



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU
Yhdessä enemmän

Henkilökunnan motivoiminen palkitsemisen avulla

Case Sokotel Oy

Hyry, Laura

2017 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Henkilökunnan motivoiminen palkitsemisen avulla
Case Sokotel Oy

Laura Hyry
Hotelli- ja ravintola-alan
liikkeenjohdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2017

Laura Hyry

Henkilökunnan motivoiminen palkitsemisen avulla - Case Sokotel Oy

Vuosi 2017 Sivumäärä 34

Opinnäytetyö toteutettiin Sokotel Oy:lle ja sen tavoitteena on tunnistaa kehittämiskohteita henkilökunnan motivoinnissa palkitsemisen avulla. Nykypäivänä motivoiminen on tärkeä osa työelämää, ilman motivaatiota ei ole mielekästä työskennellä tehokkaasti. Palkitseminen hyvin tehdystä työstä on lähes tehokkain tapa motivoida henkilökuntaa oikeaan suuntaan, jolloin työn jälki, ja mahdollisesti organisaation tulos paranevat. Toimeksiantaja Sokotel Oy:llä on tällä hetkellä käytössä toimiva palkitsemisjärjestelmä, joten siihen tai sen rinnalle lähdettiin hakemaan kehityskohteita.

Opinnäytetyössä käsiteltiin henkilöstön johtamisen, palkitsemisen sekä motivaation teorian osa-alueita. Henkilöstön johtaminen on erittäin tärkeää, sillä vaikka henkilökuntaa kuinka palkitsisi, on heitä johdettava hyvin. Opinnäytetyöhön on kerätty tietoa hyvästä johtamisesta. Palkitseminen ja palkinto oli seuraava teoria-aihe jota tarkasteltiin. Raha ei ole aina ainoa ja paras palkinto, vaan jokaiseen tapaukseen on mietittävä juuri sopiva vaihtoehto. Motivaatio oli viimeinen teoria-aihe. Ulkoisen ja sisäisen motivaation tunnistaminen auttavat hahmottamaan oikeaa palkitsemistapaa.

Henkilökunnalle suunniteltiin kysely työmotivaatioon ja palkitsemiseen liittyvien kokemusten selvittämiseksi. Kysely sisälsi niin määrällisiä kuin laadullisia kysymyksiä. Vastauksia kyselyyn tuli 51.

Kyselyn tulosten pohjalta saatiin kehittämiskohteiksi palautteen antaminen, työssä kehittyminen ja eteneminen uralla, henkilökunnan osallistaminen kehitystyöhön sekä tulospalkitsemisen mittariston tarkistus. Kyselyn avointen kysymysten avulla saatiin selville, että vaikka tulospalkitsemisjärjestelmä oli hyvä, niin muuta palautetta ei koettu saatavan. Lisäksi vaikka toimeksiantajan mukaan heillä oli hyvät etenemismahdollisuudet työntekijöille, henkilökunta ei aina kokenut näin.

Laura Hyry

Motivating Employees by Rewarding - Case Sokotel Oy

Year	2017	Pages	34
------	------	-------	----

This thesis was carried out for Sokotel Oy and the objective is to recognise the areas in motivating employees by rewarding that needed to be developed further. Today motivating employees is a substantial part of management, because without motivation it is not meaningful to work efficiently. Rewarding work well done is usually the most efficient way to motivate employees, resulting in improved quality of work and even increased profit. Sokotel Oy has currently a working reward system, and the purpose was to list areas of improvement in the existing system as well as to identify new ones.

The theoretical framework of the thesis includes theory of leadership, rewarding and motivation. This thesis examines theory of good leadership, as it is important even though a sufficient rewarding system might be in place. It also reviews theory of rewarding, as every case requires a suitable method of rewarding and money is not always the only or the best option. In addition, recognising intrinsic and extrinsic motivators can help in determining the suitable method for rewarding employees, which is scrutinized more closely in the motivation section of the thesis.

A questionnaire on work motivation and rewarding was designed and distributed to the employees. The questionnaire included a set of both quantitative and qualitative questions and received 51 answers.

Based on the results of the questionnaire, the thesis concludes the areas of improvement to be the following: feedback, professional and career development, involving employees in development and the key performance indicators of the bonus rewarding system. Answers to the qualitative questions also indicate that even though employees were satisfied with the current bonus rewarding system, they felt that this was the only feedback they were receiving. In addition, even though the company stated that it has good career development opportunities, this was not always experienced by the employees.

Keywords: Management, Motivation, Rewarding

Sisällys

1	Johdanto.....	6
2	Sokotel Oy ja henkilöstöjohtaminen.....	7
	2.1 Sokotel Oy.....	7
	2.2 Henkilöstöjohtaminen.....	7
3	Henkilöstön johtaminen.....	9
	3.1 Johtaminen.....	9
	3.2 Tavoiteasetanta.....	10
	3.3 Työsuorituksen mittaaminen.....	11
4	Henkilöstön palkitseminen.....	11
	4.1 Palkitsemistavat.....	12
	4.2 Palkinto.....	14
	4.3 Tutkimus palkitsemisjärjestelmästä.....	15
5	Motivaatio.....	15
	5.1 Motivaatio työelämässä.....	16
	5.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.....	17
	5.3 Työhyvinvointiohjelmat motivaation synnyttäjinä.....	18
6	Kehityskohteiden tutkiminen ja tunnistaminen.....	19
	6.1 Määrällinen ja laadullinen tutkimus.....	19
	6.2 Kysely Sokotel Oy:n henkilökunnalle.....	19
	6.2.1 Kyselyn teoria.....	19
	6.2.2 Kyselyn toteutus.....	21
	6.2.3 Kyselyn tulokset ja niiden tarkastelu.....	23
	6.2.4 Kehityskohteet.....	25
7	Johtopäätökset.....	27
	Lähteet.....	28
	Liitteet.....	30

1 Johdanto

Henkilöstön palkitsemisella saadaan tavoiteltua henkilöstön innostumista ja sitoutumista, parempia työsuorituksia, toiminnan sekä osaamisen kehittymistä sekä työelämän laatua. Kun palkitseminen onnistuu, saadaan enemmän positiivisia kuin negatiivisia vaikutuksia aikaiseksi. Onnistuneen palkitsemisen avulla saadaan työntekijöitä motivoitua haluttuun suuntaan. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 14-39.)

Opinnäytetyön tavoitteena on tunnistaa kehittämiskohteita henkilökunnan motivoinnissa palkitsemisen avulla. Opinnäytetyön tarkoituksena on edistää Sokotel Oy:n liiketoimintaa kehityskohteiden avulla.

Henkilökunnan mielipiteiden ja todellisen tilanteen selvittämiseksi käytettiin internetkyselyä, sillä Sokotel Oy:n 1100 työntekijää ovat levittäytyneet eri puolille Suomea, jolloin sähköpostilla levitettävä kysely koettiin parhaimmaksi. Kyselyssä oli mielipideasteikkoon perustuvia kysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Avointen kysymysten avulla saatiin henkilöstön omia mielipiteitä paremmin selville.

Opinnäytetyössä kerrotaan ensin toimeksiantajayrityksen tiedot, yrityksen tämänhetkisen tilanteen henkilöstöjohtamisessa, sen jälkeen käsitellään tärkeimmät käsitteet aiheeseen liittyen. Tärkeimmiksi käsitteiksi opinnäytetyön kannalta valikoituivat johtaminen työelämässä, henkilöstön palkitseminen sekä motivaatio työelämässä. Kolmantena käydään läpi opinnäytetyössä käytetty tutkimusmenetelmä, jonka jälkeen menetelmän toteutus ja tulokset sekä lopuksi kehitysehdotukset.

2 Sokotel Oy ja henkilöstöjohtaminen

Seuraavat luvut sisältävät tietoa toimeksiantajayrityksestä, Sokotel Oy:stä, sekä sen henkilöstöjohtamisesta.

2.1 Sokotel Oy

Sokotel Oy, SOK:n tytäryhtiö, on matkailu- ja ravitsemusliiketoimintaa harjoittava yritys Suomessa. Sillä on 21 hotellia Suomessa. 7 näistä on Radisson Blu-hotellia ja 14 Sokos Hotellia viidessä eri kaupungissa. Radisson Blu-hotellit ovat franchising-hotelleja. Sokotel Oy:lla on monivuotinen sopimus Radisson Blu-hotellien operoinnista Carlson Rezidor Hotel Groupin kanssa. Sokos Hotels-ketjuun kuuluu yli 50 hotellia Suomessa, Tallinnassa ja Pietarissa. (S-kanava 2016.) Sokotelilla on kaksi tytäryhtiötä, AS Sokotel ja OOO Sokotel, jotka operoivat Venäjän ja Viron Sokos Hotelleja. (Sokos Hotels 2016.)

Sokotel Oy:n toimintaa ohjaavat sen tärkeimmät arvot. Se on juuri asiakasta varten, se kantaa vastuunsa ihmisistä ja ympäristöstä, se uudistaa jatkuvasti toimintaansa sekä se toimii tuloksellisesti. (S-kanava 2016.)

Sokotel Oy on osa S-ryhmää ja näin ollen toiminta on asiakasomistajalähtöistä ja perustuu osuustoiminnallisuuden periaatteisiin. Tämän takia liiketoiminnan kehittäminen, henkilökunnan hyvinvoinnin varmistaminen ja yhteiskuntavastuun kantaminen ovat olennainen osa toimia. (S-kanava 2016.)

Hotelleissa harjoitetaan majoituspalveluiden lisäksi tapahtuma-, kokous- ja ravintolapalveluita. Hotellit sopivat niin yksityiselle kuin yritysasiakkaallekin. Sokotel pyrkii keräämään jokaiselta asiakkaalta asiakaspalautetta, jotta pystytään vaikuttamaan tarvittaviin asioihin mahdollisimman nopeasti. (S-kanava 2016.)

2.2 Henkilöstöjohtaminen

Sokotelilla on noin 1100 työntekijää ja tulospalkkaus koskee kaikkia organisaation henkilöstöryhmiä. Palkintoon oikeuttavat tavoitteet ovat vain erilaisia. Parhaimmillaan hyvästä tuloksesta voi työntekijä saada palkkiota yhden euron tehtyä työtuntia kohden, jolloin se on 5-8 prosentin korotus palkkaan. Tulospalkkaus on ryhmäkohtainen, joka tarkoittaa sitä, että kaikki tulosityksikön työntekijät ovat oikeutettuja palkintoon, eikä synny kateutta työntekijöiden välillä. Ryhmäkohtainen palkitseminen auttaa työntekijöitä saavuttamaan paremman ”me”-hengen, jolloin koko yritys nähdään omana, ja tehdään kaikkensa yrityksen hyväksi ja yhteisen edun vuoksi. Tulospalkkaus määräytyy Sokotel Oy:llä tunnuslukujen avulla. Kun lukuja

saadaan korkeammaksi, paremmaksi, voidaan työntekijöitä palkita hyvästä työstä. Tavoitteenä on nostaa tulosta, liikevaihtoa ja toimintakatetta, jotta yleinen tulos ja kate saadaan paremmaksi. Mittariston avulla saadaan selville, ollaanko tavoitteisiin päästy. Tämä selvitetään aina keväisin, ja jos tavoitteet on saavutettu, maksetaan työntekijöille kertamaksulla palkkaan lisä. (Henkilöstöpäällikkö 2017.)

Sokotel toteuttaa vuosittain työyhteisötutkimusta (TYT), jonka heille tekee Corporate Spirit. Sama tutkimus tehdään myös muissa yrityksissä, joista kaikista saatujen tulosten avulla voidaan laskea standardi-taso, jota käytetään vertailussa. Vuonna 2016 toteutetussa tutkimuksessa Sokotelin indeksi asettui 73,8 pisteeseen, 100 pisteen ollessa maksimi. Saatujen pisteiden avulla Sokotel saavutti luokituksen AAA Erinomainen. Yleiseen vertailuaineistoon nähden tulos oli erittäin korkea. Parhaiten toimivina asioina tutkimuksessa nousivat esiin palkitsemisen oikeudenmukaisuus, valoisat yrityksen tulevaisuuden näkymät, sekä reilu ja tasapuolinen kohtelu. Kokonaistyytyväisyyteen liittyen heikoimmin toimivaksi asiakokonaisuudeksi jäi työmotivaatioon liittyvät asiat. Myös toiminnan byrokraattisuus ja työn stressaavuus nähtiin heikkona. Toimeksiantajan mukaan työyhteisötutkimus on huono siitä, että se tehdään kerran vuodessa, jolloin saadaan kuva vain sen hetkisestä tilanteesta. Tutkimuksia voisi toteuttaa useamminkin, jolloin pystyttäisiin puuttumaan tärkeisiin asioihin mahdollisimman pian. (Corporate Spirit 2016)

Luokitus AAA tuo yritykselle tunnustuksen, joka kertoo henkilöstölle siitä, että yritys on onnistunut yhdessä henkilöstön kanssa parantamaan toimintaansa. Asiakkaille tunnustus luo kuvan hyvästä ja vastuuntuntoisesta yrityksestä. Uusille työnhakijoille positiivinen työnantajakuva on viesti innostavasta ja tavoiteltavasta työpaikasta. (Corporate Spirit 2016)

Muina motivointikeinoina Sokotelilla toimii henkilöstöedut, hyvät etenemismahdollisuudet uralla, hyvät, kehutut työkaverit sekä hyvä ilmapiiri. Sokotel kouluttaa työntekijöitään tarvittaessa. Hyvä esimiestyö auttaa myös sitoutumisessa. Esimiehille on tehty avuksi Hyvän työn käsikirja, joka uudistetaan vuosittain. Siellä on kattava informaatiopaketti esimiesten avuksi työntekijöiden johtamiseen. Esimiehille on myös tarjolla toiminta- ja HR-ohje, jotka sisältävät enemmän niin sanottua kovaa faktaa, kuten rahojen käsittelyä. Sokotel Oy:lla on myös käytössä liikunta- ja kulttuurietu henkilöstölle, jonka määrästä päätetään vuosittain. (Henkilöstöpäällikkö 2017.)

Vuosittain kehitetään toimintasuunnitelmaa. Siihen tulee tavoitteet ja keskeisimmät työt niin yritys-, ryhmä- kuin yksilötasolla. Tämä on ohjenuora joka auttaa työntekijöitä tekemään työnsä hyvin ja oikein. Jokaisen työntekijän kanssa myös katsotaan työsuhteen alussa työtehtävät läpi. Henkilöstöä motivoidaan ja muistetaan myös merkkipäivinä. Palkitsemista tapah-

tuu niin työhistorian merkkipäivien (10, 20 vuotta ja niin edelleen) mukaan kuin myös henkilön täyttäessä 50 tai 60 vuotta. (Hyvän työn käsikirja, Sokotel Oy.)

3 Henkilöstön johtaminen

Opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet ovat henkilöstön johtaminen, henkilöstön palkitseminen sekä motivoiminen. Seuraavat luvut käsittelevät teoriaa johtamisesta, työn tavoitteiden asettamisesta sekä työsuorituksen mittaamisesta.

3.1 Johtaminen

Johtajaa ei tee titteli, vaan asenteet, tavat ja ominaisuudet joilla hän toimii. Pelkkä auktoriteetti ei tee johtajaa, vaan pikemminkin arkipäiväiset hyveet. Hyveillä voidaan tarkoittaa mainetta joka on saatu ahkerasta työskentelystä ja rehellisyydestä. Vaikka olisi kuinka hieno titteli, kaikki muistavat tehdyt ja taas tekemättömät työt. Hyvä johtaja on myös esimerkkinä, hän hankkii tarvittavat tiedot ja taidot vaikka omalla ajallaan opiskelemalla. Harvoin pidetään hyvänä johtajana sellaista, jolta puuttuu olennaista tietoa. Hyvä johtaja myös saa muut tekemään kanssaan yhteistyötä. Se henkilö, joka aloittaa keskustelun ja alkaa asettaa tavoitteita toiminnalle, saa muiden silmissä automaattisesti johtavan roolin, aseman ollessa mikä tahansa. Kokouksissa hyvä johtaja pitää ohjaksista kiinni, kysyy tarvittavat kysymykset ja kokoaa ongelmasta kertovaa dataa, jolloin sitä voidaan analysoida ja kehittää ratkaisuja. Työryhmät toteuttavat prosessin ja yleensä jälkikäteen tarkastellaan, että mitä siitä on opittu. Hyvä johtaja toteuttaa ”minitarkasteluja” prosessin varrella, joiden avulla saadaan välitietoja prosessista ja sen kulusta. Näin ollen myös voidaan puuttua tarvittaviin asioihin. Hyvä johtaja myös osallistaa työryhmän tekemiseen, jolloin jokaisella on itselleen sopiva työnkuva, jolloin ryhmäläisten mielenkiinnon kohteet saadaan sovitettua yhteen ja hoidettua asiat. Hyvä johtaja antaa myös palautetta. Arvostus on yksinkertaista palautetta, jota arvostetaan työelämässä. Voidaan vain todeta: ”teit erittäin hyvää työtä tässä asiassa”. (Peltola 2005, 41-47.)

Nykypäivänä työskentely muuttuu jatkuvasti enemmän itseohjautuvaksi ja saadaan johtaa itse itseään, mutta esimiehen tehtävä on johtaa ihmisiä ja tiimejä oikeaan suuntaan. Esimiehet saavat eri toimipaikkojen työntekijät pyrkimään samaan, yhtä hyvään lopputulokseen, sekä esimies osaa yhdistää tuotokset, vaikka ne olisivat kuinka erilaisia. Vaikka esimies ei osaisikaan täydellisesti jotakin työnkuvaa, on hänen tiedettävä mitä siihen kuuluu. Esimies johtaa omien alojensa asiantuntijoita ja yhdistää heidät yhdeksi kokonaisuudeksi. Esimiehen ja työntekijöiden välillä on oltava yhteisymmärrystä sekä kunnioitusta, jotta järjestys säilyy. Esimiehen toimintaa ohjaavana työkaluna toimii yrityksen strategia. Hänen on oltava läsnä riittävästi, eikä riitä, että hän saapuu vain keräämään kiitokset muiden tekemästä työstä. Mitä

enemmän esimies on läsnä, sitä paremmin hän pystyy välittämään toivotut arvot työntekijöilleen. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 15-17.)

Esimiestyön uutena käsitteenä voidaan pitää suorituksen johtamista. Yksinkertaisimmillaan se tarkoittaa sitä, että kaikki työntekijät, niin yksilöt kuin tiimit, sekä koko organisaatio tietävät, mikä on yrityksen toiminnan tarkoitus, mitkä ovat sen toiminnan avaintavoitteet, miten palautejärjestelmät toimivat ja mitä niillä mitataan, sekä mitä osaamista yrityksen toimintaan tarvitaan, ja niitä noudatetaan. Yritys tarjoaa työntekijöilleen työnkuvan, puitteet, työvälineet ja maksaa siitä sovitun korvauksen. Työntekijä puolestaan sitoutuu tekemään ammattitaitoaan vastaavaa työtä. Työtehtävissä suoriutumiseen liittyy seuraavat tekijät: työntekijän osaaminen, motivaatio sekä työhön sitoutuminen, esimiestason tuki, kannustus ja ohjaus, muun tiimin osaaminen sekä heidän kannustus ja tuki, töiden muotoilu ja prosessit, sekä muuttuvat tilannetekijät, kuten esimerkiksi sisäiset ja ulkoiset paineet. (Kauhanen 2015, 67-68.)

3.2 Tavoiteasetanta

Henkilökunnan tavoitteita johtavat organisaation tavoitteet toiminnalleen. Yksinkertaisimmillaan organisaation tavoitteena voi olla tuottaa voittoa, tai tuottaa voittoa omistajilleen, pitkällä aikavälillä. Voiton tavoittelemisen lisäksi tavoitteena voi olla kasvu, esimerkiksi markkina-alueen kasvu, vaikkakin näitä kahta on vaikea toteuttaa hyvin samanaikaisesti. Kun lähde-tään asettamaan tavoitteita henkilökunnalle, on ne johdettava koko organisaation tavoitteista. Myös eri henkilökuntaryhmien tavoitteiden tulee olla joko samoja, tai toisiaan tukevia, riippuen työnkuvasta ja työalueesta. Henkilökuntaryhmiä, tai tavoitetasoja, ovat: konsernitaso, sektoritaso, organisaatiotaso, osastotaso, tiimitaso, projektitaso ja yksilötaso. (Kauhanen 2015, 67-73.)

Joissakin organisaatioissa on nähty hyväksi se, että asetetaan tavoitteet ja niiden seuranta. Esimies ei seuraa jatkuvasti alaistensa työskentelyä, jolloin henkilökunnan jäsenet saavat itse löytää mieleisensä tavan saavuttaa hänelle asetetut tavoitteet. Joissain organisaatioissa taas tämä on koettu huonoksi, joten on määriteltävä oman organisaation kohdalla tarvittavasta valvonnasta tavoitteiden saavuttamiseksi. (Kauhanen 2015, 73-74.)

Tavoitteiden asettelun tueksi voidaan suunnitella tulokortti, Balanced Scorecard. Se saadaan rakennettua oikeiden kysymysten avulla. On mietittävä tarkkaan, mille asioille tavoitteet asetetaan, ja mikä on kunkin asian tavoitetaso. Myös asioiden painoarviot verrattuna toisiinsa ja kokonaisuuteen on mietittävä tulokorttiin. Tulokortti voidaan rakentaa niin yksilö- kuin ryhmätasolla, tai esimiehen kanssa yhdessä. Tulokorttiin myös merkitään onnistumisen kannalta kriittiset tekijät. Sen avulla saadaan seurattua ja arvioitua toimintaa, sekä voidaan

puuttua tarvittaviin asioihin hyvin. Onnistuminen myös näkyy tuloskortista. (Kauhanen 2015, 74-76.)

Tavoitteet yksinkertaisimillaan ovat yksilöityjä, tarkkoja, mitattavia, toteutettavia, hyväksyttäviä sekä ajallisesti määriteltyjä. Tavoitteiden olisi hyvä olla myös kannustavia, haasteellisia ja kunnianhimoisia, jolloin ne halutaan toteuttaa ja toimintaa voidaan parantaa. Tavoite olisi hyvä asettaa yhdessä esimiehen kanssa, jolloin se on osa omaa työskentelyä. Silloin siihen voidaan sitoutua paremmin, se on tärkeä niin itselle kuin organisaatiolle, sen tavoittamiseen uskotaan ja siitä saadaan palautetta sekä se on haasteellinen toteuttaa. Nämä ovat tekijöitä, jotka kannustavat erinomaiseen suoritukseen. Pelkästään ei riitä, että tavoitteet kerrotaan. Henkilökunnan on ymmärrettävä ja hyväksyttävä ne, sitoutunut henkilö kokee myös hinkua tehdä töitä tavoitteen saavuttamiseksi. Tavoitteiden asettaminen on syytä pohtia niin, että asetetaanko tavoitteet yksilö- vai tiimitasolle. Jos organisaatiossa toimitaan tiimeittäin, ei ole tarpeellista asettaa kaikille yksilötavoitteita. (Kauhanen 2015, 76-78.)

3.3 Työsuorituksen mittaaminen

Kun tavoitteet on asetettu ja työhön ryhdytty, voidaan miettiä tavoitteissa onnistumista. Tärkeää on päättää, kuka onnistumista mittaa. Jokainen voi henkilökohtaisesti mitata omaa työssä onnistumistaan kun tavoitteet ovat selkeästi määritelty. Esimies on myös yksi erinomainen mittaaja, mutta esimiehenkin onnistumista työssään täytyy mitata ja arvioida. Alaiset ovat erinomaisia arvioimaan esimiehiään, mutta tämä harvemmin tapahtuu omilla nimillä, saati kasvotusten. Alaisten antamaan arviointiin voidaan avuksi kehittää esimerkiksi internetissä tapahtuva kysely. Asiakaspalvelualoilla voidaan myös käyttää niin sanottua testiasiakasta antamaan arvionsa asiakaspalvelutilanteesta, missä onnistuttiin ja missä olisi parantamisen varaa. Yhteistyön lisääntyessä voidaan myös pyytää arviointia yhteistyökumppaneilta. (Kauhanen 2015, 78-81.)

Kuinka tavoitteita mitata? Helppoin keino on ”kyllä/ei” määritelmä, onko asetetussa tavoitteessa onnistuttu. Työn tavoitteena on ollut esimerkiksi henkilökunnan osallistaminen kehitystyöhön enemmän ja aikataavoitteena ollut vuosi. Kun vuosi on kulunut, voidaan kysyä, onko tässä onnistuttu, ja yksinkertaisimmillaan voidaan vastata kyllä tai ei. Tämän kaksiportaisen katselmuksen lisäksi voidaan käyttää useampiportaisia selvityksiä. Halutaan, että saadaan eroja aikaiseksi katselmuksiin, mutta jos lähdetään tutkimaan liian syvällisesti, voidaan kadottaa tärkein ajatus. (Kauhanen 2015, 80-81.)

4 Henkilöstön palkitseminen

Palkitsemisen avulla saadaan työntekijää motivoitua ja ohjattua haluttuun suuntaan. Toimiva palkinto voi olla ihmisille erilainen. Yritysten on määriteltävä sopiva keino omaan käyttöönsä. Työntekijän osaamisen tunnustaminen ja palkitseminen toimii motivaattorina. Palkitsemisjärjestelmät voivat olla jo työehtosopimukseen määrättyjä, mutta se myös rajoittaa eri järjestelmien käyttöä. Yrityksen sisäisten, eri osa-alueiden, työntekijäryhmien palkitsemisjärjestelmät voivat vaihdella suuresti. (Hakonen ym. 2014, 35-39.)

Kun palkitaan henkilöstöä, on oltava selkeästi esillä palkitsemisen syy. Ihmistä ei tule palkita sellaisesta, mistä ei ole hyötyä hänelle eikä organisaatiolle. Työn vaatavuus on yhtenä mittarina palkitsemiselle, mutta myös oppimisesta ja kehittymisestä voidaan palkita. On myös tiedettävä henkilöstön aiempi osaaminen hyvin, jotta voidaan palkita oikein uuden oppimisesta. Henkilöstöä ei kannata palkita ihan pienestä uurastuksesta. Hankittu taito on myös näytettävä työelämässä. Suoriutumista olisi hyvä seurata vuosi tai kaksi, kun aletaan palkitsemaan. (Sistonen 2008, 190-191.)

4.1 Palkitsemistavat

Kuviossa 1 esitetyt palkitsemismuodot voivat olla aineellisia, välillisesti aineellisia sekä aineettomia. Aineellisiin muotoihin kuuluvat rahalliset palkitsemisjärjestelmät, sekä edut jotka ovat mitattavissa rahalla. Niihin luetaan muun muassa erilaiset peruspalkan lisät, kuten meriittipalkkio, tulospalkka, erikoispalkkio ja innovaatiopalkkio. Välillisesti aineelliset palkkiot eivät pidä sisällään mitään konkreettista palkkiota, mutta yritys on sijoittanut siihen kuitenkin rahaa, kuten erilaiset koulutukset, uraodotusten luominen, asiakaspalautejärjestelmien kehittäminen joiden pohjalta myös yrityksen toimintaa voidaan kehittää. Välillisesti aineelliset järjestelmät voivat kohottaa työntekijöiden motivaatiota sillä, että toimintaa parannetaan. Aineeton palkitseminen on eniten yhteydessä työntekijöiden sisäisen motivaation kanssa. Aineeton palkitseminen on esimieheltä kiitoksen ja palautteen saamista, luottamuksen osoittamista autonomian keinoin, asiakkaalta saatavaa palautetta ja ihmisen omaa tyytyväisyyttä, kun saa yhdistettyä arkeen liittyviä asioita työn kanssa. Aineeton palkinto voi myös olla mielekäs työ, mukavat kollegat ja viihtyisä työympäristö. (Luoma ym. 2004, 39-43.)

Aineelliset palkkiot	Välillisesti aineelliset	Aineettomat palkkiot
Tulospalkkio	Koulutusmahdollisuudet	Palaute esimieheltä
Meriittipalkkio	Uraodotukset	Palaute asiakkaalta
Rahassa mitattava	Työskentelyyn panostaminen	Kiitos
Konkreettinen palkkio	Ei-konkreettinen	Luottamus

Kuvio 1. Palkitsemismuodot. (Luoma ym. 2004, 39-43.)

Palkitsemiseen ryhdytään määrittämällä yritykselle sopivat käsitteet sen tavoitteelle. Palkitsemisella voidaan tukea yrityksen menestystä ja kannustaa työntekijöitä oikeaan suuntaan. Jos palkitsemisjärjestelmän selvittämiseen ei yrityksessä yksin pystytä, voidaan apua hakea ulkopuolisilta tahoilta. On yleisesti päätettävä, mistä tuloksesta halutaan palkita, ja minkälainen tuloksen on oltava. Tulos voi olla kannattavuus, kate tai pääoman tuotto prosentti. Laadua voidaan myös pitää palkittavana tuloksena, mutta se on selkeästi vaikeampi mitata. Asiakastytyväisyyden mittaamisella voidaan saada sitä selville, mutta on oltava tarkkana, että mitataan juuri oikeaa asiaa, ettei tehdä vääriä johtopäätöksiä huonon kysymyksenasettelun takia. Palkittavan tuloksen taso on mitattava tarkasti, sillä eri ihmisillä voi olla eri kriteerejä omille kyvyilleen ja tavoitteilleen. Tämän takia esimerkiksi myyntityössä myyntiin pohjautuva palkitseminen on yksinkertainen keino. Palkkion jakaminen henkilöstön kesken on myös päätettävä. Jos henkilöstö on pysynyt yrityksessä kauan muuttumattomana, voidaan palkkio jakaa tasan heidän kesken. Jos tehdyt työt ja työssäoloaika vaihtelevat suuresti, voidaan palkkio jakaa tehtyjen työtuntien perusteella. (Kauhanen 2014, 106-109.)

Tulospalkitseminen, suorituksen mukainen palkkaus, pohjautuu alkuun asetettuun tavoitteeseen ja sen saavuttamiseen. Se soveltuu niin yksittäisen, kuin ryhmänkin, tavoiteasettelun palkinnoksi. Yhdessä yrityksessä voi olla käytössä useita tulospalkkausjärjestelmiä, sen eri tasoilla. Ylemmillä tasoilla se on yleensä korkeampi, kuin alemmilla. Ylimmällä johdolla voidaan puhua 25-40 prosenttia lisäystä vuosiansioihin, kun työntekijöiden maksimi on noin 10-12 prosentti. Maksimiarvot eivät kuitenkaan kuvaa sitä, mikä yrityksessä toteutuu. Työntekijöillä yleinen toteuma on 3-8 prosenttia kun ylimmällä johdolla 15-30 prosenttia. (Kauhanen 2015, 132-133.)

Luontoisetuja voidaan myös pitää palkkiona. Ne perustuvat siihen, että ovat edullisia niin työnantajalle kuin palkansaajalle. Näitä ovat muun muassa puhelin-, auto-, aterian- ja asuntoetu. Näille eduille verohallitus on määritellyt verotusarvot, jotka voivat olla joko kiinteät tai edun arvoon pohjautuvat. Näiden käytössä on pidettävä huolta, että tarjotaan oikealle henkilölle juuri oikeaa etua, ettei tarjota etua jota ei kuitenkaan koskaan käytetä. (Kauhanen 2014, 128-129.)

Työpaikoilla hyödynnettäviä etuja on monenlaisia. On virkistys- ja harrastusmahdollisuuksia, joissa työntekijälle annetaan mahdollisuus käyttää kuntosalia tai muita liikuntasetelien mahdollistamia harrasteita. Tämä etu toimii hyvin myös pienissä yrityksissä. Kuitenkin on muistettava, että jos työntekijä ei liikuntaa paljoa harrasta, voi sen tukeminen olla melko turhaa, eikä se enää ole niin sanottu etu. Liikuntamahdollisuus täytyy olla työnantajan järjestämää, jolloin se on verovapaata. Tämän mahdollistaa liikuntasetelit, toisin kuin kuitteja vastaan maksettu kuntosalilasku. Muita etuja ovat muun muassa työnantajan tarjoamat kahvit, sekä henkilökunta-alennukset. Kahvin lisäksi työnantaja voi tarjota esimerkiksi kerran viikossa aamiaisen työntekijöilleen. Henkilökunta-alennukset ovat laajalti käytössä eri yrityksissä, jolloin työntekijät voivat saada yrityksen tuotteista tuntuviakin alennuksia, mutta ne eivät saa olla suurempia kuin parhaille asiakkaille tarjottavat alennukset. (Hakonen ym. 2014, 158-162.)

4.2 Palkinto

Palkinto on tunnustus yksilön osaamisesta. Yritykset palkitsevat työntekijöitään saavuttaakseen omia tavoitteitaan. Kokonaispalkitsemisesta puhuttaessa, tarkoitetaan niitä kaikkia palkitsemisen keinoja, joita yrityksellä on työntekijöidensä palkitsemiseen, ohjaamiseen oikeaan suuntaan. Palkitsemismuodotkin eriävät. On ”hitaita” ja ”nopeita” muotoja. Hitaisiin muotoihin kuuluvat jatkokoulutusmahdollisuudet, ja nopeisiin erikoispalkkiot ja tulospalkkausjärjestelmä. (Luoma ym. 2004, 36-38.)

Raha saa ihmiset työskentelemään. Ihmiset yleisesti saattavat olettaa, että raha ei riitä motivaattoriksi. Rahalla palkitsemisen perusteet ja säännöt on oltava kaikkien tiedossa, jotta se toimisi. Työntekijöille asetettujen tavoitteiden on oltava realistisia, jotta palkintoa on mielekästä lähteä tavoittelemaan. Ihmiselle riittävällä palkinnolla on eroja, sillä joillekin rahapalkkio voi tuntua pieneltä rahalta, eikä se motivoi tarpeeksi, kun taas toiselle pienikin summa voi olla paljon. Esimiehille on oltava selkeät mittarit työntekijöiden toiminnan seurantaan, jotta palkitseminen tapahtuu oikeudenmukaisesti ja jotta se toimii. (Törmänen 2015.)

Raha motivoi, koska raha on kytköksissä tarpeiden tyydyttämiseen. Rahalla voidaan ostaa jotain, mihin muilla ei ole varaa, ja tällöin voidaan saada hankinnasta mielihyvää. Raha on useimmiten myös päällimmäisenä mielessä työtä hakiessa ja työpaikkaa hyväksyessä. Ja kun rahaa on, ihmiset pysyvät tyytyväisempinä, joskin vain jonkin aikaa. Kuitenkin on muistettava, että vaikka palkannousu motivoi, se motivoi tietyn ajanjakson ajan. Palkitseminen kun tapahtuu vain osalle henkilöstöä, se motivoi niitä jotka palkinnon saa, mutta ne jotka eivät palkintoa saa, voivat olla kaikkea muuta kuin motivoituneita, ja parhaimmassa tapauksessa näitä motivoituneita on vähemmän kuin niitä, jotka eivät motivoitu ollenkaan. (Armstrong 2007, 119-134.)

4.3 Tutkimus palkitsemisjärjestelmästä

Tulospalkitsemisesta on esimerkkejä niin ryhmä- kuin yksilötasolla. Ryhmätasolla tutkittaessa kohteena oli tutkimus- ja tuotekehitysosasto kuluttajatuotteita valmistavasta yrityksestä. Kyseisessä yksikössä tehtiin uusiin tuotteisiin kohdistuvaa tutkimus- ja kehitystyötä, sekä alan perustutkimusta. Yksikön työntekijät olivat korkeasti koulutettuja sekä motivoituneita työhönsä. He kokivat työilmapiirin, sekä yhteistyön yksilöiden ja yksiköiden välillä, olevan hyvää. Työn resurssit ja tavoitteet olivat myös selkeät. (Moisio, Lempiälä, & Haukola 2009, 63-64.)

Tulospalkkaus koostui kahdesta osasta. Ensimmäinen osa liittyi koko yritykseen, sen taloudelliseen menestykseen, ja toinen osa oli tutkimusyksikön oma. Tutkimusyksikön oma osuus piti sisällään uutuustuotteiden osuuden sekä yksikön kannattavuuden. Maksimipalkinto oli noin kuukausipalkan suuruinen. (Moisio ym. 2009, 63-64.)

Haastatellut työntekijät pitivät tulospalkkausta ”ihan hyvänä”, mutta tulospalkkiot koettiin niin, etteivät ne ohjanneet työntekijöiden toimintaa, sillä rahaa ei koettu motivaation lähteeksi, vaan pikemminkin mukavaksi lisäksi. Yrityksen työntekijät olivat hyvin tietoisia siitä, mihin yrityksen menestys perustui, ja sitä kautta motivaatio syntyi. Työntekijät tiesivät ilman palkkioita ja mittareita sen, mikä on tärkeää. Haastatteluissa ei tullut ilmi negatiivisia asioita palkkiojärjestelmään liittyen. Palkkiot olivat riittävän suuria jotta ne koettiin myönteisesti. Kyseinen palkkiojärjestelmä siis oli toimiva, sillä se perustui organisaation tavoitteisiin, yksikö menestyi sekä siihen oltiin tyytyväisiä. (Moisio ym. 2009, 63-64.)

5 Motivaatio

Motivaatio on se, joka ajaa ihmisiä eteenpäin. Aikojen saatossa motivaatiota on tutkittu laajasti, ja sille on saatu useita selitteitä. Erään teorian mukaan motivaatio lähtee ihmisten perustarpeiden tyydyttämisestä, kun taas toisen mukaan työelämän motivaatio syntyy autonomisuudesta, onnistumisesta ja sen kautta saadusta palautteesta. Motivaatio voi myös kasvaa, jos työryhmässä on hyvä yhteismotivaatio. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 17-39.)

Palavaa/suurta motivaatiota ei voi synnyttää itsessään. Motivaatio johonkin asiaan on ihmisessä olemassa, ja asiaan, josta ei ole ollenkaan kiinnostunut, ei saata motivaatiota olla ollenkaan. Opiskeluissa motivaation kehittäminen, synnyttäminen, voi olla monelle tuttua, mutta myös kokemukset siitä, kun mikään ei kiinnosta, ovat monille tuttuja. (Sutela 2014.)

5.1 Motivaatio työelämässä

Ihmisen arvot ovat suuresti kytköksissä siihen, mikä häntä motivoi. Sen pohjalta ihmiselle määräytyy, että mikä on tärkeää, ja mitä lähdetään tavoittelemaan. Jos omasta työstä saatava arvo ei olekaan positiivinen, ei työskentelyyn suurta motivaatiota löydy. Esimerkiksi työuupumus voidaan nähdä arvojen kautta. Ihmisellä ei enää ole tarpeeksi aikaa työelämän ulkopuolella, mutta se ei ole työpaikkaan sidonnainen käsitys, vaan silloin ihminen ei saa toteutettua itselleen suurta arvoa, joka käsittää paljon vapaa-aikaan liittyvää aktiviteettia. Tästä johtuen ei saada arvoa täytettyä, jolloin myöskään työskentely ei ole mieleistä, eikä siihen enää löydy motivaatiota, jonka seurauksena voi pahimmillaan olla työuupumusta ja sairaslomiamia. Edellä mainittuja ongelmia voidaan ratkoa arvokeskustelujen avulla. (Liukkonen ym. 2002, 39-41.)

Yksi motivaation mittari työelämässä voi olla työtyytyväisyys, mutta se ei saata kertoa kaikkea. Henkilökunnassa voi olla ihmisiä, jotka antavat kyselyssä samat arvosanat, vaikka kokisivat työn hyvin eri tavoin. Toinen voi kokea työn olevan ”ihan ok” ja antaa työstä hyvän arvosanan, kun taas toinen voi antaa saman arvosanan ja kokea työn olevan innostavaa ja mielekästä. Kun työntekijä on innostunut, on työn tulos parhaimmillaan niin työntekijän kuin työnantajan näkökulmasta. Innostunut työntekijä tekee parhaansa juuri siinä hetkessä, kuin myös seuraavassa. (Martela & Jarenko 2014, 17-19.)

Motivaation parhaimpana muotona voidaan yrityksissä pitää sitoutumista. Joissakin yrityksissä pelkät selkeät työt ja tavoitteet voivat saada henkilön motivoitumaan tarpeeksi sitoutukseen. Sitoutumisen avulla työntekijät saadaan pysymään yrityksessä ja tekemään parhaansa juuri omissa työssään. Tiimeissä työskennellessä yksi muoto on ”me-henki”, yritteliäisyyden aste, joka syntyy haasteellisen ja tavoitteellisen ponnistelun tuloksena. ”Me-henki” on merkki vahvasta motivoituneisuudesta, ”minä kuulun tähän ryhmään ja me olemme voittamattomia”. (Liukkonen ym. 2002, 229.)

Työntekijä voi motivoitua jo pelkästään tarpeeksi selkeistä tavoitteista, niitä tukevista omista taidoistaan sekä suotuisista toimintaedellytyksistä. Esimies ei voi antaa motivaatiota eikä myöskään pakottaa sitä, mutta työntekijöiden motivaatiota voidaan kasvattaa yksinkertaisessa vuorovaikutuksessa, mutta on oltava tarkkana, sillä väärillä metodeilla voi saada helposti aikaiseksi motivaation alenemista. Työlleen motivoitunutta henkilökuntaa on helpointa johtaa, eivätkä he koe tarvetta muutokseen, kuten esimerkiksi työpaikan vaihtoon. Omalle työelämän motivoituneet henkilöt tekevät ja antavat enemmän, jolloin oma-aloitteisuus kasvaa. Motivoiva esimies muistaa kannustaa, kiittää, palkita suorituksista, huomaa juhlistaa erityis-saavutuksista ja motivoi henkilökuntaansa, sekä käyttää heidän kanssaan aikaa ja pyrkii pitämään niin heidän puolia kuin heistä huolta. (Liukkonen ym. 2002, 225-229.)

Yhdysvaltalaisen Gallup-organisaation tekemän tutkimuksen mukaan vain joka kolmas työkentelevistä ihmisistä on innostuneita ja nauttivat työstään. Sisäisesti motivoitunut ihminen on tuottavampi ja hän etenee urallaan nopeammin. Hän on myös innokkaampi hankkimaan uutta osaamista tai päivittämään jo olemassa olevaa osaamista. Kadoksissa olevan sisäisen motivaation löytämiseen on ratkaisu. Täytyy havahtua siihen, että motivaatiota ei ole ja sen jälkeen lisätään tietoa itsestä työn tekijänä ja puuttua siihen. Voidaan lähteä kasvattamaan olemassa olevaa osaamista, tai hankkia uutta. Myöskään ei pidä poissulkea mahdollisuutta työympäristön vaihdosta, jos työ ei kiinnosta ollenkaan. (Repo 2016.)

5.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Nimensä mukaisesti ulkoinen motivaatio tulee ihmisen ulkopuolelta. Silloin tekeminen voidaan nähdä ”pakkona” ja se pyritään vain saamaan tehtyä. Sisäinen motivaatio kumpuaa ihmisen sisäpuolelta. Silloin voidaan puhua kutsumuksesta. Ulkoisena motivaattorina voi toimia niin sanottu ”porkkana”, palkinto, joka kannustaa ihmistä suoriutumaan, mutta tällainen suoriutuminen on loppuen lopuksi kuluttavaa. ”Porkkanan” vastakohtana voi myös olla rangaistus, jos tehtävistään ei suoriudu. Sisäisen motivaation omaava ihminen pitää tehtävistä suoriutumista suorastaan ”leikkinä”, jolloin innostus tekemiseen tulee kuin itsestään. Tällainen tekeminen on energisoivaa, ja se vetää ihmistä puoleensa. Seuraava kuvio (kuvio 2) yksinkertaistaa sisäisen ja ulkoisen motivaation erot työelämässä. (Martela & Jarenko 2014, 14.)

	Sisäinen motivaatio	Ulkoinen motivaatio
Työ	Leikkiä Tehtävä ”vetää puoleensa” Energia tekemiseen tulee luonnostaan Ei kuormita Motivaatio kumpuaa yksilöstä itsestään	”Pakko tehdä” Kuluttavaa Palkinto on se, jonka vuoksi työtä tehdään
Palkinto	Mielekäs työ Palkinto ei ole välttämätön	Aineellinen Rahapalkinto ”Keppi & porkkana”

Kuvio 2. Sisäisen ja ulkoisen motivaation erot. (Martela & Jarenko 2014, 14.)

Martela ja Jarenko (2014, 14-16) mainitsevat sisäisen motivaation kahdesta erilaisesta määritelmästä. On sisäinen motivaatio, että sisäistetty motivaatio. Sisäisessä motivaatiossa tekeminen kumpuaa sisältä, se on nautinnollista, kun taas sisäistetty motivaatio on yhteydessä

tekijänsä arvoihin. Sisäistetty motivaatio tuottaa nautintoa, kun pääsee toteuttamaan omia arvoja ja pääsee itselle tärkeisiin päämääriin.

Kehut ja palkkiot voivat ajaa työelämässä eteenpäin, mutta pidemmän päälle se voi olla kulluttavaa. Jatkuva palkkion toivominen saa työskentelemään samalla tavalla aina, eikä siitä löydy sellaista nautintoa mitä joku muu saattaa työstään saada. Jotta löydettäisiin oma sisäinen motivaatio, on tiedostettava omat vahvuudet ja kehitettävä niitä. Siten voi löytää ammatillisen intohimonsa ja sisäisen motivaationsa. Omien kykyjen selvittämiseenkin voi pyytää tukea esimiehiltään, ja koulutus mahdollistaa myös uusien kykyjen oppimisen. Sisäinen motivaatio voi kasvaa yrityksen ja erehdyksen, hyvän palautteen ja onnistumisten kautta. (Toikka 2012.)

Sisäisen motivaation löytäminen ei käy itsestään, joten esimiesten olisi hyvä antaa työntekijöilleen hieman enemmän vapauksia, esimerkiksi aikaa itsensä toteuttamiseen tai lisäkoulutukseen. Ja jos esimies ei itse ole työlleen motivoitunut, tai sisäisesti motivoitunut, on työntekijöitä vaikea motivoida haluttuun suuntaan. Esimiehen tehtävänä on luoda edellytykset sille, että työntekijät voivat löytää omat vahvuutensa työyhteisössä. Kun ihminen on oman alansa asiantuntija, niin sitä kehittämällä löydetään työhön se ilo, joka ruokkii hänen sisäistä motivaatiota. (Toikka 2012.)

5.3 Työhyvinvointiohjelmat motivaation synnyttäjinä

Organisaation strateginen menestystekijä on henkilökunnan työhyvinvointi, jonka takia tätä tulee johtaa hyvin suunnitelmallisesti. Työhyvinvointi käsitteenä liitetään työterveyteen ja työkykyyn, mutta Suomalaisittain käsite myös sisältää työn sujumisen arjessa, joka taas itsessään voi sisältää monia asioita. Tärkeintä on työn jokapäiväinen sujuminen, mutta esimerkiksi virkistyspäiväkin voi auttaa työhyvinvoinnin kehittämiseen. (Manka & Manka 2016, 74-76.)

Henkilökunnan motivaatiota voidaan parantaa järjestämällä heille myönteisiä kokemuksia. Puhuttaessa työhyvinvointiohjelmista, ne on suunniteltava tarkoin työterveydenhuollon ja työntekijöistä koostuvan pienen joukon kanssa. Kun kokemus, tapahtuma tai harraste, on onnistunut, se synnyttää ihmisessä myönteisen motivaatiotilan, joka vaikuttaa ihmiseen kokonaisvaltaisesti. Se voi vaikuttaa hänen ajatuksiin, toimintaan ja tunteisiin. Kun työhyvinvointiohjelma on suunniteltu huolellisesti, sen on tutkittu vaikuttavan positiivisesti työilmapiiriin ja sen paranemiseen, ja se taas on kytköksissä yleiseen työmotivaatioon. Tällaisia työhyvinvointiohjelmiä voi muun muassa olla: työpajoja, elämispäiviä, liikuntapäiviä, pienryhmäkeskusteluja sekä seminaareja. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 95.)

6 Kehityskohteiden tutkiminen ja tunnistaminen

Opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa kehittämiskohteita henkilökunnan motivoinnissa palkitsemisen avulla. Tutkimustyö lähti liikkeelle kyselyn teoriaan tutustumalla sekä kyselyn teolla. Kyselyä esitettiin ja korjattiin, jonka jälkeen se toteutettiin. Kyselyyn sai vastata kahden viikon ajan, jonka jälkeen tuloksia alettiin käymään läpi ja analysoimaan. Keskeisimmistä tuloksista johdettiin kehityskohteet. Seuraavissa luvuissa kerrotaan kyselystä ja kehityskohteiden tunnistamisesta.

6.1 Määrällinen ja laadullinen tutkimus

Kvantitatiivinen, eli määrällinen tutkimusmenetelmä on luonteeltaan etäisempi, kuin kvalitatiivinen, laadullinen tutkimusmenetelmä. Kvantitatiivinen menetelmä on jäykkä, etukäteen rakennettu, luotettava, ja sopii laajemman aineiston keruuseen. Kvalitatiivinen menetelmä taas sopii tilanteisiin, joissa tarvitaan välillä joustoa, ja luodaan tutkittavaan parempi kontakti, jolloin saadaan enemmän informaatiota selville. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1998, 131-132.) Kvantitatiivinen tutkimus vastaa kysymyksiin mikä, missä, paljonko, kuinka usein? Kvalitatiivinen vastaa kysymyksiin miksi, miten, millainen? (Heikkilä 2014, 15.)

Yleensä puhutaan, että tuotetaan laadullinen tai määrällinen tutkimus, mutta näiden yhdistäminenkin on mahdollista. Tutkimuskohteen mukaan arvoidaan lähestymistapa, joka sekin voi muuttua työn edetessä. Molempia tapoja käyttäessä olisi hyvä määritellä se tapa, joka on suuremmassa roolissa, ja rakentaa työtä ensin sen pohjalta, ja sitten lisätä toinen. (Metsämuuronen 2008, 59-61.)

Määrällisen tutkimuksen tavoitteena on selittää, kartoittaa, kuvata, vertailla tai ennustaa ilmiöitä, jotka koskevat tutkittavaa henkilöä/henkilöitä. Selittävä tutkimus tarkentaa tutkittua asiaa aiempaa ymmärrettävämmäksi. Kartoittava tutkimus etsii uusia näkökulmia ja saatujen tulosten avulla voidaan esittää hypoteeseja. (Vilka 2007, 19-22.)

6.2 Kysely Sokotel Oy:n henkilökunnalle

Sokotel Oy:n henkilökunnalle tehtiin internet-kysely. Seuraavat luvut käsittelevät kyselyn teoriaa, toteutusta sekä tuloksia. Lopuksi on lueteltu kehityskohteet.

6.2.1 Kyselyn teoria

Kyselyssä jokaiselta siihen osallistuvalla kysytään samat kysymykset, samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. Se soveltuu tutkimustavaksi silloin, kun tutkittavia on paljon ja he si-

jaitsevat laajalla alueella. Kyselyn haasteena on vastausten palautus, jolloin on aiheellista lähettää muistutuksia, jos vastauksia ei tule ajoissa tarpeeksi. Määrällisessä tutkimuksessa tärkeää on kerätä lähdeaineisto, taustamateriaali, ennen kuin kyselyä lähdetään rakentamaan. Kyselyä ei voida rakentaa hetkessä. Jokaisen kyselyyn vastaavan on ymmärrettävä käsitteet ja kysymykset samoin, koska muuten tulos ei ole täysin luotettava ja yleistettävä.

(Vilka
2007, 28-44.)

Kaikissa tutkimusmenetelmissä on haasteellista se, kuinka totuudenmukaisia vastauksia ihmiset antavat, mutta oikeilla tavoilla, tarkistamisilla ja korjauksilla voidaan suurimmaksi osaksi tämä välttää. Kyselyn luominen juuri oikeaoppisesti tiettyyn tilanteeseen voi olla haastavaa. Kysymysten täytyy olla tarpeeksi selkeitä, jotta vältetään väärinymmärryksiltä, ja täytyy myös välttää ohjailevia kysymyksiä. Kysymysten tulee olla tarpeeksi, muttei liian, yksiselitteisiä. Kyselykaavake on myös hyvä testata kriittisillä testihenkilöillä ennen lopullista esittämistä. Kyselyn laatija voi jättää selvän asiavirheen huomioimatta, ja jos sitä ei korjata, kysely ei tuota vastauksia asetettuun kysymykseen. Haastatteluja tehdessä on muistettava haastateltavien anonymiteetti, ja kysyttävä lupa haastattelun nauhoittamiselle. Haastateltavaa on informoitava haastattelumateriaalin käytöstä ja jakamisesta, sekä haastateltavalla on oltava mahdollisuus keskeyttää haastattelu missä vaiheessa tahansa. (Mäkinen 2006, 92-95.)

Tutkimustyön alussa tehdyistä päätöksistä riippuu se, kuinka saatua aineistoa käytetään ja analysoidaan. Aineistoa analysoidessa voi käydä ilmi, että ongelma ei olekaan se, jota alkuun ajateltiin, joten jouston varaa on tutkimuksessa oltava. Analyysi voidaan aloittaa, kun aineistoa on kerätty tarpeeksi. (Hirsjärvi 1998, 216-218.)

Kyselyn perusjoukko tarkoittaa sitä kohdejoukkoa josta halutaan tutkimuksessa päätelmiä tehdä. Kun koko perusjoukko valitaan tutkimukseen, on kyse kokonaistutkimuksesta. Otoksesta taas puhutaan kun halutaan valita tutkittavaksi pelkästään osa havaintoyksiköistä. Otoksen tulisi kuvastaa perusjoukkoa mahdollisimman hyvin. Havaintoyksiköt muodostuvat otoksesta, ja otokset taas poimitaan perusjoukosta. Satunnaisotantaa varten kaikki havaintoyksiköt olisi numeroitava, ja niistä valitaan sattumanvaraisesti tutkimukseen otettavat. (Vilka 2007, 51-52.)

Kun kyselyn avulla on saatu tarpeeksi aineistoa, voidaan saatuja tuloksia alkaa käymään läpi. Ensiksi vastaukset on käytävä läpi, jotta voidaan poistaa niin sanotut väärät, turhat, vastaukset, sekä jos joku on vastannut kyselyyn jättämällä kaikki kohdat tyhjiksi, on tällaiset hyvä poistaa. Tuloksia läpi käymällä saadaan myös selville se, jos jokin kysymys ei olekaan koskenut testiryhmää ollenkaan, tai jos jokin kysymys on aseteltu huonosti, ettei sitä ole ymmärretty. Näin saadaan selville kato, joka kertoo, että joitakin tarvittavia tietoja ei ole saatu.

Aineiston läpikäynnin jälkeen voidaan alkaa saatuja tuloksia syöttää helposti luettavaan taulukkoon numeerisesti. (Vilka 2007, 105-107.)

Kyselyn tärkein kohta on sen mittarin, kyselylomakkeen, suunnittelu. Kyselyllä tutkitaan asioita, selittäviä muuttujia, mutta niiden selvittämistä varten olisi hyvä määritellä taustamuuttujat, selittävät tekijät. Muuttujalla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, joka voi vaikuttaa tutkittavaan havaintoyksikköön. Se saattaa olla tutkittavan kohteen jokin ominaisuus, joka on selkeästi mitattavissa. Muuttujille lasketaan keskiarvoja, mutta niitä muuttujia joille keskiarvoa ei voida laskea, kutsutaan nominaalimuuttujiksi. Nominaalimuuttujat ovat tasa-arvoisia, eikä niillä ole mitattavia ominaisuuksia enempää kuin muilla. Näitä ovat esimerkiksi sukupuoli, asuinkunta ja puhelinnumero. Jos kyselyssä selvitetään hyvin paljon nominaalimuuttujia, olisi syytä pohtia, onko määrällinen tutkimus ja kysely oikea vaihtoehto tutkimuksen tekemiseen. (Vilka 2005, 84-85.)

Kyselyn kautta saadut tulokset voidaan esittää tekstinä, taulukoin, kuvioin tai tunnusluvuin. Tutkija itse saa päättää omaan tutkimukseensa sopivimman keinon. Taulukko sopii parhaiten kun esitettävää tietoa on paljon, ja se täytyy esittää yksityiskohtaisesti. Kuvio sopii kun halutaan esittää esimerkiksi jakaumaa, nopeasti luettavaa tietoa. Tunnusluvut sopivat esitystavaksi kun kohteena on jokin tietty luku. Tekstit täydentävät esityksiä. (Vilka 2007, 135.)

Kun lähdetään analysoimaan tutkimuksen tuloksia, on valittava oikea analyysitapa. Kun halutaan saada tietoa yhdestä muuttujasta ja sen jakaumasta, käytetään sijaintilukuja, joita ovat muun muassa keskiarvo ja moodi. Pelkästään keskiarvon selvittäminen ei tuo tarkinta tietoa, vaan muuttujasta kannattaa myös selvittää muita tunnuslukuja. Moodi laskemalla saadaan laskettua havainnointien sijoittumisia ennen ja jälkeen keskiarvon. Moodi on tässä tapauksessa se luokka, joka pitää sisällään eniten havaintoja, ja jossa frekvenssi on suurin. Mediaani taas on keskiluku, jolloin havainnot laitetaan suuruusjärjestykseen, jolloin mediaani sijoittuu keskimmäiseksi. Sen avulla saadaan selville, kuinka muut havainnot ovat sijoittuneet keskiluvun suhteen. Keskiarvo saadaan selville kun lasketaan kaikki havaintoarvot yhteen ja sen jälkeen tulos jaetaan havaintoarvojen lukumäärällä. Tämä on hyvin arka jos on suuria havaintoeroja, jolloin on suositeltavaa myös käyttää muita edellä mainittuja analyysintapoja. (Vilka 2007, 118-123.)

6.2.2 Kyselyn toteutus

Kysely on sopiva menetelmä opinnäytetyöhön sen tavoitteen saavuttamiseksi. Tämän opinnäytetyön kohderyhmänä oli suuri joukko ihmisiä, jolloin tarkoituksen mukaisin keino tilannekatsaukseen oli internet-kysely.

Kysymystyyppinä on kolmenlaisia. On avoimet kysymykset, monivalintakysymykset sekä asteikkoon perustuvat kysymykset. Avoimeen kysymykseen vastaaja saa kirjoittaa omin sanoin vastauksensa, monivalintakysymyksessä kyselyn laatija antaa valmiit vaihtoehdot joista vastaaja saa valita vaihtoehdon ja asteikkoon perustuvissa kysymyksissä vastaaja saa valita, mitä mieltä jostakin asiasta on (täysin samaa mieltä...täysin eri mieltä). (Hirsjärvi ym. 2004, 187-193.)

Kyselyä (Liite 1) lähdettiin suunnittelemaan jo kirjoitetun teorian sekä toimeksiantajalta saatujen tietojen pohjalta. Ensimmäiseksi päätettiin kyselyyn teemat, joita lähdettiin selvittämään. Opinnäytetyössä oli selkeät kolme teemaa, johtaminen työelämässä, henkilöstön palkitseminen sekä henkilöstön motivoiminen, joten ne myös valittiin yläteemoiksi kysymyksille. Kysely suunniteltiin Google Forms lomakkeelle (Google 2017) kautta. Vastaajilta selvitettäviksi esitiedoiksi päätyivät sukupuoli, ikä, ammattiryhmä ja tarkemmin nimike. Esitietojen perusteella saatiin kuva vastaajien sukupuoli- ja ikäjakaumasta, sekä ammattiryhmät selvittämällä tiedettiin, miten laajasti vastauksia tuli koko organisaatiolta.

Kyselyyn laitettiin tarkemmin heti alkuun kysymys jo olemassa olevasta tulokseen pohjautuvasta palkinnosta. Henkilökunnalta kysyttiin, että onko palkintoon edellyttävät tavoitteet heidän mielestään tavoitettavissa, sekä konkreettinen kysymys siitä, ovatko he kyseistä palkintoa saaneet. Näillä kysymyksillä saadaan selville henkilökunnan puolelta tietoa palkitsemisjärjestelmästä ja sen toimivuudesta.

Toisena kyselyn teemana oli motivaatio. Henkilökunnalta selvitettiin, kuinka heitä motivoidaan jokapäiväisessä työskentelyssä. Tällaiseen motivointiin on useita keinoja, kuten esimerkiksi kehuminen, kannustaminen ja palkitseminen. Heiltä myös kysyttiin, antaako työ heille tarpeeksi haasteita ammatilliseen kehitykseen. Tämä kysymys liittyy vahvasti sisäiseen motivaatioon, sillä kun oma työ toimii parhaimpana motivaattorina itselle, ammatillinen kehitys tukee motivaation ylläpitoa. Vastaajien vaikuttamismahdollisuuksia lähdettiin myös selvittämään. Heiltä kysyttiin asteikolla yhdestä viiteen, kuinka paljon he pystyvät vaikuttamaan työpaikallaan oleviin asioihin, kuten epäkohtiin sekä parannuksiin. Kysyttiin myös mielipidettä siitä, että saavatko he esimerkiksi parannusehdotukset tarpeeksi eteenpäin organisaatiossa (toteuttavalle taholle, johtajille) jotta niihin tartuttaisiin ja mahdollisesti ne myös toteutettaisiin.

Seuraavaksi aihealueeksi tuli päivittäinen työskentely, joka liittyy johtamiseen työyhteisössä. Henkilökunnalta kysyttiin, että kuinka paljon heidän työskentelyä ohjataan asteikolla yhdestä viiteen. 1 tarkoitti, että ohjausta ei ollut ollenkaan ja 5 tarkoitti paljoa ohjausta. Paljon ohjatulla tarkoitettiin sitä, että työpaikalla on esimerkiksi selkeät ohjeet jokapäiväiseen työskentelyyn. Ohjaamattomalla työskentelyllä tarkoitettiin suurta omatoimisuutta, jolloin on itse

vastuussa suuremmista asioista. Kysymyksen selvennys oli nähtävillä vastaajille. Työskentelyn seuraamista selvitettiin myös. Seuraamisella tarkoitettiin työn tulosten seuraamista. Henkilökunnalta myös kysyttiin työn stressaavuudesta. Jos työ on kovin stressaavaa, se ei saata olla kovin mielekäästä kaikille, mutta on tapauksia joissa ihmiset viihtyvät stressin alla.

Viimeisenä aihealueena lähdettiin selvittämään erästä palkitsemisen muotoa, työetuja. Vastaajilta kysyttiin työsuhde-eduista, joita he ovat työsuhteensa aikana käyttäneet, sekä heidän tyytyväisyystasoaan niihin. Heiltä myös kysyttiin, että ovatko he tyytyväisiä työnkuvaansa, jota sai lyhyesti myös perustella. Lopuksi myös kysyttiin avoimella kysymyksellä, että mikä motivoisi heitä eniten työssään.

Kyselyä testattiin testikäyttäjillä. Kysymykset olivat ensin suurimmaksi osin monivalintakysymyksiä, kunnes ne muutettiin asteikkoon perustuviksi väitteiksi. Kysymykset 5, 7-15 ja 17 ovat mielipideasteikkoon perustuvia väittämiä ja kysymyksiä.

Valmis kysely hyväksyttiin toimeksiantajalla, jonka kautta se lähti eteenpäin henkilökunnalle. Toimeksiantajalta kysely lähti eteenpäin esimiehille, jotka saivat lähettää sitä eteenpäin omissa yksiköissään henkilökunnalle. Kaikki ammattiryhmät ja niiden työntekijät olivat kyselyn kohteena. Tarkkaa kohdehenkilöiden lukumäärää ei tiedetä. Vastausaikaa kyselyyn oli kaksi viikkoa, ajalla 7.-21.4.2017. Vastauksia tuli yhteensä 51, joista puolet jo ensimmäisten päivien aikana. Kyselyn avulla saatu aineisto analysoitiin siten, että esitiedoista laskettiin suorat ja prosentuaaliset jakaumat. Asteikkoon perustuvista kysymyksistä laskettiin suorat jakaumat, keskiarvo, mediaani ja moodi. Avointen kysymysten (16, 18 perustelut ja 19) vastaukset tiivistettiin ja luokiteltiin. Kyselyn keskeisimmät tulokset esitetään sanallisesti seuraavissa kappaleissa. Kuvioina tulokset ovat näkyvissä liitteessä 2.

6.2.3 Kyselyn tulokset ja niiden tarkastelu

Vastaajista miehiä oli 16 (31,4%) ja naisia 35 (68,6%). Ikäjakauma meni seuraavasti: 18-24 vuotiaita oli 2 (3,9%), 25-34 vuotiaita 11 (21,6%), 35-44 vuotiaita 20 (39,2%), 45-54 vuotiaita 13 (25,5%) sekä 55-64 vuotiaita 5 (9,8%). Vastauksia oli siis tullut lähes jokaisesta ikäluokasta. Alle 18 vuotiaita tai yli 65 vuotiaita vastaajia ei ollut, vaikka kyselyssä oli niihinkin omat vaihtoehdot.

Ammattiryhmittäin tarkasteltuna vastaajia oli eniten johtavasta asemasta, 31 kappaletta (60,8%). Hotellityöntekijöitä oli 13 (25,5%), ravintolatyöntekijöitä 6 (11,8%) sekä vaihtoehdon ”muu työntekijä” oli valinnut yksi vastaaja (2%). Nimike-vastauksia tuli 42. Niitä tuli johtajilta, päälliköiltä, keittiöhenkilökunnalta, vastaanottovirkailijoilta sekä tarjoilijoilta.

Ensimmäisenä kyselyssä selvitettiin tulospalkitsemisen tavoitteiden saavuttamista. Kysymyksen vastausasteikkona oli 1-5 (1= Ei ollenkaan, 2= Vähän, 3= Jotenkuten, 4= Hyvin, 5= Erittäin hyvin) ja kyseisen väitteen keskiarvoksi saatiin 3,5, eli jotenkuten ja hyvin välillä. 7 vastaajaa 51 vastaajasta valitsivat vaihtoehdot 1 ja 2. Tätä tulosta voidaan verrata seuraavaan kysymykseen, joka selvitti tulokseen pohjautuvan palkinnon saamista. 9 vastaajaa kertovat etteivät olleet Sokotelilla työskennellessään koskaan saanut tulokseen pohjautuvaa palkintoa.

Selvitettäessä myönteisen palautteen saamista, huomattiin vastauksissa hajontaa. Väitteen keskiarvoksi saatiin 3,37. Neljäsosa vastanneista (14/51), oli keskiarvon alapuolella, joka tarkoitti sitä, että he eivät kokeneet saaneensa tarpeeksi positiivista palautetta. Väitteen moodiksi saatiin 4, jolloin keskiarvo oli sen alapuolella. Kysymystä ei tarkennettu, että oliko kyse puuttuvasta palautteesta vai negatiivisesta palautteesta. Kyselyn lopussa oli avoin kysymys, johon sai vastata kuinka motivoituisi työssä enemmän, johon oli tullut useita palautetta koskevia vastauksia. Henkilökunta koki, että ei saanut tarpeeksi palautetta esimiehiltä, varsinkin onnistumisista. Jos positiivista palautetta ei työstään saa, voi myös onnistumisen tunne jäädä toteutumatta.

Henkilökunnan kehitymis- ja etenemismahdollisuuksia selvitettiin seuraavana. Väite sai keskiarvon 3,5 ja moodi oli 4. Tulos oli hyvä kokonaisuudessaan, mutta todettakoon, että 3 vastaajaa ei omasta mielestään pystyneet kehittymään tai etenemään urallaan. Myös 9 vastaajaa oli melkein samaa mieltä, kuin aiemmin mainitut 3. Tulisi selvittää, mistä johtuu, että vastaajat kokivat työssään näin.

Henkilökunnan päivittäistä työskentelyä selvitettäessä kysyttiin työskentelyn ohjaamisesta. Väite sai hajontaa aikaiseksi ja keskiarvoksi saatiin 3, ja moodiksi 2, jolloin vastauksia kertyi arvojen ympärille. Tämä tarkoittaa siis sitä, että osa henkilökunnasta kokee työnsä tarkoin ohjatuksi, ja osa taas ei. Tarkka ohjaaminen voi joissain tapauksissa olla positiivinen asia, kun taas joskus olisi hyvä antaa henkilökunnalle hieman vapauksia tavoitteiden toteuttamiseksi. Tähän voisi auttaa, kun lähdetäisiin selvittämään henkilökunnalta tarkemmin kuinka he kokevat ohjaamisen.

”Työni tuloksia seurataan tarkasti” väite sai yhden parhaimmista keskiarvoista, 4,0, moodin ollessa myös 4. Noin neljäsosa vastaajista (12/51) sijoittui keskiarvon ja mediaanin alapuolelle. Jos tuloksia seurataan, mutta osa vastaajista kokee, ettei saa positiivista palautetta tarpeeksi, voi jossakin olla kehitettävää. Koetaanko, että tulokseen pohjautuva palkinto on palaute itsessään, ja taas tosinpäin, jos palkintoa ei tule, onko se negatiivinen palaute?

Osa vastaajista myös kokee työnsä suhteellisen stressaavaksi. Kyseinen väite sai keskiarvon 3,5, saaden 23 vastausta arvolle 4 ja 6 arvolle 5. Väitteen mediaaniksi saatiin 4. Sitä, mistä

stressaavuus johtuu, olisi syytä lähteä selvittämään, sillä se nousi esille jo Sokotel Oy:n toteuttamassa työyhteisötutkimuksessa (Corporate Spirit 2016). Asiakaspalvelutyö voi olla jo lähtökohtaisesti kuormittavaa, riippuen asiakkaiden vaatimuksista, mutta tämä tulisi selvittää, että johtuuko se siitä vai jostakin muusta.

Työnkuvaan tyytyväisiä vastaajia oli 40, tyytymättömiä 8 ja 3 vastaajaa eivät osanneet sanoa, kumpaan kuuluivat. He saivat sen jälkeen perustella vastaustaan omin sanoin. Työnkuvaansa tyytyväiset henkilöt kommentoivat eniten näin: haastava, vastuullinen, työllä on tarkoitus, työn itsenäisyys, vapaus kehittää, päätöksentekomahdollisuus, työnkuva selkeästi määritelty, monipuolinen sekä vaihtelu työnkuvassa luo mielenkiintoa. Työnkuvaansa tyytymättömät ovat kommentoineet eniten näin: työtä liikaa, vaatimukset sekavia, ei ole oma ala, päätöksentekoon ja toimintaan pitäisi saada enemmän vaikuttaa ja työntekijöitä pitäisi kuunnella enemmän, sillä heillä voi olla paljon tärkeää ja hyödyllistä tietoa. ”En osaa sanoa” vastauksia oli perusteltu näin: halu päästä jo ylenemään, enemmän haasteita tulisi olla, enimmäkseen rutiinistyöskentelyä, ei vaihtelua, sekä työnkuvaa täytyisi selkeyttää sekä tasavertaistaa.

Vastaajat saivat lopuksi itse vielä kertoa, mikä heitä motivoisi eniten työssään. Eniten mainittiin palkka, eli palkankorotus saisi heidät motivoitumaan. Useasti mainittiin palaute motivoijana, niin positiivinen kuin negatiivinenkin, sekä tavoitteiden toteutuminen ja työn haastavuus. Motivoijana myös mainittiin suurempi vapaus tehdä itsenäisesti, sekä vähempi raportointi työstään. Motivoijana nähtiin myös tuloksen tekeminen, ihmisten kanssa työskentely, kiitokset, etenemismahdollisuudet, yhdessä oppiminen (perehdyttäminen), uuden oppiminen, onnistumiset, ongelmanratkaisut, työilmapiiri, työkaverit ja selkeä toimenkuva. Maininta tuli myös tulospalkitsemismallin mittareiden tarkistamisesta, että varmasti kaikilla on mahdollisuus palkintoon. Vaikka motivoijana nähtiin työn itsenäisyys, sitä myös toivottiin lisää, kuten osallistamista päätöksentekoon.

6.2.4 Kehityskohteet

Kyselyn tulosten perusteella Sokotel Oy onnistuu henkilöstön johtamisessa ja motivoinnissa hyvin. Vastaajat olivat suurimmaksi osin tyytyväisiä työhönsä ja työnkuviinsa. Seuraavaksi on lueteltu kyselyn tulosten kautta selvitetty kehityskohteet:

- Tulospalkitsemisen tavoitteet
- Palautteen saaminen
- Työssä kehittyminen ja eteneminen
- Työn ohjaus
- Työn tulosten seuraukset
- Työn stressaavuus

Kyselyn tulosten mukaan osa vastaajista ei koe tulospalkitsemisen tavoitteita saavutettavina. Avoimiin kysymyksiin oli myös tullut maininta tulospalkitsemisen mittareiden tarkistamisesta, jotta palkinto olisi kaikkien saavutettavissa. Organisaatioissa voi hyvinkin olla useita erilaisia tulospalkitsemisjärjestelmiä eri henkilökuntaryhmien välillä, mutta jokaisessa tulisi olla tarkat etukäteen määritellyt tavoitteet, ja palkinto maksetaan jos tavoitteet saavutetaan tai ylitetään (Kauhanen 2015, 132-133).

Kyselyn tulosten yhdeksi kehityskohtaksi nousi palautteen antaminen. Sokotel Oy seuraa henkilökunnan työn tavoitteiden tuloksia hyvin ja palkitsee henkilökuntaa kerran vuodessa, jos tavoitteet saavutettiin, mutta osa vastaajista ei silti koe saavansa tarpeeksi palautetta. Joten voiko työntekijä olettaa, että palkinnon saaminen on positiivinen palaute ja jos palkintoa ei saa, on se korjaava palaute.

Kyselyn tuloksista selvisi, että osa vastaajista ei kokenut mahdollisuutta kehittyä ja edetä urallaan, joten tämän syytä tulisi lähteä tutkimaan. Sokotel Oy kuitenkin tarjoaa mielestään hyvät etenemismahdollisuudet. Eteneminen uralla on yksi motivoituneista työelämässä. Uran kehittymismahdollisuudet ovat yksi aineettoman palkitsemisen muodoista. Kyselyn tuloksista myös selvisi, että osa vastaajista itse toivoisi lisää haasteita sekä ylenemisiä.

Työskentelyn ohjaamista selvitettäessä kävi ilmi, että osa vastaajista koki työnsä ohjatuksi ja osa ei. ”Työskentelyn itsenäisyys” ja vapaa toiminta mainittiin kysyttäessä tyytyväisyyttä työnkuvaan.

Suurin osa vastaajista koki, että heidän työskentelynsä tuloksia seurataan tarkasti. Joten jos koettiin, että työn tuloksia seurataan tarkasti, mutta palautetta ei ole saatu samassa määrin, voi jossain olla aihetta lisäselvitykseen. Työn tulosten seuraamiseen on Sokotel Oy:llä mittarit. Tavoitteena on nostaa tulosta, liikevaihtoa ja toimintakatetta (Henkilöstöpääallikkö 2017).

Osa henkilökunnasta koki työnsä stressaavaksi. Tämä selvisi kyselyn sekä työyhteisötutkimuksen (Corporate spirit 2016) perusteella. Stressin syytä voitaisiin lähteä selvittämään.

Kun vastaajat saivat omin sanoin perustella tyytyväisyyttään tai tyytymättömyyttään työnkuvaan liittyen, saatiin kehityskohteita suoraan heiltä. Osa vastaajista haluaisi lisää itsenäisyyttä työhön sekä osallistamista päätöksentekoon heti alusta alkaen. Heidän pitäisi saada vaikuttaa toimintaan enemmän, sillä heillä voi olla sellaista tärkeää ja hyödyllistä tietoa, jota organisaatio voisi käyttää hyväkseen. Tuloksista myös selvisi, että osa pitää työskentelyään rutiinina, jolloin työn vaihtelu on vähäistä. Osa taas pitää siitä, että voivat tehdä niin ravintola- kuin hotellialan tehtäviä. Kun henkilökunta on innostunut ja työhönsä sitoutunut,

he tekevät parhaansa juuri siinä hetkessä ja työn tulos on parhaimmillaan (Martela ym. 2014, 17-19).

Kyselyn tulosten perusteella suurimmaksi motivoijaksi koettiin raha, eli palkankorotus tai ylennys, joka on aineellinen palkinto. Toiseksi suurin oli jo aiemmin mainittu aineeton palkinto, palaute. Motivoijana myös koettiin välillisesti aineellinen palkinto, uuden oppiminen ja koulutusmahdollisuudet.

7 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tavoitteena oli tunnistaa kehittämiskohteita henkilökunnan motivoinnissa palkitsemisen avulla. Tarkoituksena oli kehityskohteiden avulla edistää Sokotel Oy:n liiketoimintaa.

Opinnäytetyö piti sisällään teorian tietoa tärkeimmistä käsitteistä, henkilöstön johtamisesta ja palkitsemisesta, sekä motivaatiosta. Teoriatiedon tarkoituksena oli selittää, kuinka kaikki kolme liittyvät toisiinsa, ja palkitseminen on muutakin kuin palkankorotuksia tai rahapalkkioita. Sekä tarkoituksena oli korostaa sekä palkinnon että palkitsemisen kohteen määrittelyn tärkeyttä.

Opinnäytetyöhön toteutettiin internetkysely, jonka tarkoituksena oli selvittää Sokotel Oy:n nykytilannetta henkilöstön johtamisessa, palkitsemisessa sekä selvittää henkilöstön motivaatiota ja motivointia. Kysely sisälsi mielipideasteikkoon perustuvia kysymyksiä joiden tuloksista laskettiin tärkeimmät tunnusluvut, keskiarvo, mediaani ja moodi, analysointia varten sekä avoimia kysymyksiä, joihin henkilökunta sai vastata omin sanoin. Avointen kysymysten vastauksia voitiin ryhmitellä ja niistä johtaa kehityskohteita.

Tutkimustulokset tukevat teoriassa käsiteltyjä aiheita, kuten sitä, että rahallinen palkinto pelkästään ei ole aina paras vaihtoehto. Rahallista palkintoa tukee palaute, jota kyselyn vastaajat eivät aina kokeneet saavansa.

Toimeksiantajan mukaan tutkimus vahvisti heidän ajatusta siitä, mihin kehityspanostuksia tulisi kohdentaa, kuten esimiestyö (palaute ja palkitseminen) ja ura- ja oppimismahdollisuuksista viestiminen. Toimeksiantajan mukaan he saavat johtopäätöksistä ja kehittämiskohteista juuri sitä arvokasta tietoa, jota he kaipasivat päätösten teon tueksi. Heidän on jatkossa huolehdittava enemmän palkitsemisen kokonaisuudesta, eikä pelkästään esimerkiksi tulospalkkausjärjestelmää kehittämällä.

Lähteet

Armstrong, M. 2007. A Handbook of Employee Reward Management and Practice. Lontoo: Kogan Page Ltd.

Google, 2017. Google Drive. <http://www.google.fi>

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin: palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Helsinki: Sanoma Pro.

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Porvoo: Bookwell.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1998. Tutki ja kirjoita. Tampere: Tammer-Paino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. Tutki ja kirjoita. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Järvinen, P. 2006. Ammattina esimies. Juva: WSOY.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana: aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsinki: Kaupakamari.

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

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

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

Manka, M. & Manka, M. 2016. Työhyvinvointi. Helsinki: Talentum Pro.

Metsämuuronen, J. 2008. Laadullisen tutkimuksen perusteet. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino.

Moisio, E., Lempiälä, T. & Haukola, T. 2009. Palkitseminen ja innovatiivisuus: tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla. Työ- ja elinkeinoministeriö: Edita Publishing.

Mäkinen, O. 2006. Tutkimusetiikan ABC. Vaajakoski: Gummerus Kirjapaino.

Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn: Varhainen puuttuminen esimiehen työkaluna. Helsinki: WSOYpro.

Peltola, A. 2005. Työntekijöiden motivoiminen. Helsinki: Perhemediat.

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

Vilka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Keuruu: Otavan kirjapaino.

Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Jyväskylä: Gummerus kirjapaino.

Artikkelit:

Maaniemi, J. & Hulkko-Nyman, K. 2016. Tuhoaako rahalla palkitseminen sisäisen motivaation? Talouselämä 9.9.2016.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio: Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Helsinki. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. Luettu 8.11.2016.

https://www.eduskunta.fi/FI/tietoeduskunnasta/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf

Repo, M. 2016. Työmotivaatio hukassa? Näin saat sen takaisin. Helsingin Sanomat 3.4.2016. Päivitetty 5.4.2016. Luettu 22.11.2016.

<http://www.hs.fi/ura/a1459387748572>

S-kanava. Sokotel Oy. Luettu 15.10.2016.

<https://www.s-kanava.fi/web/s-ryhma/sokotel-oy>

Sokos Hotels. Sokos Hotels yrityksenä. Luettu 17.1.2017.

<https://www.sokoshotels.fi/fi/tietoa-meista/vastuullisuus-sokos-hotelleissa/sokos-hotels-yrityksena>

Sutela, S. 2014. Mistä löytää motivaatio, jos opiskelu ei voisi vähempää kiinnostaa? Yle 6.10.2014. Päivitetty 25.4.2016. Luettu: 7.11.2016

<http://yle.fi/aihe/artikkeli/2014/10/06/mista-loytaa-motivaatio-jos-opiskelu-ei-voisi-vahempaa-kiinnostaa>

Toikka, V. 2012. Näin löydät sisäisen motivaation. Talouselämä 15.2.2012. Päivitetty 26.8.2015. Luettu 9.11.2016.

<http://www.talouselama.fi/tyoelama/nain-loydat-sisaisen-motivaation-3418582>

Törmänen, E. 2015. Raha kelpaa motivaatioksi. Tekniikka & Talous 11.9.2015.

Julkaisemattomat lähteet:

Corporate Spirit, 2016. Työyhteisötutkimus.

Henkilöstöpääällikkö. Haastattelu. 4.1.2017. Sokotel Oy. Helsinki.

Hyvän työn käsikirja, Sokotel Oy.

Liitteet

Liite 1 Kysely	31
Liite 2 Kyselyn tulosten kaaviot	34

Liite 1 Kysely

Olen viimeisen vuoden hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon opiskelija, ja toteutan opin-
näytetyöni Sokotel Oy:lle. Opinnäytetyöni kehittämiskohteena on henkilöstön motivoiminen
oikeaan suuntaan palkitsemisen avulla, ja tämä kysely on luotu selvittämään tämänhetkistä
tilannetta organisaatiossa. Kysely pitää sisällään kysymyksiä tämänhetkisestä palkitsemisjär-
jestelmästä, sekä päivittäisestä työskentelystä. Minulla on tarkoituksena kyselyn jälkeen to-
teuttaa lyhyt haastattelu joidenkin henkilöstön jäsenten kanssa, joten, jos teitä kiinnostaisi
osallistua haastatteluun, kyselyn lopussa on kohta jonne voitte jättää yhteystietonne.

Kysely on vapaaehtoinen ja se toteutetaan nimettömänä, sekä se on ehdottoman luottamuk-
sellinen. Yksittäisiä tuloksia ei tulla julkaisemaan missään. Vastaukset poistetaan opinnäyte-
työn julkaisemisen jälkeen, kesään 2017 mennessä. Jos teille nousee kysymyksiä kyselyyn liit-
tyen, voitte olla minuun yhteydessä sähköpostitse (laura.lehtonen@student.laurea.fi). Varaat-
tehan vastaamiseen noin 15 minuuttia aikaa.

Kiitos!

Laura Hyry

laura.lehtonen@student.laurea.fi

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon opiskelija

Laurea-ammattikorkeakoulu

Esitiedot

1. Sukupuoli (Mies/ Nainen)
2. Ikä (18-24/ 25-34/ 35-44/ 45-54/ 55-64 vuotta)
3. Ammattiryhmä (Johtavassa asemassa/ Hotellityöntekijä/ Ravintolatyöntekijä/ Muu
työntekijä)
4. Nimike (Lyhyt vastausteksti)

Kysely

Tulospalkitseminen

5. Ovatko tulospalkitsemisen tavoitteet mielestänne saavutettavissa? (Asteikko 1-5, 1= Ei
ollenkaan, 2= Vähän, 3= Jotenkuten, 4= Hyvin, 5= Erittäin hyvin)
6. Oletteko saaneet tulokseen pohjautuvan palkinnon joskus? (Kyllä/ En)

Motivointi

7. Saan työstäni riittävästi myönteistä palautetta (Asteikko 1-5, 1= Täysin eri mieltä, 2=
Osittain eri mieltä, 3= Ei samaa eikä eri mieltä, 4= Osittain samaa mieltä, 5= Täysin
samaa mieltä)
8. Työni on riittävän haastavaa ammatillisen kehityksen kannalta

Selvennys: Kun oma työ toimii parhaimpana motivaattorina itselle, ammatillinen kehitys tukee motivaation ylläpitoa.

(Asteikko 1-5, 1= Täysin eri mieltä, 2= Osittain eri mieltä, 3= Ei samaa eikä eri mieltä, 4= Osittain samaa mieltä, 5= Täysin samaa mieltä)

9. Minun on mahdollista kehittyä ja edetä työssäni (Asteikko 1-5, 1= Täysin eri mieltä, 2= Osittain eri mieltä, 3= Ei samaa eikä eri mieltä, 4= Osittain samaa mieltä, 5= Täysin samaa mieltä)

10. Pystyn halutessani vaikuttamaan työpaikkani asioihin

Selvennys: Esimerkiksi epäkohdat ja parannukset

(Asteikko 1-5, 1= Täysin eri mieltä, 2= Osittain eri mieltä, 3= Ei samaa eikä eri mieltä, 4= Osittain samaa mieltä, 5= Täysin samaa mieltä)

11. Mielipiteitäni arvostetaan työpaikalla

(Asteikko 1-5, 1= Täysin eri mieltä, 2= Osittain eri mieltä, 3= Ei samaa eikä eri mieltä, 4= Osittain samaa mieltä, 5= Täysin samaa mieltä)

12. Esitetyt parannus- ja muutosehdotukset johtavat toimenpiteisiin

(Asteikko 1-5, 1= Täysin eri mieltä, 2= Osittain eri mieltä, 3= Ei samaa eikä eri mieltä, 4= Osittain samaa mieltä, 5= Täysin samaa mieltä)

Päivittäinen työskentely

13. Työskentelyni on tarkasti ohjattua

Selvennys: Paljon ohjatulla tarkoitetaan sitä, että työpaikalla on esimerkiksi selkeät ohjeet jokapäiväiseen työskentelyyn. Ohjaamattomalla työskentelyllä tarkoitetaan suurta omatoimisuutta, vapautta tehdä päätöksiä ja vastuuta päätöksistä.

(Asteikko 1-5, 1= Täysin eri mieltä, 2= Osittain eri mieltä, 3= Ei samaa eikä eri mieltä, 4= Osittain samaa mieltä, 5= Täysin samaa mieltä)

14. Työni tuloksia seurataan tarkasti

(Asteikko 1-5, 1= Täysin eri mieltä, 2= Osittain eri mieltä, 3= Ei samaa eikä eri mieltä, 4= Osittain samaa mieltä, 5= Täysin samaa mieltä)

15. Koen työni stressaavaksi

(Asteikko 1-5, 1= Täysin eri mieltä, 2= Osittain eri mieltä, 3= Ei samaa eikä eri mieltä, 4= Osittain samaa mieltä, 5= Täysin samaa mieltä)

Työedut

16. Mitä työsuhte-etuja olette käyttäneet työsuhteenne aikana? (Lyhyt vastausteksti)

17. Oletteko tyytyväinen työnantajanne tarjoamiin työsuhte-etuihin?

(Asteikko 1-5, 1= Ei ollenkaan, 2= Vähän, 3= Jonkin verran, 4= Hyvin, 5= Paljon)

18. Oletteko tyytyväinen työnkuvaanne? (Kyllä/ En/ En osaa sanoa)

Perustele edellistä vastausta lyhyesti (Lyhyt vastausteksti)

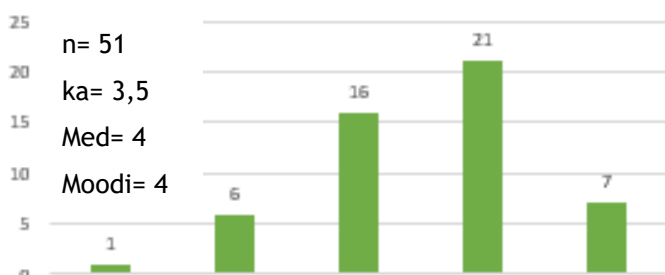
Vastaa lyhyesti

19. Mikä motivoisi teitä eniten työssänne? (Lyhyt vastausteksti)

Kiitos!

Liite 2: Kyselyn tulokset kysymyksistä 5, 7-15, 17 ja 18.

5.. Ovatko tulospalkitsemisen tavoitteet mielestänne saavutettavissa?

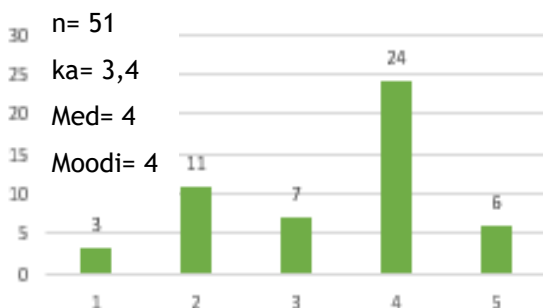


Vastausasteikko (7-10, 13-15)

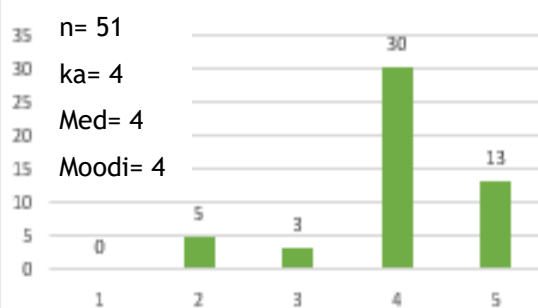
- 1= Täysin eri mieltä
- 2= Osittain eri mieltä
- 3= Ei samaa eikä eri mieltä
- 4= Osittain samaa mieltä
- 5= Täysin samaa mieltä

Vastausasteikko (5, 17) 1=Ei ollenkaan, 2=Vähän, 3=Jotenkuten, 4=Hyvin, 5=Erittäin hyvin

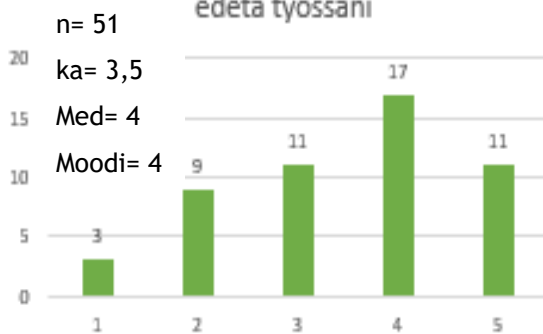
7. Saan työstäni riittävästi myönteistä palautetta



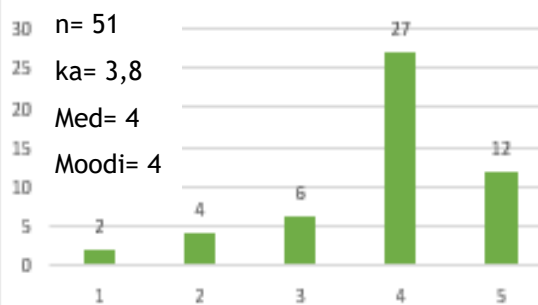
8. Työni on riittävän haastavaa ammatillisen kehityksen kannalta



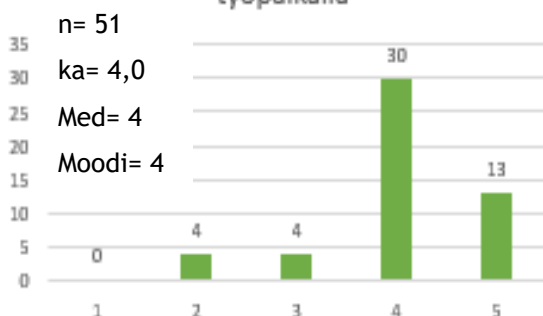
9. Minun on mahdollista kehittyä ja edetä työssäni



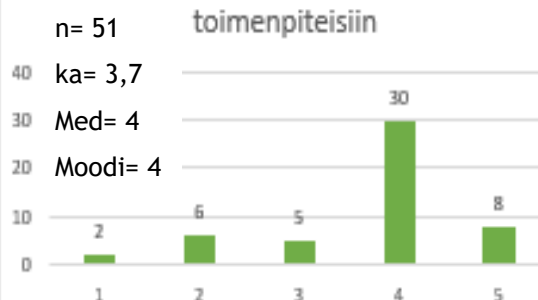
10. Pystyn halutessani vaikuttamaan työpaikkani asioihin



11. Mielipiteitäni arvostetaan työpaikalla

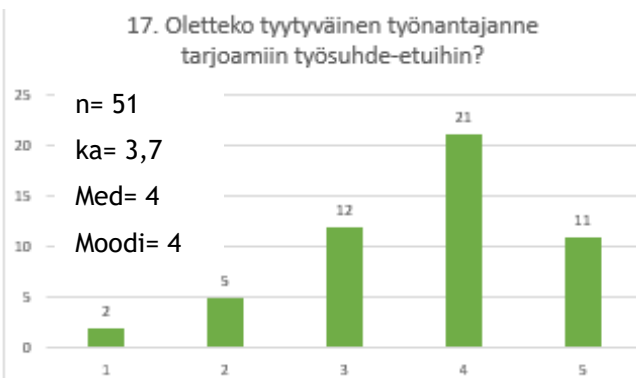
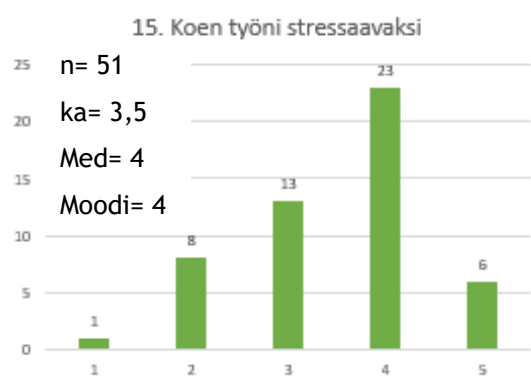
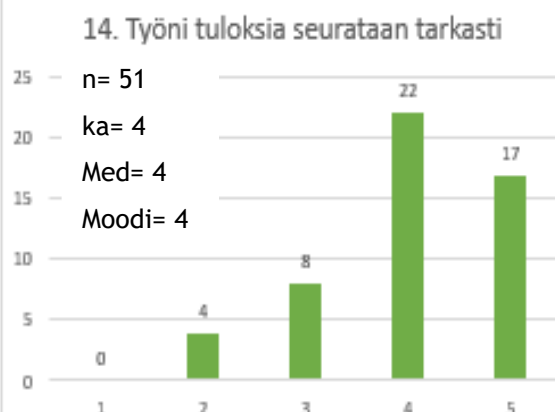
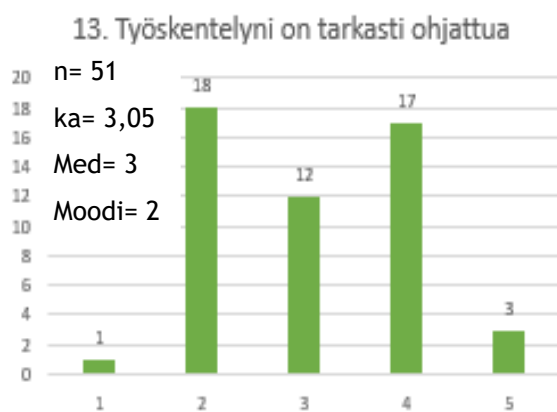


12. Esitetyt parannus- ja muutosehdotukset johtavat toimenpiteisiin



Vastausasteikko (7-10, 13-15) 1= Täysin eri mieltä, 2= Osittain eri mieltä, 3= Ei samaa eikä eri mieltä, 4= Osittain samaa mieltä, 5= Täysin samaa mieltä

Vastausasteikko (7-10, 13-15) 1= Täysin eri mieltä, 2= Osittain eri mieltä, 3= Ei samaa eikä eri mieltä, 4= Osittain samaa mieltä, 5= Täysin samaa mieltä



Vastausasteikko (5, 17) 1=Ei ollenkaan, 2=Vähän, 3=Jotenkuten, 4=Hyvin, 5=Erittäin hyvin

Vastausasteikko (7-10, 13-15) 1= Täysin eri mieltä, 2= Osittain eri mieltä, 3= Ei samaa eikä eri mieltä, 4= Osittain samaa mieltä, 5= Täysin samaa mieltä

