi asiakaspalvelun laatuun (Viitala 2021. luku 2.4.).

Riittämätön työtehtävien määrä on usein syy työssä tylsistymiseen. Syynä voi olla myös liian tekemisen aiheuttama kiire, jolloin omat ideat eivät pääse hyötykäyttöön. Työhönsä kyllästynyt työntekijä on tehoton eikä voi hyvin. Tylsistymisen ilmenemistä voidaan ehkäistä työtehtävien riittävällä vaihtelulla, kehittymismahdollisuuksilla, vaikuttamismahdollisuuksilla, vastuulla ja saadulla tuella ja arvostuksella. Ilman tukea ja arvostusta työn hyvin tekeminen ja työn kehittäminen hankaloituu ja työpaikan ilmapiiri saattaa vaikuttaa myös elämään töiden ulkopuolella. (Ylikorkala 2018. luku 3.3.)

4 TEHOKKUUS

Tehokkuus tarkoittaa tulosten ja tulosten saavuttamisen suhdetta käytettyihin resursseihin. Tehokkuutta voi määrittää monella tavoin, kuten voittona, asiakastyytyväisyytenä, palvelun nopeutena tai tuotannon läpimenoaikana. Tehokkuutta voi määritellä monen eri sidosryhmän kannalta, minkä vuoksi se ei ole aina yksinkertaisesti määriteltävissä tai arvioitavissa. Sidosryhmiä ovat tahot, joiden kanssa organisaatio on jatkuvassa vuorovaikutuksessa. (Lämsä & Päivike 2017, 15.)

Tehokkuus voi myös kääntyä itseään vastaan. Esimerkiksi jos tehokkuutta tavoitellaan lyhyellä aikavälillä irtisanomalla työntekijöitä ja näin laskemalla kustannuksia, voi se pitkällä ajalla johtaa palvelun laadun heikentymiseen ja johtaa asiakkaiden menetykseen. Asiakkaita menettäessä taas työnantajakuva potentiaalisille työnhakijoille saattaa heikentyä, eikä työntekijät enää hae organisaation palvelukseen. (Lämsä & Päivike 2017, 15.)

Suosittu tapa määrittää ja arvioida tehokkuutta on käyttää Kaplanin ja Nortonin kehittämää tasapainotettua mittaristoa, eli tulokorttia (engl. Balanced scorecard), jonka tärkein tehtävä on strategian jokapäiväiselle tasolle viemisen tukeminen. Kaplan ja Norton ovat kritisoineet tapaa mitata organisaatioiden onnistumista taloudellisten onnistumisien mukaan, minkä vuoksi tulokortti on kehitetty. Tehokkuuden arvioimisen lisäksi tulokortti on myös johtamisen väline, jonka avulla voidaan sitouttaa työntekijöitä toimimaan tavoitteiden mukaisesti. Tasapainotettu mittaristo tarkastelee toiminnan alueita samaan aikaan neljästä näkökulmasta. Näkökulmia ovat osaamisnäkökulma, asiakasnäkökulma, prosessinäkökulma ja talouden näkökulma. Näiden näkökulmien mukaisesti tapahtuu liiketoiminnan ja kehitysaktiviteettien suunnittelu ja seuranta ja tavoitteiden asettaminen. (Lämsä & Päivike 2017, 16; Tuominen 2011, 9.)

Tasapainotetun mittariston osaamisnäkökulma tarkastelee organisaation osaamista sen menestystekijänä. Se sisältää kysymyksen, miten organisaation kyky tavoitteisiin liittyvään muutokseen ja kehittymiseen säilytetään? Menestystekijänä osaaminen näkyy henkilöstön sitoutumisena, osaamisena, halukkuutena

kouluttautumiseen, työn ilon kokemisena ja kehityskeskusteluiden hyödyllisyytenä. (Lämsä & Päivike 2017, 16.)

Asiakasnäkökulmassa tarkastellaan, miltä organisaation tulee näyttää asiakkaiden näkökulmasta, jotta voidaan saavuttaa tavoitteet. Asiakastyytyväisyyttä voidaan mitata asiakastyytyväisyytenä, kriittisen palautteen määränä ja palvelun laatuna. (Lämsä & Päivike 2017, 16.)

Prosessinäkökulmaa arvioidaan kysymällä missä prosesseissa tulee menestyä parhaiten, että sidosryhmät ovat tyytyväisiä. Sidosryhmiin kuuluvat esimerkiksi omistajat ja asiakkaat. Prosessinäkökulmaa mitattaessa voidaan esimerkiksi verrata oman organisaation prosesseja toisten organisaatioiden prosesseihin tarkastelemalla palveluiden saavutettavuutta ja tuotteiden läpimenoaikoja. (Lämsä & Päivike 2017, 16.)

Talouden näkökulmaa arvioidessa mietitään miltä meidän tulisi näyttää omistajien näkökulmasta menestyäksemme taloudellisesti. Talouden näkökulmaan voidaan mitata talouden mittareilla, kuten myyntikatteena, sijoitetun pääoman tuotona, talousarviossa pysymisenä ja keskeisten toimintojen kustannuksina. (Lämsä & Päivike 2017, 16.)

5 KEHITTÄMISTEHTÄVÄ TOIMEKSIANTAJALLE

Työn tavoitteena on selvittää toimeksiantajayrityksen työntekijöiden motivoitumista työtehtäviinsä ja työntekijöiden motivaatiotekijöitä. Toimeksiantaja on ottanut käyttöön uuden palkitsemismallin ja mitannut työntekijöiden tehokkuuden kehitystä. Palkitsemismalli antaa työntekijälle mahdollisuuden saada tulospalkkion työnsä hyvästä suorittamisesta ja täten mahdollisuuden vaikuttaa omaan palkkaansa. Toimeksiantajan tämänhetkinen palkkiomalli keskittyy työntekijöiden tehokkuuteen ja sillä halutaan kannustaa pääsemään tavoitteisiin ja ylittämään ne, sekä palkita laadukkaasta suorittamisesta.

Tutkimus tehdään asiakaspalvelutyön näkökulmasta. Toimeksiantaja palkitsee asiakaspalvelijoita määrätyllä tulospalkkiokaavalla. Tulospalkkio määräytyy tehdyn työmäärän ja saadun asiakaspalvelupalautteen perusteella. Työmäärä mitataan asiakaspalvelukontakteina ja asiakkaalle annetaan mahdollisuus antaa asiakaspalvelijalle henkilökohtaista palautetta anonymisti. Palautteessa asiakas vastaa tyytyväisyydestään palveluun ja siihen saiko hän pulmaansa ratkaisun.

Tulospalkkiota määritettäessä lasketaan tulospalkkio asiakaspalvelukontaktien määränä työtunnin aikana keskimäärin, mikä suhteutetaan asiakkailta saatuun palautteeseen ja asiakkaiden ongelmien ratkaisusteeseen. Huono palaute asiakkailta toimii tulospalkkion leikkurina ja laskee nopeasti saatavan palkkion määrää. Leikkureilla huolehditaan sääntelyn kannalta tärkeiden asioiden toteutumisesta. Asiakaskontaktit lasketaan asiakkaan kanssa käydyistä puheluista, viesteistä tai verkkokeskusteluista.

Toimeksiantajan palkkiomallin ensisijainen tavoite on motivoida tiimiä suoriutumaan parhaalla mahdollisella tasolla. Palkitseminen motivoi parempaan suoriutumiseen, sekä kannustaa ylittämään asetetut tavoitteet. Palkkiomalli mahdollistaa vaikutuksen omaan kuukausiansioon omalla tekemisellä ja se sitouttaa myös työntekijöitä yritykseen. Kasvava työn tehokkuus ja tavoitteiden ylittäminen parantaa palvelualueen tulosta ja mahdollistaa reilun palkitsemisen, osaamisen kehittämisen ja hyvinvointiin panostamisen.

5.1 Tehokkuuden kehitys

Työnantaja otti tulospalkkiomallin käyttöönsä heinäkuun 2022 alusta lähtien. Tutkimuksessa analysoidaan dataa puolen vuoden ajalta toukokuusta lokakuun loppuun. Datasta käy siis ilmi työntekijöiden tuntitehokkuuden keskimääräinen kehitys ennen ja jälkeen tulospalkitsemisen voimaan astumisen. Palkkiomallin ensisijainen tavoite oli nostaa työntekijöiden tuntitehokkuutta, mutta mallissa on huomioitu myös asiakaspalvelupalautteen laatu. Asiakaspalautteessa on tapahtunut pientä positiivista nousua, mutta asiakkaiden ongelmien ratkaisuaasteessa ei ole ollut tilastollisesti merkitseviä muutoksia. Varsinaisten asiakaspalautteiden määrä ei ole myöskään merkittävästi muuttunut suuntaan tai toiseen, mutta palautteet ovat olleet hieman parempia kuin aikaisemmin.

Alla olevasta tauloukosta käy ilmi palvelun tehokkuuden kehittyminen tulospalkkiomallin julkaisemisen jälkeen (taulukko 1). Taulukkoon on merkitty työntekijöiden keskimääräinen tehokkuus kuukausittain. Tuloksissa nähdään selkeää kasvua jo heti heinäkuussa, kun palkkiomalli on julkaistu ja sen jälkeisinä kuukausina vielä suurempia muutoksia.

TAULUKKO 1. Koko palvelun tehokkuus. Toukokuu-lokakuu.

| Kuukausi | Toukokuu | Kesäkuu | Heinäkuu | Elokuu | Syyskuu | Lokakuu |
|--|----------|---------|----------|--------|---------|---------|
| Asiakaskontaktit/työntekijä Tuntia kohti laskettuna | 4,91 | 5,08 | 5,86 | 7,05 | 6,72 | 6,94 |

Alla oleva taulukko kertoo tehokkuuden parantumisesta keskimäärin (taulukko 2). Taulukossa on laskettu asiakaspalvelun kontaktien keskiarvo kahdelta kuukaudelta ennen tulospalkkiomallin julkaisua verrattuna mallin julkaisun jälkeisten neljän kuukauden tuloskeskiarvoon. Kahden kuukauden tehokkuuden keskiarvo ennen tulospalkkion julkaisemista oli 5 kontaktia tunnissa. Heinäkuun alussa julkaistun tulospalkkiomallin jälkeisten neljän kuukauden keskiarvo oli 6,64 kontaktia

tunnissa. Taulukosta selviää tulospalkkion vaikuttaneen tehokkuuteen positiivisesti.

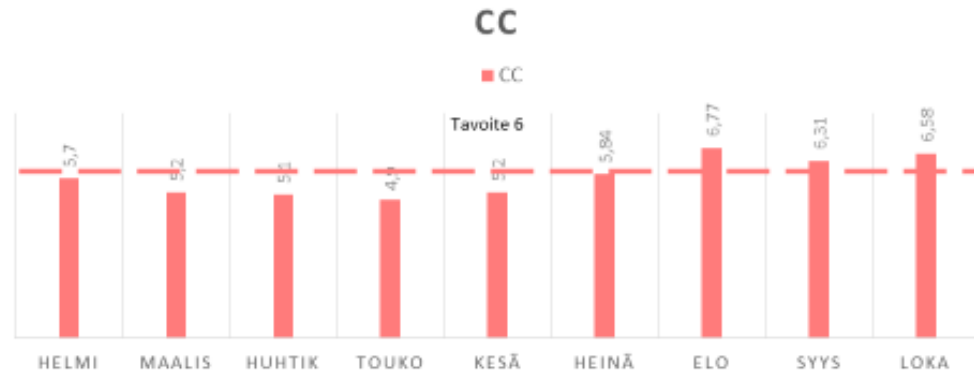
TAULUKKO 2. Tehokkuuden kehittymisen keksiarvo. Toukokuu-lokakuu.

| | |
|---|----------------|
| Asiakaskontaktit tunnissa/työntekijä Tulospalkkion jälkeen | 6,64 kontaktia |
| Muutos | 1,64 kontaktia |
| Muutos % | + 32,8 % |

Toimeksiantajayrityksen työntekijöille asettama tavoitetehtokkuus on asetettu keskimäärin kuuteen kontaktiin tunnissa. Alla oleva kuvio (kuvio 2) kertoo eri kuukausien tehokkuuskeskiarvon, eli kuinka monta kontaktia työntekijöillä on keskimäärin tunnin aikana.

Kuvion kuukausikeskiarvot eivät täsmää todellisiin kuukausikeskiarvoihin, sillä keskiarvoja ei ole laskettu täsmälleen kuukausien lopussa. Keskiarvot kuitenkin poikkeavat vain desimaalien osalta ja kokonaiskuvassa on tulkittavissa tarpeeksi tehokkuuden kasvua. Kuviosta ilmenee selkeä tehokkuuden kasvu palkitsemismallin julkaisemisen jälkeen. Palkitsemismalli on julkaistu heinäkuun alussa, minkä jälkeen keskimääräinen tehokkuus on ollut yli tavoitearvon joka kuukausi, lukuun ottamatta julkaisemiskuukautta. Myös heinäkuussa on tunnistettavissa tehokkuuden kasvua.

CC Tehokeskiarvo per tunti/henkilö



KUVIO 2. Asiakaspalvelun (CC) kuukausitehot. Tehoja ei ole mitattu täsmälleen. kuukauden lopussa, joten yksittäisten kuukausien keskiarvojen desimaalit poikkeavat hieman todellisesta tilanteesta. (Toimeksiantaja 2022.)

5.2 Asiakastyytyväisyys ja ratkaisuaaste

Toimeksiantajayrityksen palkitsemismalli palkitsee työntekijöitä rahapalkkioon tuntitehokkuuden, saadun asiakaspalautteen ja asiakkaiden ongelmien ratkaisuasteen perusteella. Huono asiakaspalaute ja kyvyttömyys antaa ratkaisu asiakkaan kysymyksiin toimii tulospalkkion leikkurina ja laskee saatavan tulospalkkion määrää. Leikkureilla huolehditaan sääntelyn kannalta tärkeiden asioiden toteutumisesta. Asiakastyytyväisyyttä mitataan Net Promoter Scoren (NPS) avulla ja ratkaisuaastetta First Call Resolution (FCR) avulla. (Baehre, S. O'Dwyer, M. O'Malley, L. & Lee, N. 2022, 67-84.)

NPS on Fred Reichheldin kehittämä laajasti hyväksytty tapa mitata asiakkaiden ajatusmaailmaa ja ennustaa myynnin kasvua. NPS perustuu asiakkaiden vastaukseen kysymykseen: Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä kaverille tai kollegalle? Reichheldin mukaan NPS:n kasvattaminen on tärkeä tapa kasvattaa yrityksen myyntiä. NPS:n käytön suosiosta kertoo se, että yli kaksi kolmasosaa Fortune 1000 -yrityksistä käyttää NPS:n mittaamista osana organisaatiojohtamistaan. Fortune 1000 -yritykset ovat suosittu Fortune lehden vuosittain listaamat

tuhat Amerikan suurinta yritystä. (Baehre, S. O'Dwyer, M. O'Malley, L. & Lee, N. 2022, 67-84.)

Alla oleva taulukko kertoo NPS:n kehityksestä tulospalkkiojärjestelmän käyttöönoton jälkeen. Taulukosta selviää, että niin kuin kuukausittainen tehokkuus, myös NPS on kehittynyt toivottuun suuntaan kohti tavoitetta, mutta se ei ole yltänyt tavoitteen saavuttamiseen asti.

TAULUKKO 3. NPS kehitys. Toukokuu-Lokakuu.

| Kuukausi | Toukokuu | Kesäkuu | Heinäkuu | Elokuu | Syyskuu | Lokakuu |
|--------------------------|----------|---------|----------|--------|---------|---------|
| Net Promoter Score (NPS) | 38,3 | 29,4 | 38,4 | 52,7 | 48,9 | 48,8 |

First Call Resolution (FCR) mittaa kuinka suuri osuus asiakkaiden ongelmista ei vaadi ensimmäisen soiton jälkeen uusia yhteydenottoja tai soittopyyntöjen jättämistä

Seuraava taulukko osoittaa FCR:n, eli ratkaisuasteen kehittymisen tulospalkkiomallin julkaisemisen jälkeen. Asiakkaiden kokema ongelmaan ratkaisun saaminen ei ole merkittävästi muuttunut tulospalkkiojärjestelmän julkaisun jälkeen. Työnantajan asettama FCR-tavoite on X

TAULUKKO 4. FCR kehitys. Toukokuu-Lokakuu.

| Kuukausi | Touko- kuu | Kesä- kuu | Heinä- kuu | Elokuu | Syys- kuu | Loka- kuu |
|-----------------------------|---------------|--------------|---------------|--------|--------------|--------------|
| First Call Resolution (FCR) | 59,4 | 55 | 62,7 | 62,1 | 65,8 | 59,6 |

6 TUTKIMUS

6.1 Kyselytutkimuksen toteutus

Opinnäytetyötä varten tehtävän tutkimuksen päätavoite oli selvittää toimeksiantajalle, miten työntekijöiden motivaatio on muuttunut tulospalkkiomallin julkaisemisen jälkeen ja miten työntekijät kokevat palkitsemismallin ja työnsä tärkeyden. Tutkimusta tehdessä valitsin tutkittavat aiheet sen perusteella, mitä olin työni aikana lukemastani aineistosta oppinut, ja mitä olin työni kirjalliseen osioon kirjoittanut. Sen lisäksi, tutkittavien kysymysten valintaan vaikutti se, minkä itse näin olevan tärkeää tietoa toimeksiantajalle, sillä toimeksiantajalleni työskennellessäni olen väistämättä kiinnittänyt huomiota erilaisiin työmotivaation haasteisiin.

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena. Kyselytutkimus oli hyvä valinta aiheen tutkimiseen, sillä kysymykset kysyttiin kaikilta vastaajilta samalla tavalla, joten kyselystä saatu data on helposti tulkittavissa ja saadusta datasta on mahdollista vetää johtopäätöksiä. Vastaajilla oli usea päivä aikaa vastata lyhyeen kyselyyn itse valitsemanaan ajankohtana. Tutkimukseen valitsin ainoastaan monivalintakysymyksiä sen vuoksi, että niistä saatua dataa on helpompi tarkastella tilastollisesti, niihin on helpompi ja nopeampi vastata ja monivalintakysymykset säilyttävät vastaajan nimettömyyden hyvin.

Tutkimus perustuu kohderyhmälle, eli toimeksiantajayrityksen työntekijöille lähettämällä kyselylomakkeella keräämääni aineistoon. Kohderyhmä oli rajattu asiakaspalvelussa toimiviin henkilöihin, jotka jakavat keskenään samanlaisen tulospalkkiomallin. Kohderyhmän rajaaminen samassa tehtävässä työskenteleviin ja saman tulospalkkiomallin jakaviin henkilöihin oli tärkeää, sillä se vähentää vastaajien välillä olevia muuttujia. Tutkimuskysely tehtiin vastaajille mahdollisimman helpoksi ja siihen vastatessa meni vain muutama minuutti.

Tutkimukseen valittu kohderyhmä sisälsi eri ikäisiä, eri sukupuolisia ja ei maantieteellisen sijainnin omaavia henkilöitä, joista suurin osa oli itselleni tuntemattomia. Tutkimukseen vastasi vähän alle puolet kohderyhmästä, mutta vastauksia sain 61 henkilöltä. 61 vastaajaa luo mielestäni hyvän otannan johtopäätöksien

tekemiseksi. Tutkimuksen luotettavuutta lisää vastaajien toimiminen saman kaltaisissa työtehtävissä ja vastaajien jakama yhteinen tulospalkkiomalli.

Tutkimuskysymykset on pyritty luomaan siten, että vastausten avulla voidaan mitata juuri sitä, mitä niiden avulla on tarkoitus mitata ja ettei kysymysten huono asettelu johda valheellisiin tutkimustuloksiin.

Kysymysten määrä pidettiin pienenä tarkoituksenmukaisesti, jotta vastaajan oli mielekkäämpi vastata kyselyyn ja täten saataisiin totuudenmukaisemmat tutkimustulokset. Kysymykset laadittiin niin, että vastaaja varmasti ymmärtää kysymyksen oikein. Kysymykset liittyvät pääosin työntekijöiden omaan päivittäiseen toimintaan. Vastaajia pyydettiin valitsemaan ensimmäisenä mieleen tuleva vaihtoehto. Tutkimus toteutettiin anonyymisti sisäisiä kanavia pitkin. Kyselyyn vastaajille tehtiin selväksi, että tuloksia käsitellään luottamuksellisesti, eikä vastaajien henkilöllisyydet ole jäljitettävissä kyselyn perusteella.

Kysely toteutettiin käyttämällä Google Forms -työkalua. Kyselylomakkeessa oli 8 eri monivalintakysymystä. Kysymyksiä on kahdentyyppisiä: Kyllä tai ei -kysymyksiä, joissa pysyi halutessaan valita myös vaihtoehdon en saa sanoa ja kysymyksiä, joissa pyydetään vastaamaan kuinka samaa mieltä tai kuinka eri mieltä vastaaja on väitteestä. Kyselylomakkeen löytää opinnäytetyön viimeisestä liitteestä.

6.2 Tutkimus ja sen tulokset

Opinnäytetyön tutkimusosiossa lähdin tutkimaan kuinka toimeksiantajayrityksen heinäkuussa julkaisema tulospalkkiomalli vaikuttaa yrityksen työntekijöiden motivaatioon ja työpaikkaan sitoutumiseen, sekä mitä he ovat mieltä tämänhetkisistä työhön motivoivista tekijöistä ja uudesta palkitsemismallista. Tutkimus pyrkii selvittämään ovatko vastaajat korottaneet tavoitteitaan palkkion saavuttamiseen ja onko tavoitteissa onnistuttu, onko tavoitteet saavutettavissa ja vastaako palkkion suuruus siihen vaadittua työmäärää, vaikuttaako tulospalkkiomalli työn mielekkyyteen ja työpaikkaan sitoutumiseen.

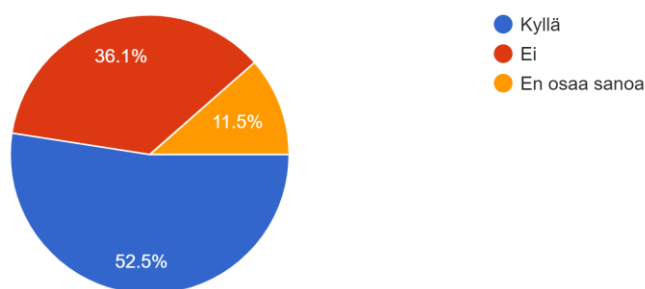
Tutkimuksessa pyritään selvittämään myös se, kuinka arvostetuiksi ja tärkeiksi työnantajalle työntekijät kokevat itsensä. Tämä on tärkeä osa tutkimusta, sillä kirjallista aineistoa tutkiessani nämä seikat ilmenivät toistuvasti. Näillä kysymyksillä selvitetään tämänhetkistä tilannetta ja mahdollisesti löydetään yksi tärkeimmistä ja mielestäni yksinkertaisimmista parannuskohteista.

Tässä osassa työtä esitetään kyselytutkimuksen kysymykset ja niihin saadut vastaukset. Vastauksia analysoidaan ja niistä tehdään johtopäätökset seuraavassa luvussa. Kyselytutkimuksen vastauksia havainnollistetaan ympyrä- ja pylväskaa- vioiden avulla vastausten tulkitsemisen helpottamisen vuoksi. Kaavioista käy ilmi, kuinka suuri osuus vastaajista on mitäkin mieltä.

Kysymykset 1 ja 2 selvittävät kuinka työntekijöiden tavoitteet ovat muuttuneet tulospalkkiomallin julkaisemisen jälkeen ja kuinka moni tavoitteitaan korottaneista vastaajista on saavuttanut uuden tavoitteensa. Vastauksista selviää, että yli 50 % vastaajista on korottanut henkilökohtaisia tavoitteitaan (kuvio 3). Vastanneista 36 % eivät ole korottaneet tavoitteitaan ja 11,5 % eivät osaa sanoa.

Oletko korottanut henkilökohtaisia tavoitteitasi palkitsemismallin julkaisun jälkeen?

61 responses



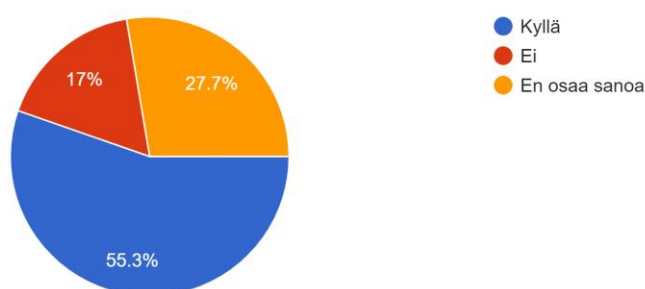
KUVIO 3. Tavoitteiden kasvaminen tulospalkkiomallin julkaisemisen jälkeen.

Kyselyssä pyydettiin vastaamaan toiseen kysymykseen, jos on vastannut ensimmäiseen kysymykseen kyllä (kuvio 4). Vastauksia toiseen kysymykseen saatiin kuitenkin enemmän, kuin ensimmäisessä kysymyksessä oli kyllä-vastauksia. Vastausten perusteella yli 50 % vastaajista on onnistunut saavuttamaan uudet tavoitteensa.

Todellisuudessa osuudet eivät täsmää kyselyn tavoitteeseen vastausten määrän vuoksi, sillä 15 kyselyyn vastaajaa, jotka eivät ole vastanneet ensimmäiseen kysymykseen kyllä, ovat vastanneet toiseen kysymykseen. Jos nämä vastaajat olisivat jättäneet vastaamatta toiseen kysymykseen, voisi tavoitteiden onnistuneesti saavuttajien osuus olla suurempi, kuin kuviosta ilmi käyvä 55,3 % (kuvio 4). Kyselyn asettelusta johtuen voidaan olettaa, ettei korotettuja tavoitteita ole mahdollista saavuttaa, jos alun perinkään henkilökohtaisia tavoitteita ei ole korotettu. Tämä myös vääristää muiden kuin kyllä-vaihtoehdon osuutta kuviossa. Vastauksista ei voida erottaa niitä vastaajia, jotka ovat vastanneet ei tai en osaa sanoa ensimmäiseen kysymykseen, sillä kysely on toteutettu nimettömänä

Jos vastasit kyllä, oletko onnistunut saavuttamaan korotetut tavoitteesi?

47 responses

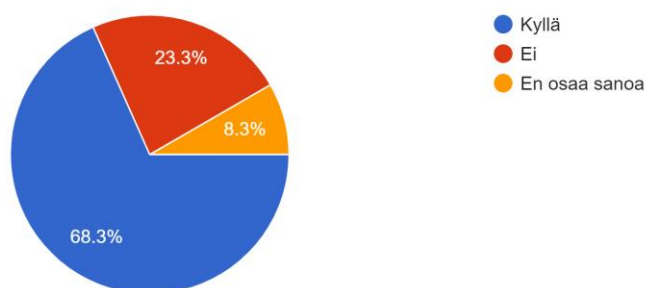


KUVIO 4. Tavoitteiden saavuttaminen.

Kolmannessa kysymyksessä selvitetään ovatko työnantajan asettamat tavoitteet vastaajien mielestä tavoitettavissa. Yli kaksi kolmasosaa vastanneista on sitä mieltä, että työnantajan asettamat tavoitteet ovat saavutettavissa. Tavoitteet eivät ole saavutettavissa 23,3 % mielestä ja 8,3 % vastaajista ei osaa sanoa (kuvio 5).

Ovatko työnantajan asettamat tavoitteet mielestäsi saavutettavissa?

60 responses

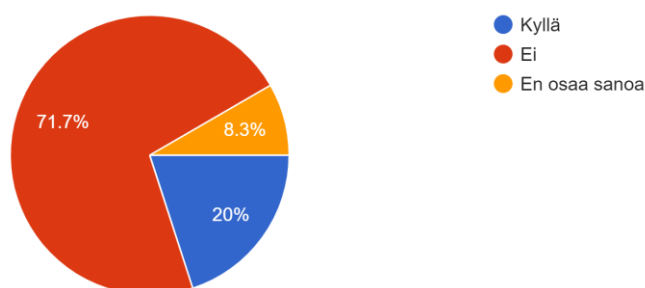


KUVIO 5. Tavoitteiden saavuttamisen mahdollisuus.

Lomakkeen neljännessä kysymyksessä kysyttiin vastaako tulospalkkion suuruus sen saavuttamiseen vaadittavaa työn määrää (kuvio 6). Valtaosa vastaajista (71,7 %) on sitä mieltä, ettei vaadittava työn määrä vastaa siitä saatua palkkiota. 20 % on sitä mieltä, että työmäärä vastaa siitä saatua palkkiota ja 8,3 % ei osaa sanoa.

Koetko tulospalkkion suuruuden vastaavan työn määrää, joka vaaditaan palkkion saavuttamiseksi?

60 responses



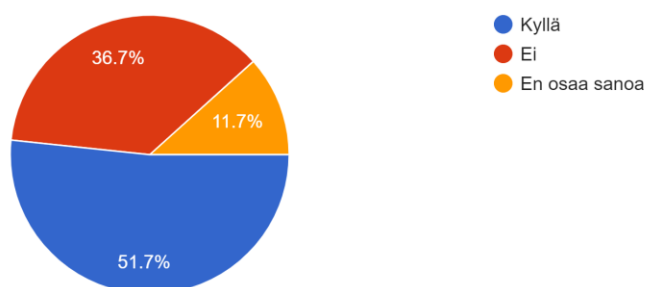
KUVIO 6. Tulospalkkion määrä suhteessa vaaditun työn määrään.

Viidennellä kysymyksellä selvitetään korkeampien tulojen mahdollisuuden vaikutusta työntekijän sitoutumiseen nykyiseen työpaikkaan (kuvio 7). Vastauksista selviää, että yli puolet vastanneista (51,7 %) kokee tulojen kasvattamisen mahdollisuuden lisäävän halukkuutta työskennellä nykyisessä työpaikassaan. 36,7 %

vastaajista on sitä mieltä, ettei mahdollisuus tulojen kasvattamiseen lisää halukkuutta työskennellä tämänhetkisessä työpaikassa ja 11,7 % ei osaa sanoa.

Oletko halukkaampi pysymään tämän hetkisessä työpaikassasi korkeampien tulojen mahdollisuuden vuoksi?

60 responses



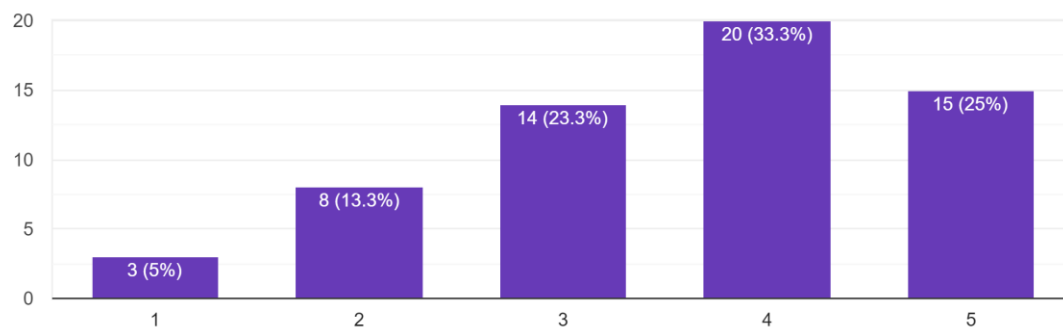
KUVIO 7. Tulospalkkion vaikutus halukkuuteen pysyä nykyisessä työpaikassa.

Seuraavien kysymysten vastauksia hahmotellaan pylväskaavion avulla, sillä se sopeutuu parhaiten vastausten kuvaukseen kysymyksen asettelusta johtuen. Kysymys numero 6 selvittää, kokevatko vastaajat olevansa helposti korvattavissa (kuvio 8). Kysymys on valittu siksi, että opinnäytetyössä käsitellään työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista tulospalkkiomallin vaikutuksen lisäksi muista näkökulmista. Se, kuinka helposti korvattavaksi vastaaja kokee itsensä, kertoo siitä, kuinka kovasti hän kokee työnantaja olevan sitoutunut työntekijäänsä. Kuten kirjalllisesta aineistosta käy ilmi, työntekijän sitoutuminen vaatii myös työntekijöihin sitoutuneen työnantajan (Viitala 2021. luku 2.6.).

Kysymyksen vastausta tarkisteltaessa tulee ottaa huomioon, että vastausvaihtoehto 1 tarkoittaa täysin eri mieltä, vastausvaihtoehto 5 tarkoittaa täysin samaa mieltä. Vastauksista käy ilmi, että neljäsosa vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että he kokevat olevansa helposti korvattavissa, kun taas vain 5 % on täysin eri mieltä väitteen kanssa. Korkein pylväs sijoittuu vastausvaihtoehtoon 4. Suurin osa vastaajista 58,3 % on jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että he kokevat olevansa helposti korvattavissa.

Koen olevani helposti korvattavissa

60 responses

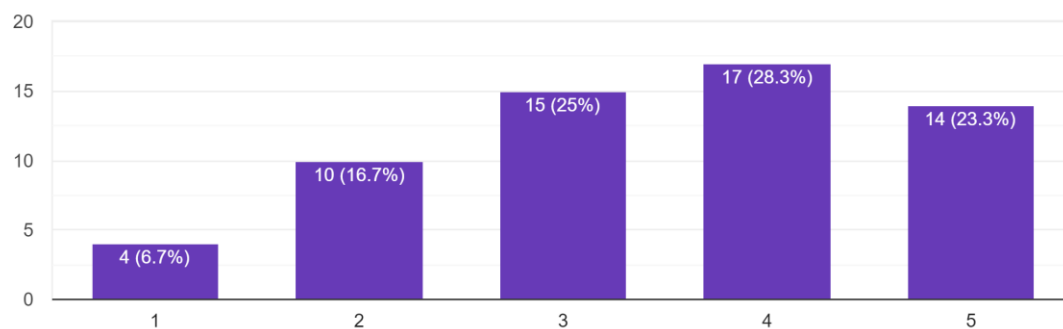


KUVIO 8. Koen olevani helposti korvattavissa.

Seitsemännessä kysymyksessä kysytään lisääkö tulospalkkiomalli työn mielekkyyttä. Vastaukset ovat painottuneet vaihtoehtoihin 3, 4 ja 5. Yli puolet vastaajista (51,6 %) ovat jokseenkin tai täysin samaa mieltä siitä, että tulospalkkiomalli lisää työn mielekkyyttä (kuvio 9). Vain 6,7 % vastaajista on väitteen kanssa täysin eri mieltä.

Tulospalkkiomalli lisää työn mielekkyyttä

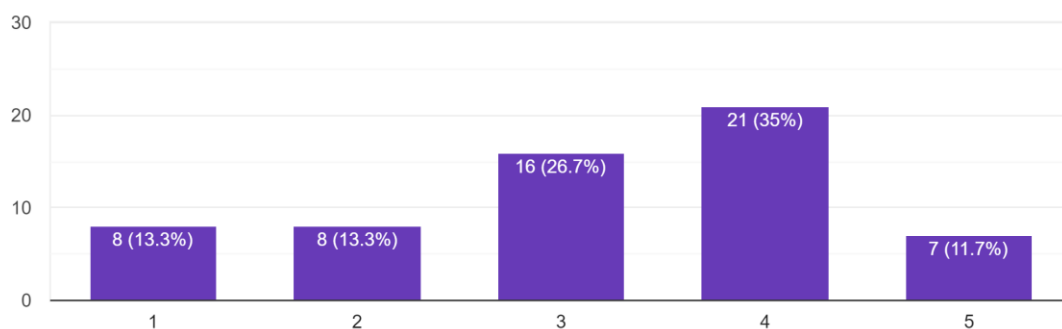
60 responses



KUVIO 9. Tulospalkkiomallin vaikutus työn mielekkyyteen.

Kyselylomakkeen viimeisellä kysymyksellä selvitetään kokevatko vastaajat työnantajan arvostavan heidän tekemäänsä työtä. Vastaajista 46,7 % ovat samaa tai jokseenkin samaa mieltä sen kanssa, että työnantaja arvostaa heidän tekemäänsä työtä. Yli neljäsosa vastaajista (26,7 %) ei ole samaa eikä eri mieltä ja vain 13,3 % vastaajista on täysin eri mieltä väitteen kanssa (kuvio 10).

Koen että työnantaja arvostaa tekemääni työtä
60 responses



KUVIO 10. Työnantajan arvostus.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA POHDINTA

Tässä luvussa esitetään johtopäätökset kyselytutkimuksen tuloksista. Tulokset pyritään yhdistämään työssä aikaisemmin esitettyyn kirjalliseen aineistoon. Johtopäätösten lisäksi luvussa arvioidaan opinnäytetyöprosessin onnistumista ja pohditaan mitä toimeksiantaja voisi toiminnassaan kehittää työntekijöiden paremman työmotivaation ja sitoutumisen saavuttamiseksi.

7.1 Tulosten analysointi

Kyselytutkimuksen vastauksista kohdissa 1 ja 2 (kuviot 3 ja 4) huomataan että tulospalkkiomallin käyttöön ottaminen on parantanut työntekijöiden tavoitteita ja suurin osa vastanneista ovat myös onnistuneet tavoitteensa saavuttamisessa. Tavoitteiden kasvamisen mahdollisten palkkioiden saamisen vaikutuksesta lisäksi moni vastaajista kokee työn olevan mielekkäämpää tulospalkkiomallin vuoksi (kuvio 9). Ulkoinen motivaatio syntyy työn suorittamisesta saatavasta palkkiosta. (Sadri & Bowen 2011. 45.)

Seitsemännen kysymyksen vastauksia tulkitessa tulee huomioida se, että vaikka on täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä siitä, että tulospalkkiomalli lisää työn mielekkyyttä, ei se tarkoita sitä, että se myös välttämättä laskisi työn mielekkyyttä (kuvio 9).

Vaikka valtaosa vastaajista on korottanut tavoitteitaan onnistuneesti, valtaosa neljänteen kysymykseen vastanneista (71,7 %) on sitä mieltä, ettei vaadittava työn määrä vastaa siitä saatua palkkiota (kuvio 6). Viitala (2021) toteaa, että jos työpanos ei työntekijän mielestä vastaa siitä saatua palkkiota, saattaa työntekijä kompensoida eroa tavoittelemalla parempaa palkkioita tai pienentämällä panostaan. Liian pieneksi koettu palkkio voi olla syy siihen, että 36,1 % vastaajista eivät ole korottaneet henkilökohtaisia tavoitteitaan palkitsemisjärjestelmästä huolimatta (kuvio 3). Vastauksia tarkasteltaessa tulee huomioida se, että neljännen kysymyksen asettelusta johtuen vastaaja voi ajatella tulospalkkion olevan myös liian helposti saavutettavissa työmäärään nähden.

Ylikorkalan (2018) mukaan palkkiojärjestelmä, jossa tavoitteet ovat liian vaikeasti saavutettavissa tai palkkiot koetaan liian pieninä, voi pahimmillaan syödä työntekijöiden motivaatiota. Kuviosta 5 selviää se, että vastaajat ovat pääosin sitä mieltä, että työnantajan asettamat tavoitteet ovat saavutettavissa. Seuraavasta kuviosta käy kuitenkin ilmi, että vaikka tavoitteet ovat asetettu saavutettavalle tasolle, ei tavoitteen saavuttamiseksi vaadittava työn määrä vastaa palkkion suuruutta (kuvio 5).

Palkitseva työ auttaa sitoutumaan työhön ja vähentää halua vaihtaa työpaikkaa (Berlin 2019, 16). Palkkiomallin vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen kuvaa vaa kaavaa (kuvio 7) tarkastellessa selviää, että noin puolet vastaajista kokee suurempien tulojen mahdollisuuden vaikuttavan positiivisesti työpaikkaan sitoutumiseen. Kuviossa tulee kuitenkin huomioda se, että vastaajat, jotka eivät koe tulospalkkion julkaisemisen lisäävän halukkuutta työskennellä tämänhetkisessä työpaikassa (36,7 %) eivät automaattisesti ole halukkaita vaihtamaan työpaikkaa, vaan voivat kokea, ettei palkan suuruudella ole merkitystä tämänhetkiseen työhön sitoutumiseen. Kuten kuviosta 2. voidaan todeta, lähes yhtä suuri osa vastaajista (36,1 %) eivät ole korottaneet tavoitteitaan tulospalkkion julkaisemisen myötä.

Kysyttäessä työntekijöiden kokemuksesta heidän korvattavuuteensa, vain 5 % vastaajista vastaa olevansa täysin sitä mieltä, ettei ole helposti korvattavissa (kuvio 8). Työntekijän kokiessa olevansa helposti korvattavissa, vähenee tunne työnantajan sitoutumisesta työntekijöihin. Sitoutuminen työnantajaan vaatii myös työnantajan sitoutumista työntekijöihin. Sitoutunut työnantaja vahvistaa työntekijän luottamusta työsuhteen jatkumiseen. (Viitala 2021. luku 2.6.)

Viimeisen kyselylomakkeen kysymyksen tarkoitus on selvittää kokevatko vastaaja työnantajan arvostajan heidän tekemäänsä työtä (kuvio 10). Vastaukset jakautuvat melko tasaisesti. Suurempi osa vastaajista kokee työnantajan arvostavan heidän työpanostaan. Kuitenkin yli neljäsosa vastanneista ei koe tai ei juuriakaan koe saavansa arvostusta tekemästään työstä. Ylikorkalan (2018) mukaan palkkion suuruuden kasvaminen lisää työntekijän arvostuksen tunnetta. Tutkimustuloksista huomataan, että lähes kolme neljäsosaa vastaajista eivät koe tulospalkkion olevan vaaditun työmäärän mukainen (kuvio 6).

7.2 Kehitysehdotukset

Kuten kuviosta 7 käy ilmi, moni kyselyyn vastanneista kokee olevansa helposti tai suhteellisen helposti korvattavissa (kuvio 8). Helposti korvattavuuden tunne voi vähentää työntekijän sitoutumista työpaikkaan, sillä työntekijä, joka kokee olevansa helposti korvattavissa, saattaa ajatella, ettei työnantaja ole sitoutunut häneen, sillä hänet olisi helppo vaihtaa toiseen työntekijään. Tämän vuoksi voisi olla järkevää yrittää osoittaa työntekijöille, etteivät he ole helposti korvattavissa, ja ovat tärkeä voimavara yritykselle. Keinona työntekijän tärkeyden osoittamiseen voisi olla suuremman arvostuksen osoittaminen. Kyselyn mukaan reilu neljäsosa vastaajista ei koe tai ei juurikaan koe työnantajan arvostavan heidän tekemää työtä (Kuvio 10).

Sitoutunut työnantaja vahvistaa työntekijän luottamusta työsuhteen jatkumiseen, jolloin työntekijänkin sitoutuminen paranee ja työnantajalle hallaa tekevä vaihtuvuus pienenee. Työn tekijän hyöty sitoutuneista työntekijöistä näkyy palvelun laaduna, työntekijöiden luovuutena ja osallistumisena toiminnan kehittämiseen, parempina tehoina, vähäisempinä poissaoloina ja pienempänä vaihtuvuutena. (Viitala 2021. luku 2.6.)

Kuten tutkimustuloksista huomataan, lähes kolme neljäsosaa vastaajista eivät koe tulospalkkion olevan vaaditun työmäärän mukainen (kuvio 6) ja yli neljäsosa ei koe työnantajan arvostavan tai juurikaan arvostavan työntekijän tekemää työtä (kuvio 10). Palkkion määrän säätäminen tavoitteita vastaavaksi voisi parantaa työntekijän kokemaa arvostusta ja samalla lisätä työntekijän sitoutumista yritykseen.

Tulospalkkion säätäminen voisi lisäksi kasvattaa työntekijöiden henkilökohtaisia tavoitteita. Myös tavoitteellinen työ lisää työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista yritykseen. Työntekijöiden henkilökohtaisten tavoitteiden kasvattaminen kasvattaisi myös todennäköisesti työntekijöiden tehokkuutta ja parantaisi yrityksen tehoja.

Jokaista kyselytutkimuksessa saatua tulosta voitaisiin mielestäni parantaa asettamalla tulospalkkio vastaamaan sen saavuttamiseksi vaadittua työmäärää.

7.3 Prosessin arviointi

Opinnäytetyön tekeminen alkoi toimeksiantaja kanssa käydystä keskustelusta, kun toimeksiantaja ehdotti aihetta työlleni. Olin mielissäni ehdotuksesta ja tiesin heti, että tämä on hyvä aihe työlleni. Työn aiheen sopimisen jälkeen aloin lukemaan aiheeseen liittyvää aineistoa ja päädyin eri aineistojen kautta aina uusiin ja uusiin aineistoihin. Pidin kuitenkin koko prosessin ajan mielessä, että työhöni käyttämän kirjallisuuden tulee palvella työn tekemistä. Aineistoa lukiessani opinnäytetyöni aihe muokkautui juuri sellaiseksi, millaisena koen sen tuovan eniten arvoa toimeksiantajalleni. Työn alkuperäinen tarkoitus ja päätavoitteet pysyivät kuitenkin samana loppuun asti. Työni eroaa muista samankaltaisen aiheen omaavista opinnäytetöistä sillä, että se on tehty alusta asti palvelemaan tiettyä organisaatiota.

Opinnäytetyön päätavoitteena oli kehittää toimeksiantajan toimintaa. Tavoitteena oli tutkia palkitsemisen vaikutusta tehokkuuden lisäksi motivaatioon ja työpaikkaan sitoutumiseen ja lisäksi antaa työnantajalle parempi kuva työntekijöiden motivaatiosta ja neuvoa toimeksiantajaa asioissa kuten mitä yritys tekee oikein työntekijöiden motivoimiseksi, mitä tehdään väärin työntekijöiden motivaation kannalta ja kuinka hyödyllistä on pitää työntekijät motivoituneina omaan työhönsä. Opinnäytetyöllä voidaan myös löytää uusi tapa lisätä työntekijöiden motivaatiota.

Opinnäytetyöni yhteydessä tekemäni tutkimus onnistui hyvin. Keksin tutkimusta varten sopivan määrän kysymyksiä, jotka koin olevan tärkeitä työntekijöiden motivaation ja sitoutumisen tutkimiseen. Sain kyselyyni paljon vastauksia nopeasti, mistä olen kiitollinen kollegoilleni. Suoritettu kyselytutkimus antaa toimeksiantajalle arvokasta tietoa siitä, mitä työntekijät ajattelevat työstään ja auttaa työnantajaa kehittämään palkitsemismallin lisäksi muita työmotivaatiota parantavia asioita, kuten työntekijän kokemaa arvostusta tekemästään työstä. Suoritetusta kyselytutkimuksesta tehtyjen johtopäätösten avulla keksin myös muutaman kehitysehdotuksen.

Opinnäytetyön muita tavoitteita oli kertoa lukijalleen, mitä työelämän motivoivat tekijät pitävät sisällään, mitä motivaatio ylipäänsä on, kuinka sitä voidaan mitata ja millaisia hyötyjä yritys kokee motivoituneista työntekijöistä. Työn tavoitteena oli

antaa lukijalleen kuvan siitä, miten toimeksiantajan käyttämä palkitsemismalli vaikuttaa työntekijöiden motivoitumiseen ja kuinka hyvin tällainen malli todellisuudessa toimii.

Koen tavoitteeni onnistuneen hyvin. Mielestäni kuka tahansa aiheesta kiinnostunut voi saada työstäni hyvän kuvan niin työntekijöitä, kuin ihmistä arkielämässäkin motivoivista tekijöistä ja myös vinkkejä miten sitouttaa työvoimaa ja parantaa työilmapiiriä.

LÄHTEET

Berlin, S. 2019. Palkitseva työ. Helsingin seudun kauppakamari, Helsinki.

Gottlieb, M. 2017. Motivation: the manager's key to closing the commitment gap. Praeger, Santa Barbara, California.

Herajärvi, M., Kiviniemi, L. & Sandelin, P. (2019). Motivaatiolla ja kollegiaalisuudella ammatilliseen kehittymiseen. Pro terveys, 46(4), 12 – 13.

Lämsä, A. & Päivike, T. 2017. Organisaatiokäyttämisen perusteet. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Maslow, A. Stephens, D. & Heil, G. 1998. Maslow On Management. John Wiley & Sons, New York.

Ryan, R. & Deci, E. 2017. Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs In Motivation, Development, and Wellness. Guilford Publications, New York.

Salmela-Aro, K. Nurmi, J. & Feldt, T. 2017. Mikä meitä liikuttaa: Motivaatiopsykologianperusteet. PS-kustannus, Jyväskylä.

Tuominen, K. 2011. Balanced Scorecard -mittaristo: Itsearviointin työkirja: 35 hyvää kysymystä ja esimerkkiparia: Mikä erottaa menestyjät keskinkertaisista. Oy benchmarking Ltd, Turku.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Edita, Helsinki.

Ylikorkala, A. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen: Ohjaa tai ajaudu. Alma Talent, Helsinki.

Artikkelit

Baehre, S. O'Dwyer, M. O'Malley, L. & Lee, N. 2022. The Use Of Net Promoter Score (NPS) to predict sales growth: insights from an empirical investigation. Teoksessa Journal of the Academy of Marketing Science. J. Of the Acad. Mark. Sci 50, 67-84 (s.67-84)

Sadri, G. & Bowen, C. 2011 Meeting Employee Requirements: Maslow's hierarchy of needs is still a reliable guide to motivating staff. Institute on industrial and system engineers. Teoksessa Industrial engineer (Norcross, Ga.), 2011. (s.44-48)

LIITTEET

Liite 1. Tutkimuskysymykset (Google forms)

1 (3)

Työmotivaatiokysely

Kysely toteutetaan opinnäytetyötä varten. Vastauksia käsitellään luottamuksella. Kyselyn tuloksista ei käy ilmi vastaajien henkilöllisyydet.

Kysely vie 3 minuuttia. Valitse vastaus, joka tulee ensimmäisenä mieleen.

1. Oletko korottanut henkilökohtaisia tavoitteitasi palkitsemismallin julkaisun jälkeen?

Mark only one oval.

- ☐ Kyllä
☐ Ei
☐ En osaa sanoa

2. Jos vastasit kyllä, oletko onnistunut saavuttamaan korotetut tavoitteesi?

Mark only one oval.

- ☐ Kyllä
☐ Ei
☐ En osaa sanoa

3. Ovatko työnantajan asettamat tavoitteet mielestäsi saavutettavissa?

Mark only one oval.

- ☐ Kyllä
☐ Ei
☐ En osaa sanoa

4. Koetko tulospalkkion suuruuden vastaavan työn määrää, joka vaaditaan palkkion saavuttamiseksi?

Mark only one oval.

- ☐ Kyllä
☐ Ei
☐ En osaa sanoa

5. Oletko halukkaampi pysymään tämän hetkisessä työpaikassasi korkeampien tulojen mahdollisuuden vuoksi?

Mark only one oval.

- ☐ Kyllä
☐ Ei
☐ En osaa sanoa

6. Koen olevani helposti korvattavissa

Mark only one oval.

Täysin eri mieltä

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Täysin samaa mieltä

7. Tulospalkkiomalli lisää työn mielekkyyttä

Mark only one oval.

Täysin eri mieltä

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Täysin samaa mieltä

8. Koen että työnantaja arvostaa tekemääni työtä

Mark only one oval.

Täysin eri mieltä

1 ☐

2 ☐

3 ☐

4 ☐

5 ☐

Täysin samaa mieltä