

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

Bisnesakatemia

2016

Jami Rantala ja Mikko Saarikumpu

MOTIVOIVA PALKITSEMINEN JA TULOSPALKKAUS

- Case: Turun Perheravintolat Oy



TURUN AMMATTIKORKEAKOULU
TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Jami Rantala ja Mikko Saarikumpu

MOTIVOIVA PALKITSEMINEN JA TULOSPALKKAUS -CASE: TURUN PERHERAVINTOLAT OY

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia motivoivaa palkitsemista sekä tulospalkkausta, niin kirjallisuuden pohjautuvan teorian, kuin toteutetun case-tutkimuksen pohjalta. Palkitseminen on yksi tärkeä osatekijä työntekijöiden työmotivaatiossa. Tulospalkkaus on taas palkitsemisen väline, joka oikealla tavalla sovellettuna auttaa työntekijöitä motivoituneempaan ja päämääräsuuntautuneempaan työsuoritukseen.

Opinnäytetyön teoriaosuuden tarkoituksena on luoda teoreettinen pohja case-tutkimukselle tutkimalla motivaatiota, palkitsemista ja tulospalkkausta alan kirjallisuuden perustuen. Teoriaosuus on täten jaettu kolmeen pääotsikkoon: motivaatioon, palkitsemiseen ja palkitsemisjärjestelmiin sekä tulospalkkaukseen. Jokaisesta aihealueesta käsitellään tekijöiden valitsemia, tähän työhön liittyviä olennaisia teemoja. Case-osuudessa tutkitaan kolmea teoriaosuudessa esiteltyä pääteemaa haastattelemalla sekä kyselylomakkeen avulla toimeksiantajayrityksen Turun Perheravintolat Oy:n henkilöstöä.

Turun Perheravintolat Oy on ravintola-alalla toimiva pikaruuan franchising-yritys. Ravintolat ovat maailmanlaajuisesti tunnettuja McDonald's ravintoloita. Tavoitteena on selvittää mitkä tekijät vaikuttavat työmotivaatioon, millainen on tämän hetkinen palkitseminen ja palkitsemisjärjestelmä yrityksessä ja miten tulospalkkausta voitaisiin soveltaa Turun Perheravintolat Oy:n harjoittamalla alalla.

Tutkimuksen pohjalta tehtiin johtopäätöksiä sekä käytännön kehitysehdotuksia palkitsemiseen ja tulospalkkaukseen liittyen case-yrityksessä.

Tutkimustuloksista tulee ilmi, että palkitsemisella on selkeä merkitys työmotivaatioon, mutta työyhteisöön ja työviihtyvyyteen liittyvät asiat koetaan palkitsemista tärkeämmäksi tekijäksi. Tutkimustulokset osoittavat myös, että tulospalkkaus koetaan motivoivana palkitsemiskeinona ja se on sovellettavissa pikaruoka-alalle, mutta toimivan järjestelmän luominen koetaan haasteelliseksi.

ASIASANAT:

motivaatio, motivointi, palkitseminen, tulospalkka, työmotivaatio, ravintola-ala

BACHELOR'S THESIS | ABSTRACT

TURKU UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Business | BusinessAcademy

2016 | 50

Markku Rajala

Jami Rantala and Mikko Saarikumpu

MOTIVATIONAL REWARDING AND RESULT-BASED BONUS -CASE: TURUN PERHERAVINTOLAT

The goal of this thesis is to look into motivational rewarding and result-based bonus. The study is based on relevant literature and a case research. Rewarding is considered to be one of the important aspects considering a person's work motivation. Result-based bonus is a method to reward employees in a way that motivates them and makes them goal-oriented.

The purpose of the theoretical part of this thesis is to make a solid foundation for the case research by going through the following three themes: motivation, rewarding and reward systems, and result-based bonus. The theoretical part is divided into the three main subjects above. Issues that authors feel relevant in this research are analyzed one by one.

In the case part the focus is on the three subjects from theory by interviewing the case company's employees and by a questionnaire for the case company's employees. The case company is Turun Perheravintolat Ltd. It is a franchising-business in fast food restaurants which are well-known McDonald's. The goal is to learn which the main issues that affect a person's general work motivation are, what the current state of the rewarding system is, and whether result-based bonuses could be a functional method to use in this kind of business.

Based on the research conclusions and practical development authors present some ideas for the case company to use.

As a result of this research it appears that rewarding is a positive factor in work motivation. However, the results show that work atmosphere and community are bigger factors than rewarding.

As conclusion result based bonuses are considered rewarding and motivating but creating a functional system of using result based bonus in rewarding is considered to be challenging.

KEYWORDS:

motivation, rewarding, result-based bonus, fast food industry, rewarding system

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
2 MOTIVAATIO	8
2.1 Mitä motivaatio on?	8
2.2 Motivaation jaottelu tilanne- ja yleismotivaatioon sekä sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon	8
2.3 Työmotivaatio ja sen keskeiset tekijät	9
2.4 Tavoitteet ja sitoutuneisuus	11
2.5 Raha motivoijana	12
3 PALKITSEMINEEN JA PALKITSEMISJÄRJESTELMÄ	14
3.1 Palkitsemisen kokonaisuus	14
3.2 Palkitsemisjärjestelmä	15
3.3 Palkitsemisen ja kannustamisen onnistumistekijät	17
4 TULOSPALKKAUS	18
4.1 Mitä tulospalkkaus tarkoittaa?	18
4.2 Tulospalkkaus työkaluna organisaatiossa	19
4.3 Tulospalkkauksen mittarit ja tavoitteiden asettaminen	20
4.4 Tavoitteiden porrastaminen tulospalkkauksessa	21
4.5 Millainen tulospalkkausjärjestelmä on kannustava?	23
4.6 Tulospalkkaus palvelualalla	24
5 CASEN ESITTELY – PALKITSEMINEEN TURUN PERHERAVINTOLAT OY:SSÄ	25
5.1 Turun Perheravintolat Oy	25
5.2 Nykytilanne-analyysi – Katsaus nykyiseen palkitsemisjärjestelmään	26
5.3 Teoria vs. Nykyinen palkitsemisjärjestelmä	29
6 TUTKIMUS – HAASTATTELU- JA KYSELYTUTKIMUS TURUN PERHERAVINTOLAT OY:LLE	31
6.1 Tutkimusmenetelmät	31
6.2 Tutkimuksen toteutus	32
7 TUTKIMUKSEN TULOKSET – NÄKÖKULMANA TYÖMOTIVAATIO, PALKITSEMINEEN JA TULOSPALKKAUS	34

7.1 Työmotivaatio - Työyhteisö ja palkkiot suurimmat työmotivaatioon vaikuttavat tekijät	34
7.2 Nykyinen palkitsemisjärjestelmä ja palkitseminen – Vahvuutena selkeys ja yksinkertaisuus	35
7.3 Tulospalkkaus – Oikeanlaisilla mittareilla sovellettavissa?	37
7.4 Muut esille tulleet asiat	39
7.4.1 ”Mystery shopper” - tulospalkitsemisen perusteena	39
7.4.2 Palkitsemisen resurssit	39
7.4.3 Tulospalkkauksella kaikki voittavat?	40
8 JOHTOPÄÄTÖKSET – POHDITTAVIA ASIOITA JA KÄYTÄNNÖN KEHITYSEHDOTUKSIA	41
8.1 Kehitysehdotukset kohti entistä motivoivampaa palkitsemista	46
LÄHTEET	51

LIITTEET

Liite 1. Haastattelukysymykset työntekijöille.

Liite 2. Haastattelukysymykset ravintolapäälliköille.

Liite 3. Haastattelukysymykset liiketoiminnanjohtajalle.

Liite 4. Kyselylomake työntekijöille.

KUVAT

Kuva 1. Työmotivaatioon vaikuttavat keskeiset tekijät.	10
Kuva 2. Palkitsemisen kokonaisuus.	15
Kuva 3. Lineaarinen tavoitteiden porrastus.	22
Kuva 4. Kolmiportainen tavoitteiden porrastus.	22

1 JOHDANTO

Palkitseminen on tärkeää työmotivaation kannalta. Se kertoo työntekijälle millainen työsuoritus on haluttu, onnistunut ja tärkeä. Palkinnot myös motivoivat jatkossa tavoittelemaan hyviä suorituksia. Tulospalkkaus on moderni ja kiinnostava tapa palkita sekä motivoida huippusuorituksiin.

Tässä opinnäytetyössä tutkimme mitä ovat motivaatio, työmotivaatio, palkitseminen ja tulospalkkaus käsitteinä ja miten ne liittyvät toisiinsa sekä toimeksiannon kautta siihen, miten ne toimivat asiakaspalveluorganisaatioissa. Päädyimme valitsemaan aiheen oman työhistoriamme parista. Olemme molemmat työskennelleet asiakaspalveluorganisaatioissa useita vuosia ja olemme myös kokeneet alalla erilaista palkitsemista ja sen puutteellisuuden aiheuttamia ongelmia. Etenkin tuloksiin perustuva palkitseminen on loistanut poissaolollaan omissa työpaikoissamme. Tämän vuoksi halusimme perehtyä aiheeseen.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan työmotivaatiota, palkitsemista ja tulospalkkausta teoriassa sekä sovellettaessa case-yritykseen. Tavoitteena on kartoittaa työmotivaation, palkitsemisen ja tulospalkkauksen avaintekijöitä ja löytää uusia ideoita ja käytännön kehitysehdotuksia toimeksiantajalle tulevaisuutta silmällä pitäen.

Toimeksiantajalle tekemämme tutkimuksen toteutamme teemahaastattelujen avulla sekä perinteisellä kyselylomakkeella. Haastattelukysymykset pohjautuvat tämän työn teoriaosuuteen. Tutkimme haastattelujen avulla mitkä seikat ovat tärkeitä työmotivaation kannalta, minkälainen on tämänhetkinen palkitsemistilanne yrityksessä, minkälaisena asiana tulospalkkaus nähdään ja olisiko se mahdollisesti sovellettavissa case-yrityksessä. Tutkimme edellä mainittuja asioita lähinnä henkilöstön näkökulmasta, keskittyen enimmäkseen palkitsemisen ja tulospalkkauksen motivaatiotekijöihin. Tutkimuksessa ei ole tarkoitus perehtyä palkitsemisen ja tulospalkkauksen rakenteellisiin tekijöihin, kuten esimerkiksi niiden kustannuksiin tai laki- ja työehtokysymyksiin.

Opinnäytetyö etenee motivaation ja työmotivaation teorian tiedon kautta palkitsemiseen, palkitsemisjärjestelmiin ja tulospalkkauksen kautta lopulta case-tutkimukseen. Motivaatiota käsittelemme enemmän yleisellä tasolla, kun taas työmotivaation keskeisenä kysymyksenä tavoitteiden ja rahan vaikutus motivaatioon. Kappaleessa 4 selvitämme palkitsemisen kokonaisuutta sekä perehdymme palkitsemisjärjestelmiin. Teoriaosuutemme pääaihe on tulospalkkaus ja siihen perehdymme syvemmin kappaleessa 5. Case-osuudessamme tutkimme haastattelujen ja kyselylomakkeen avulla case-yrityksemme henkilöstön työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä, nykyistä palkitsemisjärjestelmää sekä kartoitamme tulospalkkauksen sovellusmahdollisuuksia. Olemme myös luoneet käytännönläheisiä kehitysehdotuksia tulospalkkauksen soveltamiseen case-yrityksessä.

Toimeksiantajamme Turun perheravintolat Oy on pikaruokalan franchising-yritys. Yritykseen kuuluu kolme McDonald's ravintolaa Turun seudulta. Nämä kolme ravintolaa kuuluvat saman yrittäjän 11 ravintolaa sisältävään kokonaisuuteen.

2 MOTIVAATIO

2.1 Mitä motivaatio on?

Sana ”motivaatio” on peräisin latinankielen sanasta ”movere”, jolla tarkoitetaan liikkumista. Motivaation kantasana on motiivi. Kun puhutaan motiiveista, viitataan yleensä seuraavaan kuuteen tekijään. Nämä tekijät ovat tarpeet, halut, vietit, sisäiset yllykkeet, palkkiot ja rangaistukset. Näin ollen yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa virittävät ja ylläpitävät motiivit.

Motiivien luoma tila tunnetaan motivaationa. Ruohotie ja Honka (1999) määrittelevät motivaation seuraavasti: *”Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykinen tila, joka määrää, miten vireästi, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella, ihminen ja mihin hänen mielenkiintoista suuntautuu”*. Korkean motivaation omaava henkilö työskentelee ahkerammin saavuttaakseen tavoitellun päämäärän. Henkilön halukkuus käyttää voimavarojaan tavoitellessaan päämäärää on riippuvainen motivaatiosta. (Ruohotie, Honka 1999, 13.)

2.2 Motivaation jaottelu tilanne- ja yleismotivaatioon sekä sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon

Motivaatiotutkimusten perusteella motivaatio voidaan jakaa tilanne- ja yleismotivaatioon. Tilannemotivaatio tarkoittaa lyhytkestoista motivaatiota ja liittyy selkeästi johonkin vallitsevaan tilanteeseen ja se voi vaihdella tilanteesta toiseen. Yleismotivaatio on luonteeltaan pysyvämpää ja kuvaa motivaation yleistä tasoa. Yleismotivaation taso vaikuttaa olennaisesti tilannemotivaatioon. Yleismotivaatio on siis toisin sanoen synonyymi yksilön asenteelle. (Ruohotie, Honka 1999, 14.)

Motivaatio jaetaan yleensä myös sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisesti motivoitunut henkilö suorittaa toimintaa itse toiminnan takia. Ulkoisesti motivoitunut henkilö sen sijaan suorittaa toimintaa sen seurausten takia. Esimerkiksi saavutukset, vastuu, edistyminen ja työ itsessään ovat sisäisiä motivaatiotekijöitä.

Ulkoisia motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi raha, status, ylennys, turvallisuus ja hyvät työolosuhteet. (Luoma ym. 2004, 21.)

2.3 Työmotivaatio ja sen keskeiset tekijät

Työmotivaatiota tutkiessa lähtökohtana voidaan pitää mielenkiintoa selvittää erilaiset motivaatiot, jotka saavat ihmiset työskentelemään. Lämsän ja Hautalan mukaan Frederik Taylor on 1800-luvun lopulla kuvaillut, että ohjaus ja valvonta sekä aineellisen palkkion mahdollisuus saavat ihmisen työskentelemään kohti haluttua tavoitetta. Teknisten välineiden, automaation sekä tiedonsaannin parannuttua – ihmisen ja työn suhde on muuttunut käsitteellisemmäksi. Myös koulutuksen paraneminen on muuttanut työlle säätämiä odotuksia ja vaatimuksia. Nykyään ongelmana nähdään se, kuinka ihmisten energiataso ja luovuus saadaan keskitettyä tuottavuuteen, tinkimättä organisaation tavoitteiden saavuttamisesta. Tämän päivän työelämässä onkin vedottava yksilön tunteisiin ja ajattelumalliin, jotta työ itsessään koetaan mielekkäänä sekä tavoittelemisen arvoisena – Taylorin määrittelemien käskyjen ja yksityiskohtaisen valvonnan sijasta. (Lämsä & Hautala 2004, 80.)

Työmotivaatioon liittyy kolme keskeistä tekijää. Nämä tekijät ovat *työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö*.

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
1. Mielenkiinnon kohde, harrastukset 2. Asenteet – työtä kohtaan – itseä kohtaan 3. Tarpeet – kasvutarpeet – liittymistarpeet – toimeentulotarpeet	1. Työn sisältö, työn mielekkyys, vaihtelevuus – vastuu, itsenäisyys – palaute, tunnustus 2. Saavutukset, eteneminen – saavutukset – kehittyminen	1. Taloudelliset ja fyysiset ympäristön tekijät – palkkaus, sosiaaliset edut – työolosuhteet, työn järjestelyt, työturvallisuus 2. Sosiaaliset tekijät – johtamistapa – ryhmäkiinteytys, -normit – sosiaaliset palkkiot – ilmapiiri

Kuva 1. Työmotivaatioon vaikuttavat keskeiset tekijät.

Työmotivaatioon vaikuttavat persoonalliset tekijät.

1. Mielenkiinnon kohdetta kuvaa hyvin se miten ulkoiset ja sisäiset kannusteet vaikuttavat työntekijän käyttäytymiseen, niin työpaikan valinnassa, kuin itse työssään. Esimerkiksi työntekijää A kiinnostaa enemmän itse työtehtävä, kuin ulkoiset kannusteet (esim. raha). Sisäinen motivaatio saattaa saada hänet jatkamaan nykyisessä työssään, vaikka vähemmän kiinnostavasta työstä saisi enemmän palkkaa. Taas työntekijä B, joka ei ole kiinnostunut nykyisestä työstään, saattaa olla valmis vaihtamaan työtään ulkoisten kannusteiden vuoksi, vaikkei uusi työ olisikaan vanhaa mielenkiintoisempi. Tutkimusten mukaan ammatillinen mielenkiinto ja työn ominaisuuksien yhteensopivuus määräävät suurelta osin työmotivaatiota.
2. Asenteet määräävät sen miten motivoitunut työntekijä on työsuoritukseen. Tyytymättömyys itse työhön tai työnjohtoon voi aiheuttaa huonompaa suoritusmotivaatiota. Ihmisen minäkuva vaikuttaa myös suoritusmotivaatioon. Mikäli ihminen kokee, että on epäonnistunut työssään oman menettelyn vuoksi, hänen suoritusmotivaationsa laskee. Suoritusmotivaation lasku saattaa aiheuttaa lisää epäonnistumisen tunnetta, joka taas muuttaa negatiivisella tavalla minäkuva.

3. Tarpeita ei voida motivaatiokeskustelussa unohtaa, vaikka nykyisin tarpeista onkin siirrytty uusin näkökulmiin. Suoritustarpeet, sosiaaliset tarpeet ja arvostuksen tarpeet esiintyvät päivittäin työyhteisöissä. (Ruohotie, Honka 1999, 17-18.)

Persoonallisuus ei ole ainoa asia mikä määrittää työmotivaatiota. Työn ominaisuudet ovat ulkopuolisista tekijöistä keskeisessä asemassa. Mitä työ tarjoaa ihmiselle? Paljonko hän saa palautetta tuloksista? Onko työ mieluisaa? Antaako työ onnistumisen tunteen? Työn ominaisuudet ovat merkittävä tekijä yksilön halun suoriutua työtehtävistään. (Ruohotie, Honka 1999, 18.)

Työympäristö on motivaation kannalta kolmas merkittävä tekijä. Työympäristö voidaan jakaa välittömään työympäristöön sekä koko yritykseen kattavaan ympäristöön. Esimerkiksi työryhmän ja esimiehen vaikutus työntekijän työpanokseen on välittömään työympäristöön kuuluva asia. Myös esimiehen johtamistyyli ja suhtautuminen työtehtävien laiminlyöntiin vaikuttavat välittömään työympäristöön. Koko työyrityksen kattava työympäristö sisältää tekijöitä, jotka ovat olemassa koko yrityksessä välittömästä ympäristöstä riippumatta. (Ruohotie, Honka 1999, 18.)

2.4 Tavoitteet ja sitoutuneisuus

Tavoitteiden asettamisen kannalta avainasemassa on se, että tavoitteet ovat selkeitä tavoitteita, joita voidaan mitata tavalla tai toisella. Tavoitteiden asettamisessa puhuttaessa yleensä todetaan, että tavoitteiden tulisi täyttää seuraavat kriteerit:

- Tavoite on riittävän yksilöity ja tarkka
- Tavoite on mitattavissa
- Tavoite on ajallisesti määritelty
- Tavoite on realistinen ja saavutettavissa
- Tavoite on tunnustettu ja hyväksytty

(Kauhanen 2015, 77.)

Pelkkä tavoitteiden asettaminen ei riitä, henkilöiden tulee ymmärtää miksi tavoitteet ovat tärkeitä ja miksi ne on asetettu. Näiden asioiden ymmärtämisen jälkeen on mahdollista, että henkilö hyväksyy ja omaksuu tavoitteet, sitoutuu niihin ja ryhtyy toimenpiteisiin niiden saavuttamiseksi. Mikäli henkilö ei ymmärrä tai hyväksy tavoitetta, hän ei sitoudu toimimaan tavoitteen hyväksi. (Kauhanen 2015, 78.)

2.5 Raha motivoijana

Selitykset siihen, miksi raha ei toimi motivoijana keskittyvät useasti siihen, että rahaa verrataan muihin palkitsemisen keinoihin syventymättä sen enempää rahapalkintojen analysointiin. Organisaation tulee ymmärtää rahaa motivoijana, saadakseen selville toimisiko raha heidän tapaukseen motivoijana vai olisiko syytä keskittyä muunlaisiin palkitsemisen keinoihin. Kaikilla organisaatioilla ei ole resursseja luoda rahaan perustuvaa palkitsemisjärjestelmää, mutta niissä organisaatioissa, joissa tämä on mahdollista, on käytössä erittäin vahva väline motivointiin. (Timpe 1986, 81.)

Rahapalkkiojärjestelmän toimivuus edellyttää muun muassa näiden kolmen ehdon täyttymistä:

1. Työntekijällä on korkea nettopreferenssi rahaan. Nettopreferenssillä tarkoitetaan halua hyväksyä kaikki suoritukseen liittyvät tekijät. Yleensä myönteisen tuloksen saavuttamiseen, kuten tässä tapauksessa rahapalkkion ansaitsemiseen liittyy negatiivisiakin puolia, kuten esimerkiksi kiirettä ja ylitöitä. Vaikka työntekijä haluaisikin rahaa, hän ei välttämättä halua kaikkia palkkion ansaitsemiseen liittyviä tekijöitä. Rahapalkkioita käytettäessä motivoijana, voikin olla tarpeen poistaa suoritukseen liittyviä negatiivisia tekijöitä. Toisaalta voidaan myös lisätä myönteisiä tekijöitä tukemaan rahapalkkion kiinnostavuutta. Näitä voivat olla esimerkiksi ylennykset, kehut, status ja lisääntynyt vastuu. Rahan vaikutusta motivaatiotekijänä voi-

daan siis vahvistaa poistamalla palkkion ansaitsemiseen liittyviä negatiivisia puolia sekä lisäämällä palkkion ansaitsemiseen liittyviä positiivisia puolia.

2. Työntekijän on havaittava rahan ja suorituksen välinen yhteys. Suorituksen parantuessa myös rahapalkkion tulee kasvaa, kuten myös suorituksen heiketessä palkkion tulee pienentyä.
3. Työntekijän on havaittava yhteys lisääntyneen ponnistelun ja suorituksen välillä. On tärkeää, että työntekijä havaitsee miten hänen oma ponnistunsa vaikuttaa positiivisesti suoritukseen. (Timpe 1986, 82-84.)

3 PALKITSEMINEN JA PALKITSEMISJÄRJESTELMÄ

3.1 Palkitsemisen kokonaisuus

Palkitsemisen kokonaisuudella tarkoitetaan kaikkia palkitsemismuotoja, joita organisaatio käyttää työn ohjauksessa ja motivaation ylläpidossa sekä vahvistamisessa. Palkitsemisen kokonaisuuteen liittyy aineellisia, välillisesti aineellisia ja aineettomia palkitsemismuotoja. Palkitsemisen toimivuuden takaamiseksi, kokonaispalkitsemisen suunnittelijan tulee ymmärtää eri palkitsemismuotojen kytkökset motivaatioon. Sisäiseen motivaatioon vaikuttavat aineettomat palkitsemismuodot, kuten esimerkiksi vuorovaikutus organisaatiossa, etenemis- ja kehittymismahdollisuudet työuralla, palautteen saaminen sekä työsuhteeseen liittyvät tekijät. Ulkoiseen motivaatioon vaikuttavat aineelliset palkitsemismuodot esimerkiksi palkka, tulospalkkiot ja erikoispalkkiot. (Luoma ym. 2004, 36-37.)

Jako aineettomiin ja aineellisiin palkitsemismuotoihin ei ole täysin yksiselitteinen. Monet aineettomat palkitsemismuodot ovatkin välillisesti aineellisia. Palkitseminen ei itsessään sisällä aineellista palkintoa, mutta johtaa kuitenkin myös aineelliseen palkintoon. Esimerkiksi kehitys ja eteneminen uralla voi vaikuttaa parempaan asemaan työpaikalla sekä erilaisiin työtehtäviin, joka taas saattaa vaikuttaa palkkaan. (Luoma ym. 2004, 39-43.)

Kokemus palkitsemisesta muodostuu siis eri palkitsemismuotojen muodostamasta kokonaisuudesta ja siksi palkitsemisella saavutettavat tulokset ovat parhaimmillaan, kun eri palkitsemismuotoja käytetään yhtäaikaisesti, toisiaan tukevasti ja tehokkaasti. (Luoma ym. 2004, 39-43.)



Kuva 2. Palkitsemisen kokonaisuus.

3.2 Palkitsemisjärjestelmä

Palkitsemisjärjestelmä pitää sisällään suoritusten arvioinnin ja suoritukseen liittyvän palkitsemisen tavalla, joka tukee liiketoiminnallisia kehitystavoitteita (Österberg 2015, 168.)

Palkkioita jaettaessa tulee olla suunnitelma siitä, kenelle maksetaan, kuinka paljon ja millä perustein. Sääntöjen määrittely ei itsessään vielä riitä. Järjestelmää tulee jatkuvasti päivittää sekä tukea sen käyttöä, jotta se tehoaisi toivotulla tavalla. Tavoitteiden toteutumista tulee myös tarkkailla säännöllisesti ja muokata organisaation toimintaa sen mukaisesti. (Aalto-yliopisto 2012).

Palkitsemisessa on kyse vaihtosuhteesta, jossa palkittava antaa osaamisensa, motivoituneen toimintansa ja työponnistelunsa yrityksen käyttöön ja yritys taas antaa vastalahjaksi erilaisia, joko aineellisia tai aineettomia palkkioita. Tämän

vaihtosuhteen toimivuuteen liittyy myös se, että kokeeko palkittava palkinnon palkitsevaksi. Onnistuessaan palkitsemisjärjestelmä siis tukee yksilön motivaatiota ja poistaa motivoitumisen esteitä. (Luoma ym. 2004, 34.)

Palkitsemisjärjestelmällä voidaan merkittävästi vaikuttaa organisaation kilpailustrategian toteutumiseen. Toteutuminen edellyttää kuitenkin palkitsemisjärjestelmältä selkeyttä ja avoimuutta sekä johdolta, että henkilöstöltä. Se mitä odotetaan ja se mistä palkitaan, tulee olla selkeästi tiedossa, jotta järjestelmä toimisi. Mikäli odotukset ja palkitsemisen perusteet eivät ole selkeästi tiedossa, voi palkitsemisjärjestelmästä tulla ristiriitainen ja sattumanvarainen. Esimerkiksi mikäli yrityksen strategiana on panostaa ystävälliseen ja asiakaslähtöiseen palveluun, mutta siitä ei palkita, eikä sitä huomioida millään tavoin, on palkitsemisjärjestelmä ristiriidassa strategian ja käytännön välillä. Työsuoritukset, jotka ovat yrityksen strategian kannalta toivottuja ja tärkeitä, tulisi ehdottomasti palkita. Myös keskiverto-suorituksen ylittäminen pitäisi huomioida palkitsemisjärjestelmässä. (Viitala 2003, 269-270.)

Palkitsemisjärjestelmää voidaan pitää vähintään yhtä tärkeänä yrityksessä, kuin esimerkiksi logistiikkajärjestelmää tai informaatiojärjestelmää. Erityistä palkitsemisjärjestelmässä on se, että se vaikuttaa suoraan työntekijän käyttäytymiseen. Toimivan palkitsemisjärjestelmän kehittäminen vaatii paneutumista järjestelmän kehittämiseen ja siihen, että järjestelmä on mahdollisimman yhtenevä yrityksen strategian kanssa. Palkitsemisjärjestelmän luomisessa ja kehittämisessä on otettava huomioon esimerkiksi ihmisen motivaatioon ja käyttäytymisen ohjaamiseen vaikuttavat tekijät, yrityksen strategia, yrityksen vakiintuneet käytännöt ja ajattelumallit, alan työehtosopimukset, lainsäädäntö, verotus ja työmarkkinatilanne. (Viitala 2003, 272.)

3.3 Palkitsemisen ja kannustamisen onnistumistekijät

Palkitseminen ja kannustaminen ovat onnistuneet, kun ne ovat suunnanneet toimintaa kohti haluttua tulosta lyhyellä aikavälillä mitattuna ja ovat motivoineet henkilöstöä. Onnistuneeseen kannustamiseen ja palkitsemiseen liittyvät mm. seuraavat tekijät:

- Kehitetyt ja sovelletut palkitsemis- ja kannustetavat yhtyvät johtamistapaan sekä ovat osana koko organisaation tuloskulttuuria.
- Kannustaminen ja palkitseminen toimivat parhaiten, kun ihmisten tarpeet ja tavoitteet sekä yrityksen liiketoimintastrategia kohtaavat palkitsemis- ja kannustetoiminnan yhtälönä.
- Palkitseminen ja kannustaminen perustuvat henkilöstön todellisiin tarpeisiin, eivätkä yrityksen olettamiin tarpeisiin..
- Kannustaminen ja palkitseminen eivät ole kaikkia koskeva kompromissi, vaan erinomaisista suorituksista palkitseva kehitystä luova prosessi.
- Erinomainen ja huono tulos pystytään mittaamaan riittävin välitasoin. Mittauksen tulos pystytään osoittamaan riittävän tarkasti.
- Kannuste- ja palkkiovalikoima on monipuolinen sekä tukee yrityksen strategiaa ja tavoitteita.
- Tuloksiin ja kehittymiseen voi vaikuttaa omalla toiminnallaan.
(Hakala ym. 1990, 24-25)

4 TULOSPALKKAUS

4.1 Mitä tulospalkkaus tarkoittaa?

Tulospalkkaus on palkkaustapa, joka täydentää peruspalkkausta perustuen siihen mitä henkilö, työryhmä, yksikkö tai organisaatio on saavuttanut. Tulospalkkausta voidaan soveltaa kaikkiin yrityksen henkilöstöryhmiin. Tulospalkkausjärjestelmät ovat yrityskohtaisia ja ne pyritään luomaan niin, että ne elävät kehittymisen ja muutoksen mukana (Gustafsson, Jokinen 1997, 108.)

Tulospalkkaus voi olla monipuolinen työkalu organisaatiossa. Johdolle se on tapa viestiä, miten toimintaa halutaan kehittää ja mitä tavoitteita pidetään tärkeinä. Työntekijälle tulostavoitteet helpottavat ja lisäävät halua suunnata työpanoksensa viisaasti. Tavoitteen tunteva työntekijä on myös motivoitunut ja voi täten paremmin työssään. Asiakkaan hyöty on se, että tuote tai palvelu on tarkoituksenmukainen, tulee ajallaan ja on oikeanlainen. Omistajat taas puolestaan hyötyvät kehittyneen toiminnan aiheuttamasta parantuneesta tuloksesta.

Yksinkertaistettuna tulospalkkaus tarkoittaa sitä, että rahapalkkio kytketään jollain tavalla määritettyihin tavoitteisiin. Tavoitteet ovat sellaisia, että niiden onnistumisesta hyötyvät niin henkilöstö, asiakas, kuin omistajakin. Tavoitteiden ja palkkion yhdistäminen kuulostaa yksinkertaiselta, mutta käytännön tasolla se on suuri haaste. Tulospalkkaus edellyttää toimiakseen sen kytkemisen osaksi johtamista. Tiedottaminen, henkilöstön mielipiteiden huomioonottaminen, järjestelmän suunnittelu yhdessä henkilöstön kanssa sekä säännöllinen palaute tavoitteiden saavuttamisesta kuuluvat kaikki hyvään tulospalkkaukseen. (Hulkko ym. 2002, 12.)

Perinteisesti tulospalkkaus on perustunut lähes pelkästään taloudellisiin tunnuslukuihin, jolloin tavoitteena on ollut esimerkiksi taloudellisen tuloksen parantaminen tai kustannusten pienentäminen. Nykyisin tulospalkkio perustuu kuitenkin yhä useammin myös laatuun, kehitykseen ja prosessien sujuvuuteen liittyviin tavoitteisiin. (Vartiainen, Kauhanen 2005, 201.)

4.2 Tulospalkkaus työkaluna organisaatiossa

Johtamisen työkaluna tulospalkkauksella voidaan kertoa millaisia asioita arvostetaan. Hyvin toimiva tulospalkkaus selkeyttää, mitkä asiat ovat menestymisen kannalta oleellisia sekä auttavat asettamaan asiat tärkeysjärjestykseen. Usein tulospalkkauksen ansiosta johtaminen kehittyy. Jotta tavoitteet voidaan saavuttaa, tiedonkulkua, palautteen antamista ja työnjakoa tulee kehittää. Tulospalkkauksen avulla johto pyrkii vaikuttamaan työpaikan tärkeimpiin mittareihin. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi kustannustehokkuus, asiakastyytyväisyys, laatu, toimitusvarmuus, taloudellinen tulos. Mittaamisen vaikutusta vahvistetaan kytkeväällä mittauksen tulokset tulospalkkioihin. (Hulkko ym. 2002, 26.)

Tulospalkkauksen avulla voidaan parantaa työyhteisön asennetta ja yhteishenkeä. Työyhteisö oppii sekä seuraamaan onnistumisen kannalta tärkeitä asioita, että yhdessä kehittämään toimintaansa tavoitteiden saavuttamiseksi. (Gustafsson, Jokinen 1997. 109.)

Tulospalkkausta voidaan käyttää myös uusien työntekijöiden hankkimiseen. Tulospalkkausjärjestelmä voi osoittautua ratkaisevaksi eduksi samasta työntekijästä kilpailevien yritysten välillä. Hyvin toimiva tulospalkkaus parantaa kuvaa työnantajasta. Toimiva tulospalkkaus antaa kokemuksen siitä, kuinka reiluna omaa kohtelua pidetään. Parhaiten tätä kuvaa välittää yrityksen oma henkilöstö. Se miten henkilöstö puhuu ystävilleen yrityksen toiminnasta, vaikuttaa merkittävästi yrityskuvaan. Positiiviset kokemukset palkitsemisesta parantavat yrityskuvaa, kun taas negatiiviset kokemukset leviävät helposti eteenpäin ja täten heikentävät sitä.

Yksi keskeisimpiä perusteluja käyttää tulospalkkausta on yhteisen edun tavoittelu. Tavoitteena on, että niin henkilöstö, omistajat kuin asiakkaatkin hyötyvät. Tulospalkkauksella voidaan myös korostaa henkilöstön merkitystä osana yrityksen menestystä. Voidaan myös ajatella, että on oikeudenmukaista ja järkevää, että myös henkilöstö saa osuuden yrityksen parantuneesta tuloksesta.

Tulospalkkaus reagoi myös vaihtuviin tilanteisiin hyvin. Taloudellisesti hyvinä aikoina aiheutuu palkkiokustannuksia enemmän, kun taas huonoina aikoina vähemmän. Myös aloittavalle yritykselle tulospalkkaus sopii mahdollisesti todella hyvin, koska sen avulla peruspalkkaa voidaan pitää matalampana ja yrityksen tehdessä tulosta, matalaa peruspalkkaa voidaan kompensoida tulospalkkauksen keinoin. Tällä tavoin aloittavassakin yrityksessä on mahdollisuus suurempiin tuloihin, jotka houkuttavat työntekijöitä. (Hulkko ym. 2002, 28-30.)

4.3 Tulospalkkauksen mittarit ja tavoitteiden asettaminen

Tulospalkkauksessa voidaan käyttää monenlaisia mittareita. Tyypillisiä mittareita ovat esimerkiksi liikeloudellinen tulos, tuottavuus, kustannussäästöt, asiakaspalvelu, kehitys, käyttökate, tuotannon läpimenoaika, varaston määrä ja liikevaihto. Hyvä mittari kohdistaa keskittymisen olennaiseen ja vaikuttaa positiivisesti toimintaan. Pelkästään tulospalkitsemista varten ei yleensä kannata kehittää uusia mittareita. Sen sijaan kannattaa käyttää olemassa olevaa tietoa ja mittareita, jotka ovat tavoitteiden kannalta keskeisiä. Mittaustulokset tulisi saada henkilöstön tarkasteltavaksi riittävän usein, jotta toimintaa on helppo seurata. Palaute on myös tärkeää, jotta nähdään miten on onnistuttu, ja mitä tulisi kehittää, jotta tavoitteet saavutettaisiin. Mittarien kannalta tärkeää on, että niihin pohjautuva arviointi on mahdollisimman selkeää ja jokaisen tiedossa. Mittarin valitsemisen haasteena on, että se mittaa sitä mitä halutaan saavuttaa. (Hulkko ym. 2002, 164-165.)

Tulospalkkausta varten valittavien mittareiden määrää pohtiessa kannattaa usein keskittyä muutama asiaan, joita halutaan seurata. Liian monesta mittarista on usein pelkkää haittaa, kaikesta ei tarvitse, eikä kannata palkita. Esimerkiksi tyytyväisyyskyselyn hyvistä tuloksista palkitsemista voidaan pitää epäilyttävänä. Ei ole hyödyllistä, että kaikki vastaavat olevansa erittäin tyytyväisiä työhönsä vain saadakseen palkkion. Liian monen mittarin käyttö tekee myös järjestelmästä helposti epäselvän, kun yksittäisen mittarin merkitys on vain vähäinen. (Hulkko ym. 2002, 168.)

Mittareita kehittäessä ja tavoitteita asettaessa kannattaa muistaa, että mittarit ja niihin liittyvät tavoitteet ovat vain apuväline, eivätkä toiminnan itse tarkoitus. Jos mittarit ovat ainoa päämäärä, tekevät työntekijät sitä mitä mitataan, eivätkä sitä mikä on oikeasti tärkeää ja mittareiden taustalla. (Törmälä ym. 2015, 69.)

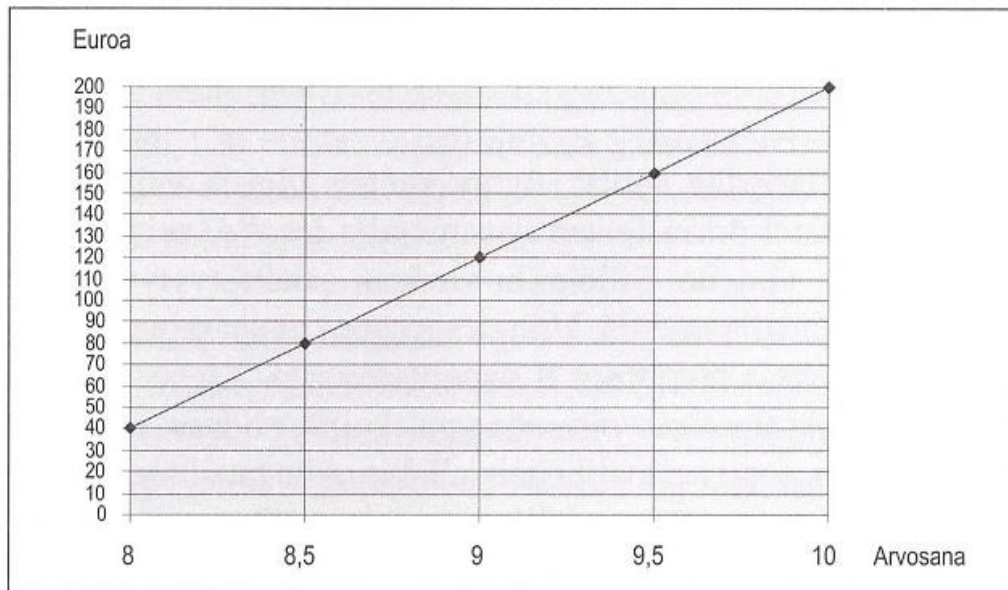
Toisaalta arvostetun amerikkalaisen Entrepreneur-lehden artikkelin mukaan asetetut tavoitteet tulisi myös pitää jatkuvasti henkilökunnan nähtävillä, ovat ne sitten paperilla työpöydällä, ilmoitustaululla tai muussa muodossa. Tavoitteiden näkyvillä oleminen muistuttaa niistä ja pitää henkilökunnan tavoiteorientoituneena. (Entrepreneur 2015)

Mittareiden tavoitteet tulee valita ja asettaa siten, että tavoitteet ovat realistisesti saavutettavissa sekä kannustavat parempaan suoritukseen. Näin toimimalla henkilöstö kokee voivansa vaikuttaa saavutettuihin tuloksiin ja palkintoihin. (Valtiovainministeriö 2008)

4.4 Tavoitteiden porrastaminen tulospalkkauksessa

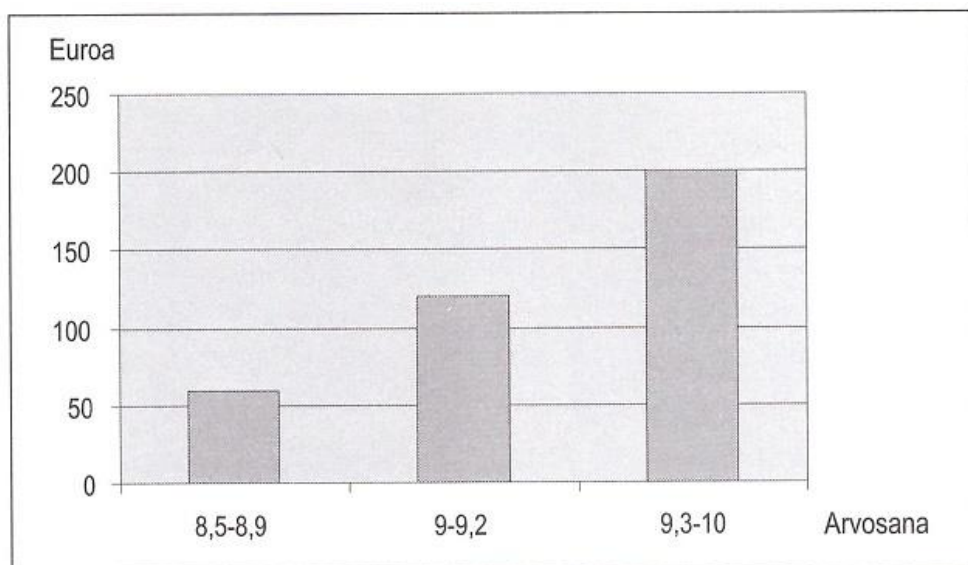
Yksinkertaisin tapa määrittää onnistuiko tavoite ja saadaanko onnistumisesta palkkio, on ns. ”on/off”-mittari. Tavoite joko saavutetaan tai ei saavuteta ja palkkio joko saadaan kokonaan tai ei ollenkaan. Tämän menetelmän ongelmana on, että hyvästä suorituksesta, joka ylittää lähelle tavoitetta, ei palkita ollenkaan. Toisena ongelmana on se, että palkkio ei kasva, vaikka tavoite ylittyisi reilusti. ”On/off”-porrastus soveltuukin parhaiten tapauksiin, joissa suoritus joko tehdään tai ei tehdä ja täten välimuotoja ei ole. Esimerkiksi palkitaan siitä, että kuukauden aikana ei saada yhtään reklamaatiota, mikäli reklamaatioita saadaan, palkkioita ei makseta.

Toinen tapa määrittää palkkion saavuttaminen on lineaarisen mittarin käyttö. Lineaarissa mittarissa jokainen saavutettu tavoitepiste tuottaa jonkin verran palkkiota. Yleensä lineaariseen mittariin asetetaan ala- ja ylärajatavoite. (Hulkko ym. 2002, 170.)



Kuva 3. Lineaarinen tavoitteiden porrastus.

Lineaarisen – ja ”on/off”-palkkioporrastuksen väliltä löytyy yleisesti käytetty vaihtoehto, jossa porrastetaan tavoitteet esimerkiksi kolmelle, neljälle tai viidelle ennalta määritellylle portaalle. Näin toimittaessa mitatuista tuloksista halutaan löytää riittävästi eroja, mutta myös poistaa liian hienojakoisen porrastuksen aikaansaama epäselvyys ja mahdollinen huomion keskittyminen väriin asioihin. (Kauhanen 2015, 81.)



Kuva 4. Kolmiportainen tavoitteiden porrastus.

4.5 Millainen tulospalkkausjärjestelmä on kannustava?

Kauhanen ja Piekkola (2004) tutkivat tulospalkkiojärjestelmien kannustavuutta. Tutkimuksen aineistossa olivat mukana sekä teollisuus että palvelualat. Tutkimus toi ilmi monia tärkeitä asioita tulospalkkauksen kannustavuudesta. Ensinnäkin on tärkeää, että työntekijät kokevat voivansa omalla tekemisellään vaikuttaa toiminnan tuloksiin. Tämän saavuttamiseksi, on kannattavaa mitata tulokset yksilö- tai tiimikohtaisesti, jotta työntekijän oma panos tuntuisi merkittävältä. On tärkeää, että mittarit, joilla tuloksia mitataan, ovat selkeitä sekä kaikkien työntekijöiden tiedossa. Palkkioita tulisi myös maksaa riittävän usein ja niiden rahallinen taso tulisi olla riittävä. Tutkimuksessa noin puolilla otoksen työntekijöistä palkkiot olivat liian pieniä, jotta ne olisivat koettu kannustaviksi. Sellaiset tulospalkkausjärjestelmät, joissa palkkio maksetaan kuukausittain, koettiin kaikkein kannustavimmiksi. Myös se, että työntekijät itse pääsevät vaikuttamaan tulospalkkausjärjestelmän suunnitteluun ja toteutukseen on kannustavampaa kuin se, että työnantaja yksimielisesti määrittelee tulospalkkausjärjestelmän ominaisuudet. (Vartiainen, Kauhanen 2005, 233-234.)

Tulospalkkiojärjestelmä voi olla myös yritykselle kannustava sekä kannattava. Suomalaisessa tutkimuksessa havaittiin tulospalkkausjärjestelmää käyttävien yritysten olevan 6-13 prosenttia tuottavampia kuin yritykset, joilla ei ole tulospalkkausjärjestelmää käytössä. Tulokset ovat kansainvälisesti samansuuntaisia. Tulospalkkiojärjestelmien on arvioitu myös tuovan muita hyötyjä kuten poissaolojen vähentymistä, kustannusten pienenemistä, laadun parantumista, työasenteiden parantumista sekä työntekijöiden vaihtuvuuden vähentymistä. Ei voida kuitenkaan pitää itsestäänselvyytenä, että tulospalkkausjärjestelmä automaattisesti tuottaisi edellä mainitun kaltaisia hyviä tuloksia. Tuloksiin pääseminen edellyttää, että tuloksen tekijät eli tässä tapauksessa työntekijät kokevat järjestelmän kannustavaksi. (Vartiainen, Kauhanen 2005, 202.)

4.6 Tulospalkkaus palvelualalla

Viime vuosina tulospalkkaus on löytänyt paikkansa myös palvelualalta. Tulospalkkauksen avulla palveluyritykset pyrkivät parantamaan tulostaan. Useimmiten palveluyrityksissä tulospalkkauksen maksuperusteena on yrityksen tulos. Toiseksi yleisin maksuperuste tulospalkkauksessa palveluyrityksissä on asiakaspalvelu. Tämä osoittaa sen, että asiakaspalvelun onnistuminen ei olekaan niin vaikeasti mitattavissa oleva tekijä, kuin on ennen ajateltu.

Yrityksen tuloksen ja asiakaspalvelun laadun lisäksi kustannussäästöjä, käyttökatetta, myyntibudjettia, liikevaihtoa, tuottavuutta ja kehitystavoitteita käytetään maksuperusteina tulospalkkiolle palvelualalla. Yleisintä tulospalkkaus palvelualla on pankki- ja rahoitusalan toimijoilla ja harvinaisinta terveys- sekä ravintola-alan toimijoilla. (Taloussanomat 2002)

5 CASEN ESITTELY – PALKITSEMINEN TURUN PERHERAVINTOLAT OY:SSÄ

5.1 Turun Perheravintolat Oy

Turun Perheravintolat Oy on pikaruoka-alan franchising-yritys. Ravintolat ovat maailman laajuisesti tunnettuja McDonald's -ravintoloita. Suomessa McDonald's ravintoloita on tällä hetkellä 72 ja franchising-yrittäjiä 17. Kaikista McDonald's –ravintoloista McDonald's Oy omistaa noin 20 % ja loput 80 % ovat yrittäjien omistuksessa.

Turun Perheravintolat Oy:n ravintoloista kaksi sijaitsee Turussa ja yksi Raisiossa. Turun Perheravintolat Oy on osana saman yrittäjän isompaa kokonaisuutta, joka sisältää kaiken kaikkiaan 11 McDonald's -ravintolaa Varsinais-Suomen ja Pirkanmaan alueelta. Yrittäjän 11 ravintolassa on henkilökuntaa noin 450 henkilöä, joiden keski-ikä on 22 vuotta. Tämän kokonaisuuden arvioitu liikevaihto on 22 miljoonan euroa vuosittain.

Case – yrityksen valintaan vaikuttavia tekijöitä olivat mm. se, että toinen tämän opinnäytetyön tekijöistä on työskennellyt yrityksessä jo pitkään, joten käytännön järjestelyt (esim. haastattelut, liiketoiminnalliset luvut) case-osuutta varten olivat järjestettävissä helpommin. Toinen valintaan vaikuttava tekijä oli McDonald's –ravintolaketjun tilastoitavan datan määrä. McDonald's –ravintolat tilastoivat laajasti myyntiin, materiaalikustannuksiin sekä muihin kustannuksiin liittyviä lukuja. Datan monipuolisuus helpottaa eteenkin mittareiksi sopivien lukujen valinnassa, sekä tulosten analysoinnissa tämän opinnäytetyön case-osuuden loppupuolella. Osatekijä tämän aiheen ja case-yrityksen valinnassa oli tämän opinnäytetyön tekijöiden useiden vuosien kokemus asiakaspalvelualalta. Aiheen valintaan vaikutti myös se, että palkitsemisen kulttuuri on ollut nouseva trendi Suomessa erityisesti viime vuosikymmenten ajan. Nykyisin jopa kilpailuetuna rekrytoinnissa käytetyt palkitsemisjärjestelmät sekä lähes loputtomat kehittämismahdollisuudet – vaikuttivat tämän aiheen valikoitumiseen kohdallamme.

5.2 Nykytilanne-analyysi – Katsaus nykyiseen palkitsemisjärjestelmään

Nykytilanne-analyysin tarkoituksena on kertoa lukijalle Turun Perheravintolat Oy:n McDonald's ravintoloiden käytössä olevan palkitsemisjärjestelmän pääpiirteet. Kaikki McDonald's-ravintolat Suomessa kuuluvat myös McDonald's Oy:n maanlaajuiseen palkitsemisjärjestelmään, mutta emme käsittele tässä opinnäytetyössä kyseistä palkitsemisjärjestelmää. Emme julkaise tässä opinnäytetyössä tämän hetkisen palkitsemisjärjestelmän euromääräisiä summia, koska ne eivät ole julkista tietoa.

Turun Perheravintolat Oy:n McDonald's -ravintolat käyttävät "mystery shopper" – järjestelmää. "Mystery shopper" – asiakas asioi jokaisessa ravintolassa kahdesti kuukaudessa, josta ravintola saa hyväksytyyn tai hylätyn arvosanan. Asiointi tapahtuu kerran kuukaudessa ravintolan sisätiloihin ja kerran autokaistalle (mikäli ravintolassa on autokaista). "Mystery shopper" - asiakas (ravintolalle tuntematon asiakas) arvioi asioidessa käynnin laatua, palvelua sekä siisteyttä. Jotta kokonaistulos olisi hyväksytty, tulee kaikkien äsken mainittujen osa-alueiden vaatimukset täyttyä. Laatuvaatimukset arvioivat tuotteen tuoreutta ja ulkonäköä. Palvelukriteerien täyttymiseen vaikuttavia tekijöitä ovat ystävällisyys sekä nopeus. Siisteyskriteerien onnistumiseen vaikuttavat niin ravintolan siisteys, kuin työntekijöidenkin asiallinen ja puhdas vaatetus.

Turun Perheravintolat Oy palkitsee ravintolan onnistuneesta "mystery shopper" – käynnistä koko henkilökuntaa lisäämällä ennalta määrätyn summan ravintolan henkilöstökassaan. Henkilöstökassaan kertynyt raha voidaan käyttää henkilökunnan yhdessä sovittuun virkistystoimintaan. Turun Perheravintolat Oy haluaa kannustaa suositteluvaan myyntiin, jonka vuoksi henkilöstökassaan saatava palkkio kaksinkertaistuu, mikäli "mystery shopper" – asiakasta palvelut työntekijä

on suositellut aterian lisäksi jotain tuotetta. "Mystery shopper" – palkitsemisjärjestelmä palkitsee myös kvartaali- ja vuositasolla ravintolan henkilöstökassaa ja esimiehiä.

Onnistuessaan kaikissa kvartaalin "mystery shopper" – käynneissä (6/6), ravintolan henkilöstökassan raha kaksinkertaistetaan.

Henkilöstökassa

Seuraavaa esimerkkiä laatiessa käytämme todellisten euromääräisten summien sijasta esimerkkinä 1€, jotta lukija saa kokonaiskäsityksen käytössä olevasta palkitsemisjärjestelmästä. Toimeksiantajamme toiveesta johtuen, emme julkaise todellisia euromääräisiä summia.

Onnistuneesta "mystery shopper" - käynnistä ravintola saa 1€ henkilöstökassaan. Kun käynnejä on kuusi kvartaalissa, henkilöstökassaan kertyisi 6€, jos jokainen kvartaalin käynti onnistuu. Bonuksena kaikkien käyntien onnistuessa kassaan lisättäisiin toiset 6€, jolloin kokonaissumma olisi 12€.

Mikäli yksi kuudesta käynneistä epäonnistuu, lisätään henkilöstö henkilöstökassaan vain puolet bonuksesta eli 3€, jolloin kvartaalin henkilöstökassan kokonaissumma olisi 8€. (5€ onnistuneista käynneistä + 3€ bonus)

Jos kvartaalin käynneistä onnistuneita on neljä tai vähemmän, saa ravintolan henkilöstökassa ainoastaan onnistuneista käynneistä saavutetut rahasummat.

Ravintola, jonka koko vuoden "mystery shopper" -käynnit ovat onnistuneita, lisätään henkilöstökassaan bonukseksi ennalta määrätty summa. Jos koko vuoden käynneistä epäonnistuu 1 - 4, saa ravintola koko henkilökunnan yhteiseen virkistysrahastoon puolet ennalta määrätystä summasta.

Esimiesten palkitseminen "mystery shopper" - käynneistä

Esimiehet (apulaisvuoro- ja vuoropäälliköt sekä apulaisravintola- ja ravintolapäälliköt) voivat lisäksi saada onnistuneista ”mystery shopper” – käynneistä bonuksia kvartaali- ja vuositasolla.

Neljännesvuosittain bonusta maksetaan esimiestimmille, mikäli ravintola on kvartaalilla saavuttanut vähintään tavoitteen mukaisen työvoiman tehokkuusmittarin (keskimääräiset työvoimakustannukset suhteutettuna myyntiin), sekä ”mystery shopper” – käynneistä onnistuneita käyntejä on vähintään viisi kvartaalin aikana. Bonuksia maksetaan kokopäiväisesti työtä tekeville esimiehille seuraavasti kvartaalin ajalta: apulaisvuoropäällikkö 1 x ennalta määrätty summa - vuoropäällikkö 2 x ennalta määrätty summa – apulaisravintolapäällikkö 3,5 x ennalta määrätty summa sekä ravintolapäällikkö 5 x ennalta määrätty summa.

Mikäli esimies ei työskentele kokopäiväisesti, maksetaan hänelle bonukset tehtyjen työtuntien perusteella. Yllämainittujen ehtojen täytyttyä, vuosibonus on kaksinkertainen mahdolliseen kvartaalin bonukseen nähden. Esimerkiksi, jos vuoropäällikkö voi saada 2€ bonusta kvartaalista, on hänen mahdollista saada kalenterivuoden päätteeksi 4€ vuosibonusta. Tämä bonusjärjestelmä on rinnastettavissa kaikkiin esimiehiin, pois lukien ravintolapäällikköön.

Ravintolapäällikkö voi saada ennalta määrättyjen tavoitteiden täytyessä 0-3 kertaistena kvartaalin bonuksen. Tämän bonuksen määräytyminen perustuu useisiin tekijöihin, jotka sisältävät ravintolapäällikön esimiehen arviointeja. Esimerkkiä käyttäen, jos ravintolapäällikkö saa kvartaalissa 5€ bonusta – voi hän vuosibonusena saada 0-15€ bonusta.

Ravintolapäällikön palkintokassa

”Mystery shopper” – palkitsemisjärjestelmän lisäksi Turun Perheravintolat Oy:n jokaisella ravintolalla on käytössään ns. ”ravintolapäällikön palkitsemiskassa”. Tätä kassaa saa ravintolapäällikkö käyttää haluamallaan tavallaan palkitsemi-

seen. Tätä kassaa voi siis käyttää esimerkiksi vuorossa käytyihin kilpailuihin, henkilökuntakokousten ruokailuun yms. Ravintolat saavat yrittäjältä vuodeksi käyttöön tietyn summan rahaa, riippuen ravintolan henkilöstön määrästä.

Kunniamaininnat

Turun Perheravintolat Oy:n McDonald's -ravintolat palkitsevat myös ravintolan sisäisesti parhaan työntekijän kvartaali- ja vuositasolla. Palkitut henkilöt valitaan esimiestiimin kesken jokaisessa ravintolassa. Lisäksi koko henkilökunta äänestää vuoden tulokkaan, sekä vuoden työkaverin. Ravintolapäällikkö valitsee tämän lisäksi vuoden vuoropäällikön, joka ilmoitetaan vuoden päättävissä joulujuhlissa muiden kunniamainintojen ohella. Samalla yrittäjä / liiketoiminnan johtaja palkitsee myös vuoden ravintolan ja ravintolapäällikön.

5.3 Teoria vs. Nykyinen palkitsemisjärjestelmä

Turun Perheravintolat Oy:n käyttämää palkitsemisjärjestelmää analysoidessa sovellamme tähän opinnäytetyöhön haettua teoretietoa päätelmiemme tukena.

Palkitsemisjärjestelmästä voimme päätellä, että tulospalkkausta sovelletaan osittain tällä hetkellä Turun Perheravintolat Oy:ssä. Mystery shopper – järjestelmä mittaa tuloksiin perustuvaa suoritusta, joka onkin ainoa suoritusperusteiseen palkitsemiseen käytössä oleva mittari. Voidaan kuitenkin nähdä positiivisena asiana, että Turun Perheravintolat Oy soveltaa tulospalkkaukseen perustuvaa palkitsemista millään tavalla, sillä se on ravintola-alalla harvinaista (4.6 Tulospalkkaus palvelualalla). Puutteena havaitsimme hyvälle tulospalkitsemiselle ominaisen tavoitteiden moniportaisuuden (4.4 Tavoitteiden porrastaminen tulospalkkauksessa). Moniportaisuutta sovelletaan kyllä nykyisessä palkitsemisjärjestelmässä, mutta hyvän ja erinomaisen suorituksen välinen palkinnon ero on prosentuaalisesti suuri suhteessa suoritusten väliseen eroon. Esimerkiksi, jos kvartaalissa viiden onnistuneen käynnin sijasta, ravintola saavuttaa neljä onnistunutta käyntiä – suoritus laskee 17 %, kun taas palkinto laskee 50 %. Tämän lisäksi neljännen ja

viidennen onnistuneen käynnin ero on se, että esimiestiimiä palkitaan viidenestä, mutta ei neljänneestä onnistuneesta käynnistä kvartaalin ajalla.

Kehityksen kohteena voi myös nähdä sen, että tulospalkkauksessa käytetään vain yhtä mittaria. Lisäksi ”mystery shopper” – käyntejä on vain harvoin, joten se ei välttämättä mittaa täysin aukottomasti jokapäiväistä toimintaa. Tämä voi vaikuttaa siihen, että yksittäinen työntekijä ei suoranaisesti koe voivansa vaikuttaa omalla työpanoksellaan mittarin tuloksiin. Vain yhden mittarin käyttö tulospalkkauksessa voi kyseenalaistaa tulospalkitsemisen kannustavuuden. Kysymykseksi jääkin, kannustaako tämä mittari päivittäisellä ja henkilökohtaisella tasolla.

6 TUTKIMUS – HAASTATTELU- JA KYSELYTUTKIMUS TURUN PERHERAVINTOLAT OY:LLE

6.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusmenetelmät jaetaan yleensä kvalitatiivisiin ja kvantitatiivisiin tutkimusmenetelmiin. Kvantitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan määrällistä tutkimusta, kun taas kvalitatiivisella tutkimuksella laadullista tutkimusta. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa käytetään yleensä lomakkeita tai kyselyitä, joilla tutkitaan suurta joukkoa. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa sen sijaan halutaan kerätä tietoa syvemmin ja yksityiskohtaisemmin pieneltä joukolta. (Hirsjärvi ym. 2009, 135-136.)

Tässä tutkimuksessa käytimme kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään usein teemahaastatteluja, osallistuvaa havainnointia, ryhmähaastatteluja yms. (Hirsjärvi ym. 2009, 164.) Tässä tutkimuksessa valitsimme puolistrukturoidun haastattelun. Puolistrukturoitu haastattelu tarkoittaa sitä, että haastattelukysymykset ovat valmiiksi tehtyjä ja ne esitetään ennalta määritellyssä järjestyksessä, mutta haastattelu voi muuten olla keskustelumainen ja vapaamuotoinen. (Hirsjärvi ym. 2007, 203.)

Haastattelua valmisteltaessa kysymykset ja niiden esittämisjärjestys tulee miettiä huolellisesti, jotta haastattelusta saadaan esille oleelliset asiat. Kysymysten järjestys on tärkeä myös sen takia, että keskustelu etenee luontevasti. (Hirsjärvi ym. 2009, 206-208.)

Puolistrukturoidun haastattelun tueksi loimme vielä kyselylomakkeen työntekijöiden vapaaehtoisesti täytettäväksi. Kyselylomakkeessa käytimme asteikkoihin eli skaaloihin perustuvaa kysymystyyppiä. Tässä kysymystyyppissä vastaajalle esitetään väittämiä ja vastaaja valitsee asteikolta, miten voimakkaasti hän on samaa tai eri mieltä väittämän kanssa (Hirsjärvi ym. 1997, 195.). Käytimme kyselyssä neljän portaan asteikkoa (1=täysin eri mieltä, 2=osittain erimieltä, 3=osittain samaa mieltä, 4= Täysin samaa mieltä).

6.2 Tutkimuksen toteutus

Tässä työssä käytimme tutkimusmenetelminä puolistrukturoitua haastattelua sekä haastattelun tueksi kyselylomaketta. Kyselylomake tehtiin siis haastattelun tueksi, jotta saisimme laajemman joukon vastauksia samojen teemojen ääreltä. Lomake tehtiin kuitenkin vain tueksi ja haastattelu oli tutkimuksessa suurempi tekijä. Päätimme haastatella henkilökuntaa jokaisesta Turun perheravintoloiden kolmesta ravintolasta sekä koko ravintolakokonaisuuden liiketoiminnanjohtajaa Johanna Junkkaria. Haastatteleamalla henkilökuntaa kaikista kolmesta ravintolasta sen sijaan, että haastateltaisiin yhdestä ravintolasta suurempi määrä henkilökuntaa, vältetään ravintolakohtaisten tekijöiden liian suuri vaikutus vastauksiin.

Halusimme haastatella jokaisesta ravintolasta ravintolapäällikköä sekä viittä työntekijää, joista yksi tai kaksi työskentelee vuoropäällikön asemassa. Käytännön järjestelyt toteutimme siten, että sovimme haastattelupäivän, jolloin menimme ravintolaan paikanpäälle ja haastattelimme henkilökuntaa työajan lomassa sopivan hetken tullen. Haastattelujen järjestäminen oli vaivatonta, sillä esimiehet sekä henkilökunta osallistuivat mielellään haastatteluihin. Ravintoloissa tehtyjen työntekijähaastattelujen lisäksi haastattelimme siis ravintolatoiminnan liiketoiminnanjohtajaa puhelimitse erikseen sovittuna ajankohtana.

Tämän opinnäytetyön teoriaosuus oli valmis ennen haastatteluja, joten haastattelukysymykset oli helppo muodostaa teorian pohjalta. Teimme kolme hieman toisistaan eroavaa haastattelukysymyslomaketta, yhden liiketoiminnanjohtajalle, yhden ravintolapäälliköille sekä yhden työntekijöille (Haastattelukysymykset, liitteet 1,2 ja 3). Emme lähettäneet kysymyksiä etukäteen haastateltaville, sillä emme halunneet vastausten olevan liian ennalta harkittuja ja täten liian neutraaleja, jotta niistä saisi henkilön todellisen mielipiteen esiin.

Haastattelut kestivät työntekijöiden osalta noin 15-20 minuuttia henkilöä kohden ja ravintolapäälliköiden osalta 25-30 minuuttia henkilöä kohden. Liiketoiminnan johtajan puhelinhaastattelu kesti noin 45 minuuttia. Suoritimme haastattelut siten, että toinen haastatteli ja toinen kirjoitti samalla ylös haastateltavan vastaukset.

Haastattelujen tueksi tehdyn kyselylomakkeen jätimme jokaiseen kolmeen ravintolaan henkilökunnan vapaaehtoisesti täytettäväksi. Keräsimme täytetyt lomakkeet noin viikon kuluttua talteen vastausten tilastointia ja analysointia varten.

Tämän jälkeen poimimme haastatteluista esiin tulleet toistuvat teemat ja tärkeät tekijät sekä vertasimme niitä kyselylomakkeista saamiimme tuloksiin. Näiden tekijöiden pohjalta saimme tutkimuksen tulokset.

7 TUTKIMUKSEN TULOKSET – NÄKÖKULMANA TYÖMOTIVAATIO, PALKITSEMINEN JA TULOSPALKKAUS

Tässä luvussa käymme haastattelujen ja kyselylomakkeiden tulokset läpi. Käsittelemme tekemiemme haastattelujen sekä kyselylomakkeiden vastaukset läpi teoriaosuuden mukaisessa järjestyksessä seuraavasti: työmotivaatio, nykyinen palkitsemisjärjestelmä ja palkitseminen, tulospalkkaus ja sen soveltuvuus tälle alalle, sekä muut esille tulleet asiat. Kategorioimme vastaukset aihealueittain, tuomalla eri asemissa toimivien työntekijöiden vastaukset samaan lukuun.

7.1 Työmotivaatio - Työyhteisö ja palkkiot suurimmat työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Työmotivaatioihin vaikuttavia tekijöitä kartoitimme kaiken kaikkiaan kolmella eri kysymyksellä, jotka kohdistimme ravintolan työntekijöille ja ravintolapäälliköille (Liitteet 1,2 ja 3 Kysymys 1 A). Vastauksista kävi ilmi, että 93 % (14/15) vastanneista työntekijöistä piti työyhteisöä (työilmapiiri, työkaverit) yhtenä kahdesta tärkeimmistä työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä työssään. Ravintolapäälliköistä kaikki kolme olivat samalla kannalla siitä, että työyhteisön vaikutus on toinen kahdesta tärkeimmistä työmotivaatioon vaikuttavista tekijästä. Toinen tärkeimmäksi työmotivaatioon vaikuttavaksi tekijäksi nousivat palkkiot ja bonukset. 47 % vastanneista työntekijöistä valitsivat palkkiot ja bonukset, kun taas vain yksi kolmesta ravintolapäälliköstä valitsi palkkiot ja bonukset.

Halusimme myös selvittää ravintolapäälliköiden mielipiteen siitä, mitkä tekijät he olettavat olevan työntekijöille tärkeimmät työmotivaatioon vaikuttavat tekijät (Liite 2, kysymys 2). Kaikki ravintolapäälliköt olivat yhtä mieltä siitä, että työyhteisö on yksi kahdesta tärkeimmistä työmotivaatioon vaikuttavasta tekijästä. Kaksi kol-

mesta valitsi toiseksi tärkeäksi tekijäksi bonukset ja palkkiot, kun taas yksi ravintolapäälliköistä oletti palautteen olevan toinen työmotivaatioon vaikuttava tärkeä tekijä.

Selvitimme myös onko kannusteilla ja palkinnoilla merkitystä työmotivaatioon (Liite 1, kysymys 1D). Vastausten perusteella kannusteilla ja palkinnoilla on vaikutusta kahteen kolmesta työntekijästä.

Viimeinen työmotivaatiota selvittävä kysymys antoi vastaajalle vapauden mainita yhden kehityskohteen työpaikallaan, joka vaikuttaisi positiivisesti vastaajan työmotivaatioon. (Liite 1, kysymys 1B) Kategorioimme vastaukset kuuteen eri kehityskohteeseen saamiemme vastausten perusteella. Kaikki vastauksista sijoittui joihinkin seuraavista asiaryhmistä: palkitsemiseen liittyvät asiat, koulutukseen ja työuraan liittyvät asiat, työstä saatuun palautteeseen liittyvät asiat tai työyhteisöön ja työoloihin liittyvät asiat. 40 % vastanneista haluaisi kehittää työyhteisöön ja työoloihin liittyviä asioita, kuten esim. taukotilojen kohennusta, työajan ulkopuolella tapahtuvaa yhteistä virkistystoimintaa ja työvoiman lisäämistä työvuoroihin. Toiseksi kehityskohteeksi työntekijät nostivat palkitsemiseen liittyvät asiat. 27 % vastanneista kehittäisi palkitsemista esimerkiksi palkintojen määrään, tyyppiin tai kunniamainintoihin liittyvillä parannuksilla. Kolme haastateltavaa kertoi haluavansa enemmän koulutusta.

7.2 Nykyinen palkitsemisjärjestelmä ja palkitseminen – Vahvuutena selkeys ja yksinkertaisuus

Työntekijöiden tuli ensimmäisessä palkitsemiseen liittyvässä kysymyksessä (Liite 1, kysymys 2A) määritellä, minkälaisia eri palkitsemistapoja hän kokee saavansa Turun Perheravintolat Oy:ssä hyvistä työsuorituksista. Kaksi kolmesta työntekijästä mainitsi saavansa palautetta hyvistä työsuorituksista, mutta taas joka viides kokee, ettei hyvistä työsuorituksista palkita mitenkään. Neljä 15:sta vastanneesta kokee saavansa aineellisia palkintoja esimerkiksi rahaa tai muita rahassa mitattavia etuja, kuten leffalippuja yms. Neljäntenä tekijänä vastauksista nousivat

esille kunniamaininnat (esim. vuoden työntekijä). Kaikista vastauksista kunniamaininnat edustivat 13 %, joka tarkoittaa kahta työntekijää.

Seuraavaksi selvitimme, kokeeko haastateltava palkitsemisjärjestelmän olevan oikeudenmukainen. Oikeudenmukaisella tarkoitimme sitä, että palkitsemisjärjestelmä huomioi kaikki hyvät työsuoritukset tasapuolisesti ja palkinnot ovat kaikille sidosryhmille tasavertaisesti saavutettavissa. 80 % vastauksista tuki palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuutta.

Selvitimme myös työntekijän mielipiteen siitä, että vastaavatko saadut palkinnot työsuorituksen tasoa (Liite 1, kysymys 2.3). Haastatteluista kahdeksan 15:sta (53 %) olivat sitä mieltä, että palkinnot vastaavat työsuorituksen tasoa. Samaan kysymykseen 16 kyselylomakkeisiin vastannutta henkilöä tukevat haastatteluista saatuja vastauksia hyvin. Kyselylomakkeen (Liite 4, kohta 5.) antaa vastausten keskiarvoksi 2,625, joka tarkoittaa, että hieman yli puolet ovat osittain samaa mieltä siitä, että palkinnot ovat työpanosta vastaavia.

53 % haastatelluista oli sitä mieltä, että käytössä oleva palkitsemisjärjestelmä on kokonaisvaltainen – eli palkitsee työn kannalta tärkeistä työsuorituksista. Kyselylomakkeen saman kysymyksen keskiarvoksi saimme 2,93. Vastanneet ovat siis osittain samaa mieltä siitä, että palkitsemisjärjestelmä palkitsee oikeasti työn kannalta tärkeistä asioista.

Haastatteluissa kysyimme nykyisen palkitsemisjärjestelmän vahvuuksia ja heikkouksia työntekijöiltä, ravintolapäälliköiltä sekä liiketoiminnan johtajalta. Kysymykseen ei rajattu vastausvaihtoehtoja, vaan vastaaja sai mainita useampia vahvuuksia sekä heikkouksia. Seitsemän 15:sta työntekijäistä näki palkintojen ryhmäkohtaisuuden (henkilöstökassan) positiivisena asiana. Toisaalta neljä 15:sta työntekijästä olivat sitä mieltä, että palkitsemisjärjestelmä ei huomioi työntekijöitä yksilötasolla riittävästi. Lisäksi 20 % vastanneista mainitsi, että palkintojen määrä tai laatu eivät ole toivottuja. Työntekijöistä 13 % (2/15) näki heikkoutena mittarien vähäisyyden / laadun.

Ravintolapäälliköistä kaksi kolmesta sekä liiketoiminnan johtaja olivat yhtä mieltä siitä, että nykyisen palkitsemisjärjestelmän vahvuuksia on sen yksinkertaisuus /

selkeys. 75 % kyselylomakkeeseen vastanneista olivat joko osittain tai täysin samaa mieltä nykyisen palkitsemisjärjestelmän selkeydestä (Liite 4, kohta 3).

Selvitimme myös mitä työntekijät haluaisivat palkinnoksi, jos saisivat itse valita. (Liite 1, kysymys 2D) Jopa 13 haastateltavaa 15:sta mainitsi rahan mieluisaksi palkinnoksi.

Viimeinen palkitsemiseen ja nykyiseen palkitsemisjärjestelmään liittyvä kysymyksemme kartoitti sitä, miten hyvin työntekijät kokevat saavansa vaikuttaa palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen halutessaan. (Liite 1, kysymys 2E). Kysyimme samaa kysymystä myös kyselylomakkeessa (Liite 4, kohta 6.) sekä ravintolapäälliköiltä, että liiketoiminnan johtajalta. Työntekijöille tehdyt haastattelut osoittavat, että 40 % vastanneista ovat sitä mieltä, että saavat halutessaan vaikuttaa palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen. Kyselylomakkeiden keskiarvo (2,125) osoittaa, että suurin osa oli osittain eri mieltä väittämälle – ”Mielipiteeni huomioidaan palkitsemisjärjestelmää kehittäessä”.

Ravintolapäälliköiden vastauksista kaksi kolmesta olivat sitä mieltä, että työntekijät saavat halutessaan vaikuttaa palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen tai ainakin heidän mielipiteet otetaan huomioon järjestelmää kehittäessä. Liiketoiminnan johtaja oli sitä mieltä, että palautetta kysytään ja palautteet myös huomioidaan järjestelmää kehittäessä.

7.3 Tulospalkkaus – Oikeanlaisilla mittareilla sovellettavissa?

Tämän työn tekijöiden suureksi iloksi, leijonanosa vastanneista koki tulospalkkauksen soveltamisen mahdolliseksi tällä alalla. Jopa 73 % vastanneista työntekijöistä näki mahdolliseksi tulospalkkauksen soveltamisen ravintola-alalla. Myös liiketoiminnan johtaja sekä kaksi kolmesta ravintolapäälliköstä näki tulospalkkauksen soveltamisen alalla mahdolliseksi. (Liite 2, kysymys 3A)

Myös kyselylomakkeessa esitettyyn väittämään ”Mitattaviin tuloksiin perustuvaa palkitsemista pitäisi käyttää enemmän” 16:sta vastanneesta neljä vastasi olevansa täysin samaa mieltä sekä yhdeksän olevansa osittain samaa mieltä.

Tulospalkkaukseen liittyy vahvasti tavoitteiden asettaminen sekä tavoitteiden saavuttamisesta palkitseminen. 93 % haastatelluista työntekijöistä koki, että ennalta asetettu tavoite ja sen saavuttamisesta saatava palkinto auttaisi heitä saamaan enemmän itsestään irti ja täten maksimoimaan työpanoksen.

(Liite 1, kysymys 3B)

Selvitimme myös, mitä mittareita mahdollisessa tulospalkkauksessa tulisi työntekijöiden sekä johdon mielestä käyttää. Myyntiin liittyvät mittarit saivat eniten mainintoja (7/15 työntekijästä sekä kaikki johdon edustajat mainitsivat myyntiin liittyvät mittarit). Myös hävikkiin eli raaka-ainekustannuksiin, suosittelun kautta tapahtuvaan lisämyyntiin, palveluaikaan, tehokkuuteen, asiakastyytyväisyyteen ja vuoron toimintaan liittyviä mittareita mainittiin. Monet työntekijät kokivat, että suosittelun kautta tehtävä lisämyynti olisi helppo tapa soveltaa tulospalkkausta ja se saisi heidät tekemään tätä suosittelua entistä enemmän. (Liite 1, Kysymys 3C)

Lisäksi selvitimme, mitä positiivisia sekä negatiivisia puolia työntekijät näkevät tulospalkkauksessa. 11 työntekijää 15:sta nosti esille tulospalkkauksen motivoivan vaikutuksen. Eräskin haastateltava totesi, että mikäli tuloksia mitattaisiin, tavoitteita asetettaisiin ja niiden saavuttamisesta palkittaisiin, hän alkaisi itsekkin pohtia miten hän voisi onnistua työssään vielä entistäkin paremmin. Negatiivisina tekijöinä nähtiin mahdollisesti tavoitteiden takia kiristynvä työilmapiiri ja se, että palkintojen jakautuminen voisi olla epätasaista, joka taas voisi aiheuttaa epätasaa arvon tunnetta. (Liite 1, kysymys 3D)

Liiketoiminnan johtaja kertoi haastattelussa, että tulospalkkauksella olisi mahdollista saavuttaa entistä parempia tuloksia, mikäli mittarit olisivat oikeanlaisia ja järjestelmä tarpeeksi selkeä. Negatiivisena hän näki sen, että tällaisen järjestelmän luominen ja tulosten seuranta voisi olla hyvin vaikeaa sekä työlästä ja täten nämä vaikeudet voittaisivat tulospalkkauksen hyödyt. (Liite 3, kysymys 5)

7.4 Muut esille tulleet asiat

7.4.1 "Mystery shopper" - tulospalkitsemisen perusteena

Halusimme selvittää onko tämän hetkessä palkitsemisjärjestelmässä ainoana suoranaisena tulospalkkausmittarina toimiva "mystery shopper"-tulos täysin riittävä ja antaako se oikean kuvan ravintolan ja työntekijöiden toiminnasta. Tämän vuoksi kysyimme johdolta "mystery shopperista" riittävänä mittarina. Liiketoiminnanjohtaja sekä kaikki ravintolapäälliköt mainitsivat, että "mystery shopper" ei ole mittarina yksin täysin riittävä. Heikkouksina nähtiin sen joustamattomuus, käyntien säännönmukaisuus, yksittäisten käyntien kohdalla riittävän kuvan antamattomuus ja se, että "mystery shopper" on liian suuressa roolissa ylipäättäensäkin palkitsemisessa. Tuli esille, että sen rinnalla olisi hyvä käyttää muita mittareita ja "mystery shopper" voisi olla täten osana suurempaa kokonaisuutta. "mystery shopperia" ei kuitenkaan pidetty tarpeettomana, vaan eräskin haastateltava totesi sen olevan kuvainnollisesti hyvä renki, mutta huono isäntä. (Liite 2, kysymys 9, Liite 3, kysymys 7)

Kyselylomakkeen väittämään: "mystery shopper" on hyvä ja riittävä tapa mitata työmme onnistumista" kolme vastaajaa 16:sta vastasi olevansa täysin eri mieltä ja viisi vastaajaa osittain eri mieltä. Vain yksi vastaaja oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Seitsemän vastaajaa oli väittämän kanssa osittain samaa mieltä. (Liite 4, kohta 7.)

7.4.2 Palkitsemisen resurssit

Kaikki haastatellut ravintolapäälliköt kertoivat palkitsemisresurssien olevan tällä hetkellä riittävät. Kaksi kolmesta haastatellusta oli sitä mieltä, että mikäli palkitsemiseen käytettävät rahalliset resurssit kaksinkertaistettaisiin, sillä ei olisi suurta merkitystä. Yksi ravintolapäälliköistä kertoi, että uskoisi kaksinkertaistuneiden re-

surssien myötä tulosten paranevan sen verran merkittävästi, että parantunut tulos kattaisi kaksinkertaistuneen palkitsemiskustannuksen. (Liite 2, kysymykset 10 ja 11)

7.4.3 Tulospalkkauksella kaikki voittavat?

Haastatellut ravintolapääalliköt olivat kaikki sitä mieltä, että pitkällä aikavälillä ja oikeilla menetelmillä tulospalkkauksella voisi olla mahdollista saada tilanne aikaan, jolloin yrityksen tulos paranee sekä työntekijät tienaaavat enemmän. Haastateltavat näkivät kuitenkin, että ongelmaksi syntyisi järjestelmän kehittämiseen ja seuraamiseen vaadittava työmäärä. Yksi haastatelluista ravintolapääallikoista mainitsi, että tulospalkkauksella on tapauskohtainen vaikutus motivaatioon, eikä se välttämättä täten motivoisi kaikkia. Liiketoiminnan johtaja oli myös sitä mieltä, että oikeilla mittareilla ja järjestelmällä tämä olisi mahdollista. Ongelmaksi hän koki, että seuranta olisi mahdollisesti työlästä ja toiminta yleensäkin tilanneriippuvaista esimerkiksi myynnin suhteen, joka osaltaan myöskin vaikeuttaisi seuranta. (Liite 3, kysymys 5, Liite 2, kysymys 8)

8 JOHTOPÄÄTÖKSET – POHDITTAVIA ASIOITA JA KÄYTÄNNÖN KEHITYSEHDOTUKSIA

Case-tutkimuksen tavoitteena oli:

- Selvittää onko palkitseminen tärkeää työntekijöiden mielestä
- Selvittää miten henkilöstö kokee nykyisen palkitsemisen
- Selvittää onko tulospalkkauksen soveltaminen mahdollista tällä alalla
- Selvittää onko tulospalkkauksen keinoin mahdollista motivoida parempiin työsuorituksiin niin, että yritys hyötyy siitä.
- Löytää kehitysehdotuksia ja uusia tapoja motivoida sekä palkita tulospalkkauksen avulla.

Päällimmäisenä johtopäätöksenä tutkimuksesta tuli esille se, että kirjallisuudesta haetun teorian sekä haastattelujen perusteella tulospalkkauksen soveltaminen on kyllä mahdollista alalla ja se nähdään motivoivana palkitsemistapana, mutta sen soveltaminen on paikoitellen hyvinkin haastavaa. Case-yrityksen johdon haastatteluista kävi ilmi ja myös rivien välistä voidaan tulkita, että toimivan tulospalkkausjärjestelmän aikaansaaminen edellyttää suurta suunnittelu- ja kehitystyötä, eikä tulospalkkauksen hyötyjä välttämättä nähdä niin suurina, että riittävä työpanos haluttaisiin sen kehittämiseen käyttää.

Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että työmotivaation kannalta hyvin tärkeä tekijä on usein työ itse, työyhteisö ja muut työolosuhteisiin liittyvät seikat. Sekä tekemämme haastattelut, kyselylomake, että teoriaosuutemme (2.3 Työmotivaatio ja sen keskeiset tekijät) nosti tämän seikan esille. Tutkimus osoitti kuitenkin myös sen, että palkitsemisella on työmotivaation kannalta merkitystä. Suurin osa haastatelluista kertoi, että palkinnoilla ja kannusteilla on merkitystä heidän työmotivaatioonsa. Tämä kävi ilmi myös lukemastamme kirjallisuudesta.

Kysymykseen ”Voiko raha motivoida” saimme jonkinlaista informaatiota. Teoriaosuudessamme (2.5 Raha motivoijana) kerrotaan, että raha voi motivoida joitakin henkilöitä, mutta ei välttämättä kaikkia. Haastatelluista henkilöistä yllättävänkin

suuri yli 90 % ryhmä koki rahan mieluisaksi kannusteeksi. Tämä ei tosin aukottomasti kerro sitä, että motivoisiko siltikään raha välttämättä heitä parhaalla mahdollisella tavalla tai edes jollakin tasolla. Rahan mainitseminen mieluisaksi kannusteeksi voi myös johtua siitä, että haastattelutilanteessa se tuli ensimmäisenä mieleen ja oli täten ns. helppo vastaus.

Ravintolapäälliköiden ja liiketoiminnan johtajan haastatteluista nousi esiin, että he suhtautuivat osittain skeptisesti aineellisiin palkkioihin sekä tulospalkkaukseen motivoijana. He mainitsivat, että eri henkilöitä motivoivat eri asiat. Motivaatio on hyvin monimutkainen asia, ja teoria (2.3 Työmotivaatio ja sen keskeiset tekijät) tukee haastattelujen tuloksia tässä asiassa.

Tavoitteet ovat sitoutuneisuuden, suorituksen ja motivaation kannalta tärkeitä (2.4 Tavoitteiden asettaminen ja sitoutuneisuus). Ennalta asetettu tavoite ja siitä saatu palkinto parantaisi lähes kaikkien haastateltavien suoritusta haastattelujen perusteella. Emme kuitenkaan haastatteluissa kysyneet, että asetetaanko tavoitteita ja sitouttavatko sekä motivoivatko ne henkilökuntaa ilman, että niistä palkitaan. Voidaan kuitenkin tehdä johtopäätös, että ainakin silloin, kun tavoitteet kytetään palkintoihin, niihin sitoudutaan ja ne koetaan motivoiviksi.

Kuten haastatteluista käy ilmi – nykyiseen palkitsemisjärjestelmään ollaan suhteellisen tyytyväisiä Turun Perheravintolat Oy:ssä. Palkitsemisjärjestelmää pidetään yleisesti ottaen yksinkertaisena, selkeänä sekä oikeudenmukaisena, mutta kokonaisvaltaisuuteen voisi vielä panostaa. Tutkimukseen osallistuneet henkilöt pitävät ryhmäkohtaisuudesta, mutta kokevat yksilökohtaisen palkitsemisen vajaavaisuuden heikentävänä tekijänä.

Nykyinen palkitsemisjärjestelmä täyttää monia teoriaosuudessamme (3.1 Palkitsemisen kokonaisuus) esille tulleita palkitsemisen kokonaisuuden piirteitä. Haastattelujen perusteella kiinteän palkan lisäksi Turun Perheravintolat Oy:n palkitsemisjärjestelmä tarjoaa tulosperusteisia palkkioita ”mystery shopper” järjestelmää hyväksi käyttäen. Kysymykseksi jää kuitenkin se, että mittaako järjestelmä oikeita asioita riittävän monipuolisesti?

Myös kertaluontoisia erikoispalkkioita (esim. kunniainioja), jaetaan monipuolisesti niin ravintolan, kuin koko organisaation välillä. Haastatteluista kävi kuitenkin ilmi, että ennen käytössä ollut ”kuukauden työntekijä” – titteli olisi kaivattu muutos nykyiseen palkitsemisjärjestelmään. Muita kertaluontoisia erikoispalkintojakin jaetaan haastateltujen mukaan esimerkiksi suosittelukilpailujen saralla, jonka näemme positiivisena asiana. Haastatteluissa emme kuitenkaan huomanneet kysyä minkälaisia palkintoja kilpailuista voi voittaa tai ovatko palkinnot kannustavia?

Palkitsemisen kokonaisuuden osalta ”edut” ja ”henkilökohtainen palkka/lisät” eivät haastattelujen perusteella ole huomion kohteena nykyisessä palkitsemisjärjestelmässä ja tämä onkin yksi mahdollinen kehityksen kohde?

Tutkimukseen osallistuneista osa toivoo myös, että koulutukseen panostettaisiin enemmän. Tämä saattaisi siis olla yksi kehityksen kohde, sillä koulutus ja kehittyminen ovat yksi keskeinen tekijä palkitsemisen kokonaisuutta. Tässä työssä emme kuitenkaan keskity tarkemmin koulutukseen liittyviin seikkoihin.

Palkitsemisen kokonaisuutta täydentää myös palautteen saanti erilaisissa tilanteissa. Haastatteluista enemmistö vastasi saavansa positiivista palautetta hyvistä työsuorituksista, joka viittaa siihen, että palautteenantoon panostetaan yrityksen sisällä paljon. Osa vastaajista mainitsi kuitenkin, että ei koe saavansa minkäänlaista palkitsemista työssään. Tämä voikin juontaa juurensa monista seikoista. Työntekijä voi esimerkiksi kokea, että palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluvat asiat (esim. palaute) ovat itsestäänselvyksiä. Työntekijä voi myös kokea palkintoon johtavien tavoitteiden saavuttamisen erittäin vaikeana ja kokee siksi, ettei työstä palkita muilla tavoin, kuin peruspalkalla.

Toimivaa palkitsemisjärjestelmää kehittäessä tulee työntekijöiden mielipiteet ottaa huomioon (4.5 Millainen tulospalkkausjärjestelmä on kannustava?). Vaikka kaksi kolmesta ravintolapäälliköstä olikin sitä mieltä, että työntekijöiden mielipiteet huomioidaan palkitsemisjärjestelmää kehittäessä – haastattelujen ja kysely-

lomakkeiden vastaukset kertovat toista. Teoriaosuutemme (4.5 Millainen tulospalkkausjärjestelmä on kannustava?) mukaan palkitsemisjärjestelmä on motivoivampi, kun työntekijöiden mielipiteet huomioidaan järjestelmää kehittäessä, eikä johto määrittele yksimielisesti järjestelmän ominaisuuksia. Haastattelujen tuloksiin voi toki vaikuttaa monikin asia väärin tavalla. Jos työntekijä ei esimerkiksi ole yrittänyt tuoda mielipidettään esille, voi hänen mielikuvansa olla yleisellä tasolla se, ettei hän pääse vaikuttamaan palkitsemisjärjestelmän kehitykseen. Toisaalta, voiko kaikkien työntekijöiden mielipiteet huomioida palkitsemisjärjestelmää kehittäessä?

Haastatteluista saadut vastaukset tukevat teoriaosuudessammekin kertomaa tietoa hyvän palkitsemisjärjestelmän ominaisuuksista (3.2 Palkitsemisjärjestelmät). Hyvä palkitsemisjärjestelmä on selkeä, kaikille tiedossa sekä sen tavoitteet ovat työn kannalta tärkeitä ja ohjaavat työtä oikeaan suuntaan. Palkitsemisjärjestelmän vahvuutena nähtiin haastatteluissa sen ryhmäkohtaisuus, kun taas suurimpana heikkoutena nähtiin yksilökohtaisen palkitsemisen puute. Johdon mielestä etenkin selkeys ja yksinkertaisuus olivat järjestelmän vahvuuksia. Toisaalta voidaan ajatella, että ryhmäkohtaisuus, selkeys, yksinkertaisuus ja pääsääntöisesti vain yhden mittarin ("mystery shopper") käyttö, aiheuttavat suurimman heikkouden eli henkilökohtaisuuden puutteen. Työntekijä ei välttämättä koe voivansa henkilökohtaisella suorituksella vaikuttaa palkintojen saavuttamiseen tällä järjestelmällä. Jälkeenpäin ajateltuna olisi voinut olla hyvä selvittää haastatteluissa, mistä ja miten henkilökohtaisella tasolla toivottaisiin palkittavan.

Vaikka tulospalkkaus on yleistymässä palvelualla, se on kuitenkin harvinaista ravintola-alalla (4.6 Tulospalkkaus palvelualla). Haastatteluista sekä kyselylomakkeesta saimme kuitenkin tietoa, että se nähdään hyvinkin mahdollisena, usein jopa positiivisena sekä motivoivana ratkaisuna palkitsemisessa. Haastattelujen perusteella varsinkin johdon osalta jäi kuva, että tulospalkkauksen soveltamiseen saatetaan joskus tulevaisuudessa ryhtyä ja keinoja sen toteuttamiseen mietitään jo.

Tuloksista kävi ilmi, että tulospalkkausta ei koettu ainoastaan motivoivana vaan se voisi myös toimia jonkinlaisena sytykkeenä työntekijän haluun kehittää omaa

työsuoritustaan. Tulospalkkaus on monipuolinen työkalu (4.2 Tulospalkkaus työkaluna) yrityksessä ja motivoinnin lisäksi se voisi ohjata ja kehittää toimintaa oikeaan suuntaan. Toisaalta vaikka tulospalkkaus ajatuksena olisikin työntekijöiden mielestä motivoiva, se ei välttämättä tarkoita sitä, että käytännössä se toimisi. Tulospalkkauksen toimivuuden kannalta tärkeää on, että järjestelmä koetaan kannustavaksi (4.5 Millainen tulospalkkausjärjestelmä on kannustava?). Täten voidaan hieman kyseenalaistaa haastattelujen tulosta, eikä voida täysin varmaksi sanoa olisiko tulospalkkauksella vaikutusta motivaatioon ja tuloksiin, ilman tulospalkkausjärjestelmän laajempaa kokeilua yrityksessä.

Mittarien valitseminen tulospalkkausta sovellettaessa on hyvin tärkeää. Mittarien valitsemisen haasteena on se, että se mittaisi haluttuja tuloksia. Tulospalkkauksen mittareiden olisi lisäksi hyvä olla sellaisia, että niitä käytetään jo valmiiksi yrityksen toiminnassa (4.3 Tulospalkkauksen mittarit ja tavoitteiden asettaminen). Työntekijöitä haastatellessa nousi esiin useita mahdollisesti käyttökelpoisia mittareita tulospalkkauksessa kuten myynti, suosittelun kautta tapahtuva lisämyynti, raaka-ainekustannukset, palveluaika, asiakastyytyväisyys jne. Monet näistä ovat todennäköisesti sellaisia mittareita, joita jo jollain tavalla yrityksen ravintoloista mitataan. Näiden mittareiden olemassaolo ja käyttökelpoisuus eivät kuitenkaan tee niiden käyttämistä tulospalkkauksessa yksinkertaiseksi. Haasteena on luoda muutamasta mittarista jonkinlainen kombinaatio, joka mittaa haluttuja ja tärkeitä asioita jättämättä mitään tärkeää tekijää huomioimatta ja olematta kuitenkaan liian monimutkainen ja täten vaikea seurattavaksi. Monet haastatellut työntekijät nostivat esimerkiksi suosittelun kautta tapahtuvan lisämyynnin helposti mitattavaksi olevaksi asiaksi, joka myös motivoisi ja toisi tuloksia. Tämä ei kuitenkaan tarkoita, että se olisi yksinään hyvä tulospalkkauksen mittari, sillä liian harvojen tai yksipuolisten mittarien käyttö voi aiheuttaa sen, että keskitytään vain mitattaviin asioihin ja muut tärkeät asiat jäävät huomioimatta. Pelko tästä jäi johdon haastatteluista mieleen.

Haastattelujemme sekä kyselylomakkeiden perusteella ”mystery shopper” – järjestelmä mittaa työn kannalta oikeita asioita. Esille nousivat kuitenkin niin työnt-

kijöiden, kuin johdon mielestä samanlaiset ongelmat. Näitä ongelmia ovat tilaneriippuvuus, käyntien harvuus sekä se, että ”mystery shopper”- asiakkaan ostopahtuma on rajattu melko suppeaksi. Täten kyseinen järjestelmä ei välttämättä kuvaa ravintolan jokapäiväistä toimintaa kovinkaan hyvin, mutta antaa varmasti vuositasolla suuntaa antavan kokonaiskuvan. Tulospalkkausjärjestelmän mittareita valittaessa on tärkeää, että työntekijä voi vaikuttaa omalla päivittäisellä työllään mittarin tulokseen (4.3 Tulospalkkauksen mittarit ja tavoitteiden asettaminen). Näemme tämän yhtenä kehityskohteena.

Yhteenvetona voidaan sanoa, että tulospalkkaus voisi palvelualalla olla sekä mahdollista, motivoivaa, että kaikille sidosryhmille hyödyllistä. Tällainen järjestelmä ei ole tosin kovin helposti luotavissa, sillä mikäli näin olisi, sellainen olisi jo käytössä. Toimiva tulospalkkaus vaatii siis ammattilaisten työtä ja osaamista, resursseja sekä aitoa halua saada järjestelmä toimimaan. Tämä tutkimus avasi silmämme palkitsemisen ja siihen liittyvän monimutkaisuuden suhteen. Opinnäyte-työ ei tutkimuksena ole millään tarpeeksi laaja antamaan kokonaisvaltaisia vastauksia palkitsemis- ja tulospalkkauskysymykseen. Halusimme antaa hyvässä yhteistyössä toimineelle case-yrityksellemme jotain konkreettista tästä tutkimuksesta. Seuraavassa kappaleessa esittelemme kehitysehdotuksia ja ideoita palkitsemiseen ja tulospalkkaukseen liittyen case-yrityksessä.

8.1 Kehitysehdotukset kohti entistä motivoivampaa palkitsemista

Ajatus tähän työhön lähti siitä, miten saada normaalista työsuorituksesta erinomainen, miten saada jokaisesta työpäivästä irti paras mahdollinen panos? Tämä on toki monen tekijän summa, mutta yksi keino siihen mielestämme on palkitseminen. Seuraavassa annamme ehdotuksia siihen miten tätä voisi toteuttaa. Alla olevat ovat vain ehdotuksia ja vaativat tarkkoja laskelmia toimiakseen, mutta uskomme, että ne voivat oikeilla summilla ja tavoitteilla olla toimivia.

Kvartaalitasolla ”mystery-shopper”-järjestelmään porras lisää

Henkilöstökassaan menevää kokonaispalkintosummaa ei välttämättä tarvitse lisätä, mutta yksi porras lisää mittaukseen voisi tuoda lisää tavoiteltavan arvoista.

Tällä hetkellä neljän, viiden ja kuuden onnistuneen käynnin välillä on rahasummissa suuret harppaukset, vaikka välttämättä suorituksessa ero ei ole niin selkeä. Lisäisimme siis yhden portaan, joka saavutettaisiin neljästä onnistuneesta käynnistä kvartaalissa.

Esimerkki: Pidetään palkintoraha samana, tällä hetkellä kuudesta käynnistä saa siis esimerkiksi 100x ja viidestä 50x eli palkintojen kustannus yhteensä 150x. Tuodaan yksi porras lisää ja jaetaan 150x siis seuraavasti:

6 onnistunutta käyntiä = 90x

5 onnistunutta käyntiä = 40x

4 onnistunutta käyntiä = 20x

Plus -bonus

Haastattelujen perusteella suosittelun kautta tehtävää lisämyyntiä pidetään helpona ja hyvänä tapana soveltaa jonkinlaista tulospalkkausta tähän. Yksinkertaisesti: tehdään kolme tasoa ja ensimmäisen tason ylittämisen jälkeen jokainen myyty plus-ateria alkaa kerryttämään bonus-kassaa, joka sitten maksetaan palkkana kaikille esim. kuukauden aikana vähintään ennalta määrätyn tuntimäärän töissä olleiden kesken. Bonuksen jakautumista voisi myös suhteuttaa tehtyihin työtunteihin.

- Taso 1 - pronssi
Jokainen pronssi tasolla myyty plus-ateria kerryttää bonus-kassaa 0,10€
- Taso 2 - hopea
Jokainen hopea-tasolla myyty plus-ateria kerryttää bonus-kassaa 0,20€
- Taso 3 - kulta
Jokainen kulta-tasolla myyty plus-ateria kerryttää bonus-kassaa 0,40€

Luvut ovat esimerkkilukuja.

Toki voidaan ajatella, että plus-aterian suosittelu kuuluu normaalityöhön, mutta kannusteen luomalla sen voisi saada tapahtumaan oikeasti jokaisella kerralla.

Kannuste voisi myös tuoda suositteluun oikeanlaista ”draivia” ja myyntihenki-syyttä.

Jatkumosta bonuksia? – Motivoitunut esimies osana ravintolan pitkän tähtäimen menestystä

Yksilötason palkitsemisen kehitysehdotuksena ehdotamme vuoropäälliköille suunnattua palkitsemismallia osaksi nykyistä ”mystery shopper” – järjestelmää. Päädyimme vuoropäälliköille suunnattuun malliin, koska koemme, että kyseistä järjestelmää on hyvin vaikeaa soveltaa kaikille osapuolille tasapuolisesti. Vuoropäällikkö vastaa vuoronjohtamisesta ja on täten avainasemassa, niin hyvässä kuin pahassa. Mikäli vuoropäälliköllä olisi mahdollisuus saada onnistuneesta ”mystery shopper” – käynnistä palkinto, voisi hän saada vuorostaan vielä enemmän irti.

Ehdotammekin, että vuoropäällikkö saa jokaisesta onnistuneesta ”mystery shopper” – käynnistä pienen aineellisen palkkion. Haluamme myös soveltaa hyvälle palkitsemisjärjestelmälle ominaista moniportaisuutta – luomalla asteikon, jossa huomioidaan onnistuneiden ”mystery shopper” – käyntien sarja yksilötasolla. Mahdollinen yksilötason palkitseminen vuoropäälliköille voisi näyttää tältä:

- 1 - 3 onnistunutta käyntiä putkeen 30€ bonus / kerta
- 4 – 6 onnistunutta käyntiä putkeen 50€ bonus / kerta
- Yli 6 onnistunutta käyntiä putkeen 80€ bonus / kerta

Luvut ovat esimerkkilukuja.

Tällöin muiden vuoropäälliköiden motivoituminen ei vaikuta henkilökohtaisiin bonuksiin ja jokaisella käynnillä on merkitys, vaikka esim. kvartaalitason ryhmäpalkintoa ei voisi enää saavuttaa. Emme näe, että alalle tärkeä yhteen hiileen puhaltaminen kärsisi tästä – päinvastoin. Vaikka vuoropäällikkö ajattelisi vain omaa etuaan, olisi se pitkällä tähtäimellä koko ravintolan etu.

Todellinen ”mystery shopper”

Ehdotamme tämän hetkisen mystery shopper – järjestelmään lisäksi yhtä ”mystery shopper” -käyntiä kuukausitasolla. Kyseinen ”mystery shopper” – asiakas ei kuuluisi samaan ”piiriin” nykyisten kävijöiden kanssa, vaan olisi täysin irrallinen järjestelmä, eikä täten vaikuttaisi nykyisen ”mystery shopper”-järjestelmän tuloksiin.

Mystery shopper – asiakkaan ostotapahtuma olisi ainoastaan rajattu muutamien tunnuspiirtein, mutta niin, ettei se ole helposti tunnustettavissa. ”Todellisen Mystery Shopper” – asiakkaan toiminta voisi olla esimerkiksi näiden rajojen puitteissa:

- Tilauksen kokonaissumma 5 – 20€
- Ostotapahtuma maksettavissa millä tahansa maksutavalla
- Asiakas pyytää ostotapahtumasta kuitin
- Ei voi tilata ”erikoistilaus” - tuotteita
- Arvioi laatua, palvelua ja siisteyttä
- Voi tulla ravintolaan minä kellonaikana hyvänsä
- Arvioi palveluaikaa vain tilauksen aloituksesta tilauksen vastaanottoon (ei jonotettua aikaa).
- Jonossa olevien henkilöiden määrä

Näillä keinoin saataisiin suurempi kokonaiskuva jokapäiväisestä toiminnasta, sekä myös mahdolliset kehitystä vaativat tuotteet, kellonajat, tilauskoot ym.

TVL – Tuottavan Vuoron Lisä

Ehdotamme viimeisenä tulospalkkauksen lisänä TVL – mittaria. TVL-mittari arvioi päiväkohtaisesti vuorotasolla työn tuottavuutta. On ymmärrettävää, että tuurilla on iso sanansija siihen, koska on kiireistä ja koska ei. Mutta, jos jätetään tuurisikseen. Eikö oikeudenmukaista olisi se, että jos työmäärä on suhteessa normaalia tasoa kovempi – saisi siitä myös pienen korvauksen?

Työntekijä olisi oikeutettu esimerkiksi 0,5€ tai 5 % suuruiseen tuntipalkan korotukseen, mikäli seuraavat ehdot toteutuvat:

- *Työvuoroissa, joissa on euromääräinen myyntitavoite ylitetään x prosentilla (työvuoro vaihtuu kun vuoroa johtava päällikkö vaihtuu)*
- *"Labor-%" (työvoiman tehokkuusmittari) on alle ennalta määrätetyn arvon*

Mikäli työntekijä tekee osan aamuvuoroa ja osan iltavuoroa, saa hän TVL:ää vain niistä tunneista, jotka täyttävät TVL-ehdot.

LÄHTEET

Aalto-yliopisto 2012. Palkitseminen ja palkitsemistutkimus. Viitattu 24.1.2016 http://www.palkitseminen.tkk.fi/col_right/tietopankki/suoritus.htm

Entrepreneur 2015. Match the rewards to the results. Viitattu 11.2.2016 <http://www.entrepreneur.com/article/241909>

Gustafsson, R.; Jokinen, A. 1997. Palkitse työmenestys!. Jyväskylä: Gummerrus

Hakala, A.; Hakala, K. & Heinonen, O. & Relander, K. & Savonen M. & Sjöstedt, J. & Säteri, H. & Södergard, H. & Virkkunen, P. & Voutilainen, E. Palkitseva työyhteisö. Helsinki: Tietosanoma

Hakonen, N.; Hakonen, A. & Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin. Sanoma Pro.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki Ja kirjoita. Tampere: Tammer-Paino

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hirsjärvi, S.; Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Hulkko, K.; Hakonen, A. & Hakonen, N. & Palva, A. 2002. Toimiva tulospalkkaus: Opas kehittämiseen. Helsinki: WSOY

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Helsinki: Kauppakamari.

Luoma, K.; Troberg, E. & Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Helsinki: Tammi.

Lämsä, A-M. & Hautala T. 2004. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki: Edita Prima Oy.

Ruohotie, P.; Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Edita.

Taloussanommat 2002. Tulospalkkaus on löytänyt paikkansa palvelualalla. Viitattu 26.1.2016 <http://www.taloussanommat.fi/arkisto/2002/08/14/tulospalkkaus-on-loytanyt-paikkansa-palvelualalla/200224750/12>

Timpe, A. 1986. Mikä motivoi henkilöstöä. Espoo: Weilin+Göös.

Valtionvarainministeriö 2008. Tulospalkkaus tutuksi. Viitattu 22.2.2016 <http://vm.fi/documents/10623/1145932/Tulospalkkaus+tutuksi+2008+julkaisu.pdf/a16d2dac-28b9-432b-8591-9f47b3e57>

Vartiainen, M.; Kauhanen, J. Palkitseminen globaalissa suomessa. Helsinki: WSOY.

Viitala, R. 2003. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Österberg, M. 2015. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari.

Haastattelukysymykset työntekijöille:

1. Työmotivaatio
 - a. Valitse seuraavista vaihtoehtoista kaksi sinulle tärkeää tekijää, jotka vaikuttavat työmotivaatioosi?
 - Työyhteisö (ilmapiiri, viihtyvyys)
 - Palkkiot, bonukset ym. Rahapalkan lisäksi maksettavat lisät
 - Etenemismahdollisuudet
 - Onnistumisen tunne (palaute)
 - Jokin muu, mikä?
 - b. Jos saisit kehittää yhtä asiaa, joka vaikuttaisi työmotivaatioosi, mikä se olisi?
 - c. Onko kannusteilla / palkinnoilla vaikutusta työpanokseesi?
2. Palkitseminen ja palkitsemisjärjestelmä
 - a. Millä tavoin koet, että sinua palkitaan tällä hetkellä hyvästä työsuorituksesta?
 - b. Tunnetko, että nykyinen palkitsemisjärjestelmä palkitsee sinua..
 - i. Oikeudenmukaisesti?
 - ii. Työpanosta vastaavasti?
 - iii. Kokonaisvaltaisesti?
 - c. Mitkä ovat nykyisen palkitsemisjärjestelmän vahvuudet ja heikkoudet?
 - d. Mitä haluaisit palkinnoksi?
 - e. Otetaanko työntekijöiden mielipiteet huomioon palkitsemisen kehittämisessä?
3. Tulospalkkaus
 - a. Voisiko mielestäsi tälle alalle soveltaa tuloksiin perustuvaa palkkausta?
 - b. Saisitko itsestäsi enemmän irti työssäsi, mikäli ennalta asetettujen tavoitteiden saavuttaminen toisi sinulle palkkion?
 - c. Millaisia asioita mielestäsi pitäisi mitata tulospalkkausmallia sovellettaessa?
 - d. Mitä positiivisia ja negatiivisia tekijöitä näkisit tulospalkkauksessa tässä työssä?

Haastattelukysymykset ravintolapäälliköille

1. Valitse seuraavista vaihtoehdoista sinulle kaksi tärkeintä tekijää, jotka vaikuttavat työmotivaatioosi?
 1. Työyhteisö (ilmapiiri, viihtyvyys)
 2. Palkkiot, bonukset ym. Rahapalkan lisäksi maksettavat lisät
 3. Etenemismahdollisuudet
 4. Onnistumisen tunne (kilpailut, palaute)
 5. Jokin muu, mikä?
2. Valitse seuraavista vaihtoehdoista mielestäsi työntekijöille kaksi tärkeintä tekijää, jotka vaikuttavat heidän työmotivaatioon?
 1. Työyhteisö (ilmapiiri, viihtyvyys)
 2. Palkkiot, bonukset ym. Rahapalkan lisäksi maksettavat lisät
 3. Etenemismahdollisuudet
 4. Onnistumisen tunne (kilpailut, palaute)
 5. Jokin muu, mikä?
3. Koetko, että nykyinen palkitsemisjärjestelmä on kilpailukykyinen muiden alan yrittäjien palkitsemisen kanssa?
4. Mitkä ovat tämän hetkisen palkitsemisjärjestelmän vahvuudet ja heikkoudet?
 - a. Yksi asia jonka muuttaisit?
5. Voisiko mielestäsi tulospalkkausta soveltaa jossakin määrin tällä alalla? (esim. suosittelu/ myyntiennätykset / tuottoisa vuoro)
6. Jos tulospalkkausta pitäisi soveltaa tälle alalle, mitä lukuja / mittareita käyttäisit?
7. Saako mielestäsi työntekijät vaikuttaa palkitsemisjärjestelmään halutessaan riittävästi?
8. Koetko, että tulospalkitsemisella voitaisiin vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon ja sitä kautta tuloksiin, luomalla asetelman, jossa kaikki osapuolet hyötyvät?
9. ”Mystery shopping” on suuri tekijä tämän hetken palkitsemisessä. Kuvaako se riittävän hyvin ravintolan toimintaa?
 - a. Mitä muita mittareita voisi käyttää mahdollisesti sen lisäksi tai sen korvaamiseksi?
10. Ovatko resurssit mielestäsi tällä hetkellä riittävät palkitsemiseen? (raha, palkitsemistavat)
11. Mikäli palkitsemiseen käytettävä raha kaksinkertaistettaisiin, miten luulisit sen vaikuttavan...
 - a. tämän ravintolan liiketoiminnalliseen tulokseen?
 - b. koko yrityksen tulokseen?

HAASTATTELUKYSYMYKSET LIIKETOIMINNAN JOHTAJALLE

1. Mitä toivot saavuttavasi palkitsemisella?
2. Mitkä ovat tämän hetkisen palkitsemisjärjestelmän vahvuudet ja heikkoudet?
3. Onko jotain olemassa olevia mittareita tai lukuja, joita haluaisit parantaa? (esim. liikevaihto/henkilö)
4. Oletko huomannut palkitsemisella olevan vaikutuksia liiketoiminnallisiin tuloksiin? (esim. myynti)
 - a. Entä muihin tuloksiin? (työtyytyväisyys ym.)
5. Voisiko mielestäsi tulospalkkausta soveltaa jossakin määrin tällä alalla? (esim. hyvä työsuoritus / myyntiennätykset / tuottoisa vuoro)
 - a. Mikäli voisi soveltaa... Millä tavoin soveltaisit? Mitkä luvut / mittarit voisi olla käytössä?
 - b. JOS EI, mikä asia tekee soveltamisesta vaikeaa?
6. Koetko, että tulospalkitsemisella voitaisiin vaikuttaa positiivisesti työmotivaatioon ja sitä kautta tuloksiin ja luoda asetelma, jossa kaikki osapuolet hyötyvät?
7. ”Mystery shopping” on suuri tekijä tämän hetken palkitsemisessa. Kuvaako se riittävän hyvin ravintolan toimintaa? Mitä muita mittareita voisi käyttää mahdollisesti sen lisäksi tai sen korvaamiseksi?
8. Koetko, että nykyinen palkitsemisjärjestelmä on kilpailukykyinen muiden alan yrittäjien palkitsemisjärjestelmien kanssa?
9. Jos aineellinen palkitseminen (raha) lopetettaisiin, miten uskoisit tämän vaikuttavan liiketoimintaan?
10. Mitä riskejä näet siinä, jos aineellista palkitsemista lisättäisiin?
11. Miten palkitsemista on muutettu viimeisen kahdeksan vuoden aikana?

PALKITSEMISKYSELY

Ikä:	Mies_____	Nainen_____
Työsuhteen kesto (6kk tarkkuudella):	Ravintola:	
Koulutus:	Työtehtävä:	

Ympyröi jokaisen kysymyksen oikealta puolelta numero, joka vastaa parhaiten mielipidettäsi.
Käytä taulukon ylärivillä olevaa asteikkoa.

Väittämä				
	Täysin eri mieltä	Osittain eri mieltä	Osittain samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
1. Palaute on minulle tärkeämpää tai yhtä tärkeää, kuin rahallinen palkinto hyvästä suorituksesta.	1	2	3	4
2. Palkitsemisjärjestelmämme palkitsee työsuorituksista, jotka ovat oikeasti työn kannalta tärkeitä.	1	2	3	4
3. Palkitsemisjärjestelmämme on selkeä ja palkitsemiskriteerit ovat avoimesti tiedossa.	1	2	3	4
4. Palkitsemisjärjestelmämme huomioi erityisen hyvän suorituksen.	1	2	3	4
5. Saatujen palkintojen suuruus vastaa työpanostani ja saa minut tavoittelemaan niitä.	1	2	3	4
6. Mielipiteeni huomioidaan palkitsemisjärjestelmää kehiteltäessä.	1	2	3	4
7. "Mystery shopping" on hyvä ja riittävä tapa mitata työmme onnistumista.	1	2	3	4
8. Palkitsemisjärjestelmä ja ennalta asetetut tavoitteet tukevat toisiaan.	1	2	3	4
9. Palkitsemiseen johtavia arvioitavia mittareita on riittävästi.	1	2	3	4
10. Mitattaviin tuloksiin perustuvaa palkitsemista pitäisi käyttää enemmän. (esim. myyntiennätykset, myyntitavoitteet jne.)	1	2	3	4