

Asiakaspalvelijan rahallisen palkitsemisjärjestelmän kehittäminen CMB-ravintoloille

Opinnäytetyö
Mikko Karjalainen

13.11.2018



Tekijä(t) Mikko Karjalainen	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutus	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Asiakaspalvelijan rahallisen palkitsemisjärjestelmän kehittäminen CMB-ravintoloissa	Sivu- ja liitesivumäärä 53+9
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda ehdotelma asiakaspalvelijan rahallisesta palkitsemisjärjestelmästä toimeksiantajayrityksen, CMB-ravintoloiden käyttöön. Tutkimuskysymyksenä oli, onko rahallinen palkitsemisjärjestelmä tarpeellinen ja soveltuuko se toimeksiantajayrityksessä käytettäväksi. Tutkimuskysymykseen vastataan vastaamalla opinnäytetyön alatavoitteisiin: mikä motivoi ravintola-alan työntekijää, toimiiko rahallinen palkitseminen motivoivana tekijänä CMB-ravintoloissa ja voiko olemassa olevista palkitsemisjärjestelmistä kehittää toimivan mallin CMB-ravintoloiden käyttöön?</p> <p>Idea opinnäytetyön liittymisestä palkitsemiseen syntyi nykyisen työnantajani käyttämän rahallisen palkitsemisjärjestelmän kautta. Rahallisen palkitsemisen soveltaminen ravintola-alan yritykseen teki aiheesta minulle erityisen mielenkiintoisen.</p> <p>Teoreettinen viitekehys jakautuu motivaatioon ja palkitsemiseen, missä motivaatio toimii kaiken perustana. Palkitsemista tutkimalla pyrittiin ymmärtämään palkitsemisen keinoja ja vaikutuksia. Työn teoreettinen aineisto hankittiin aihetta koskevasta kirjallisuudesta, julkaisuista, ravintola- ja palvelualaa käsittelevistä lehdistä sekä asiantuntijahaastatteluilta. Asiantuntijahaastatteluiden kautta haluttiin erityisesti ymmärrystä muiden yritysten palkitsemisjärjestelmien ominaisuuksista ja vaikutuksista motivaatioon. Asiantuntijahaastattelut toteutettiin teemahaastatteluinä syyskuussa 2018.</p> <p>Opinnäytetyössä toteutettiin sähköinen kyselytutkimus CMB-ravintoloiden työntekijöille lokakuun 2018 kahden ensimmäisen viikon aikana. Kyselyn tavoitteena oli vastata alatavoitteisiin ja selvittää CMB-ravintoloiden palkitsemisen nykytila. Kyselytutkimuksessa hyödynnettiin Webropol-työkalua ja kyselyn toimivuus testattiin kahdella ravintola- ja palvelualalla työskentelevällä henkilöllä. Kyselyn toteutuksesta yrityksessä vastasi toimeksiantajayrityksen edustaja.</p> <p>Kyselytutkimuksen perusteella voitiin yleistää ravintola-alan työntekijöiden motivoituvan sekä aineettomista että aineellisista palkitsemisen tavoista. CMB-ravintoloiden työntekijät motivoituvat toimeksiantajayrityksessä käytettävistä sisäiseen motivaatioon vaikuttavista aineettomista palkitsemisen tavoista ja ulkoisista palkkioista, joten rahallisen palkitsemisjärjestelmän kehittäminen on perusteltua.</p> <p>Lopulta luotiin ehdotelma asiakaspalvelijoiden rahalliseksi palkitsemisjärjestelmäksi, sitoen kehitetty järjestelmä toimeksiantajayrityksen strategiaan tavoitteisiin. Ehdotelma rahalliseksi palkitsemisjärjestelmäksi perustui myyntikatteen ja asiakastytyväisyyden tavoitteisiin, joihin työntekijät pystyvät omalla toiminnalla vaikuttamaan. Palkitsemisjärjestelmää ei pystytty kehittämään olemassa olevien palkitsemisjärjestelmien avulla, sillä palkitsemiseen liittyvät tekijät ovat usein yrityksen liiketoiminnalle merkittäviä ja siten salattuja tietoja. Opinnäytetyön päätavoitteeseen päästiin ja CMB-ravintoloiden työntekijöille kehitettiin rahallinen palkitsemisjärjestelmä.</p>	
Asiasanat: Palkitsemisjärjestelmä, Palkitseminen, Työmotivaatio, Motivaatio	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Motivaatio ja työmotivaatio	4
2.1	Motivaatio ja motivaatioteorioita	4
2.2	Työmotivaatio	5
2.3	Yhteenveto.....	9
3	Palkitseminen työssä.....	11
3.1	Aineellinen palkitseminen.....	11
3.2	Aineeton palkitseminen	18
3.3	Palkitsemisen kokonaisuus	20
3.4	Palkitsemisjärjestelmän perusteet, vaikutukset ja toimivuus.....	22
4	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus.....	26
4.1	Toimeksiantajan esittely.....	26
4.2	Asiantuntijahaastattelut tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmänä	27
4.3	Asiantuntijahaastatteluiden toteutus.....	28
4.4	Kyselytutkimus menetelmänä.....	29
4.5	Kyselytutkimuksen analysointi.....	31
5	Rahallisen palkitsemisjärjestelmän kehittäminen CMB-ravintoloille	33
5.1	Kyselytutkimuksen analysoidut tulokset	34
5.2	Ulkoisiin motivaatiotekijöihin vaikuttaminen CMB-ravintoloissa	39
5.3	Sisäisiin motivaatiotekijöihin vaikuttaminen CMB-ravintoloissa	40
5.4	Palkitsemisen nykytila CMB Ravintoloissa	43
5.5	Ehdotelma rahalliseksi palkitsemisjärjestelmäksi CMB-ravintoloiden käyttöön	43
6	Pohdinta.....	48
6.1	Rahallisen palkitsemisjärjestelmän arviointi ja kehitysideat	48
6.2	Opinnäytetyöprosessin arviointi	51
7	Lähteet.....	54
8	Liitteet	58
	Liite 1. Yleisesti käytettyjä palkitsemismalleja.....	58
	Liite 2. Asiantuntijahaastatteluiden runko	59
	Liite 3. Kyselytutkimuksen raportti	60

1 Johdanto

Ravintola-ala on usein nuorten suosima läpikulkuala, jonka ominaispiirteet eivät aina houkuttele rakentamaan omaa urapolkua alalle. Ravintola-alan matalat korvaukset raskaaseen työhön nähden, vaativat työajat ja sesonkiluonteisuus luovat haasteita sekä työpaikkaa valitseville että työtä tarjoaville ravintoloille.

Ravintola-alan kasvu ja yleinen talouden kasvu ovat kiihdyttäneet kilpailua työntekijöistä, joka on kärjistynyt vuodesta 2016 ravintola-alalla vallitsevaan työvoimapulaan (MaRa 2018; Tilastokeskus 2018). Ravintola-alaa ei koeta houkuttelevana tai turvallisen vaihtoehtona urapoluksi. Kauppalehden artikkelissa (2016c) Ravintolakoulu Perhon rehtori Gun Marit Nieminen kertoo syyn työvoimapulaan olevan koko-aikaisten ja vakituisten työpaikkojen puute. Nieminen kuvailee ravintola-alan työn olevan raskasta vuorotyötä, joka on kohtuullisen huonosti palkattua. Osa-aikaisen palkalla ei ole varaa elää pääkaupunkiseudulla, mutta toisaalta alan yritystoiminnan luonteen vuoksi ravintolayrittäjille ei ole varaa tarjota kokopäiväistä työtä. Niemisen mukaan alalle haluavalla tulee olla tietynlainen intohimo alaa kohtaan. (Kauppalehti 2016c). Ravintola-alan työtä ja työssä jaksamista koskevissa keskusteluissa kuulee usein puhuttavan intohimosta, josta herääkin kysymys: hakeutuvatko alalle ravintolatyöhön motivoituneet henkilöt vai herättääkö työn luonne tai ominaisuudet palon alaa kohtaan?

Hans Välimäki puolestaan luonnehtii ravintola-alan menettäneen mielenkiintoaan ja kertoo oman näkemyksensä miksi ala ei houkuttele: ”Tehokkuutta tavoitteleva, huonosti palkattu ja monotoninen työ.” Välimäen mukaan ainoa kompensatio menetetyistä vapaa-ajasta on huonohko palkka.” Samassa Kauppalehden artikkelissa Naughty BRGRin perustaja Akseli Herlevi mainitsee ammattitaitoisten työntekijöiden hakeutuvan sellaisiin töihin, missä työtunteja on riittävästi tarjolla. Herlevin mukaan motivoituneista ja hyvistä työntekijöistä on pulaa, ja niistä kannattaa pitää kiinni. (Kauppalehti, 2016a)

Näiden artikkelien, laajemman taustatutkimuksen ja oman pohdinnan perusteella innostuin tutkimaan mikä motivoi ravintola-alan työntekijää, miten palkkausta voitaisiin parantaa yritykselle kannattavasti ja mitkä tekijät vaikuttavat työntekijän pysyvyyteen yrityksessä. Idea palkitsemiseen, etenkin taloudellisiin palkitsemismalleihin ja niiden käyttöön motivoinnissa syntyi nykyisen työnantajan käyttämästä kannustinpalkkiojärjestelmästä.

Tämän opinnäytetyön päätavoitteena on luoda rahallinen palkitsemisjärjestelmä CMB-ravintoloiden käyttöön. Tutkimusongelmana on selvittää, onko rahallinen palkitsemisjärjestelmä tarpeellinen ja soveltuuko se CMB Ravintoloiden käyttöön. Alatavoitteina on selvittää:

1. Mikä motivoi ravintola-alan työntekijää työhön?
2. Toimiiko rahallinen palkitseminen motivoivana tekijänä CMB-ravintoloissa?
3. Voiko olemassa olevista palkitsemisjärjestelmistä muokata CMB-ravintoloiden käyttöön sopivan mallin?

Laadullisen tutkimustyön pohjana on tietoperusta, joka jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisessä osiossa selvitetään motivaation ja työmotivaation teoriaa sekä taustoja, koska palkitsemisen perustana on toiminta. Yksilön toimintaan taas vaikuttaa motiivit, joiden summaksi kutsutaan motivaatiota (Laine & Viikko-Riihelä 2012, 65.)

Teorian toisessa osassa käsitellään palkitsemista, palkitsemismalleja ja palkitsemisen vaikutusta henkilöstöön. Palkitsemisen teoriasta pyritään saamaan yleiskäsitys palkitsemisen keinoista, palkitsemisjärjestelmistä sekä niiden vaikutuksista. Tietoperustan aineisto kerätään aihetta koskevasta kirjallisuudesta, julkaisuista, ravintola- ja palvelualaa käsittelevistä lehdistä sekä asiantuntijahaastatteluista. Tietoperustassa käsitellään myyntiorganisaatioita koskevaa teoretietoa erityisesti palkitsemiseen liittyen, vaikka opinnäytetyö tutkii ravintola-alan asiakaspalvelijan palkitsemista. Myyntiorganisaatioiden ja myyjien palkitsemista tutkimalla varmistettiin riittävä aineiston koko ja laatu. Näkemykseni on, että asiakaspalvelijat ovat edustamansa yrityksen myyjiä ja produktin suunnittelussa otetaan huomioon, ettei toimeksiantajayritys ole puhdas myyntiorganisaatio.

Asiantuntijahaastatteluita käytetään tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmänä, tavoitteena saada tietoa yritysten käyttämistä palkitsemisjärjestelmistä ja niiden vaikutuksista. Asiantuntijahaastatteluiden toteutuksen perusteella pyritään vastaamaan kolmanteen alatavoitteeseen, kun puolestaan ensimmäisiin alatavoitteisiin vastataan tutkimusosan kyselytutkimuksen pohjalta.

Opinnäytetyön tutkimusosan aineisto kerätään laadullisella kyselytutkimuksella, joka toteutetaan sähköisenä Webropol-kyselynä CMB-ravintoloiden työntekijöillä. Kyselytutkimuksen etuna on ajankäyttö, kyselyllä saadaan lyhyemmässä ajassa enemmän vastauksia kuin haastatteleamalla. Tätä tukee Ojasalon ym. (2014, 121) toteamus kyselytutkimuk-

sen käytöstä: ”Kyselytutkimus on menetelmänä verraten nopea ja tehokas.” Kyselytutkimuksen kohteena ovat kahden CMB Ravintoloiden yksikön asiakasrajapinnassa työskentelevät työntekijät.

Kyselyssä käytetään monivalintakysymyksiä, sekä tarjotaan mahdollisuus kertoa avoimesti oma mielipide vaihtoehtojen ulkopuolelta. Monivalintakysymyksiä käytetään, jotta kysymykseen saadaan mahdollisimman paljon vastauksia. Kysely testataan kahdella tutkimuksesta ulkopuolisella palvelualan työntekijällä kyselyn toimivuuden varmistamiseksi. Asiantuntijahaastatteluihin ja kyselytutkimukseen menetelminä syvennyttään luvussa 4.

Produkti koostuu ainoastaan rahallisesta palkitsemisjärjestelmästä, teoriaosuus kuitenkin sivuaa muita kuin rahallisen palkitsemisen muotoja ja palkitsemisen kokonaisuutta. Rubanovitschin & Valorinnan (2009, 108) rahallinen palkitseminen ei yksistään ole riittävää, vaan yrityksen on ohjattava myös aineetonta palkitsemista. Rahallisen palkitsemisen lisäksi palkitsemisjärjestelmät koostuvat myös muista palkitsemisen keinoista, joten teoriaosuuden pohjalta lukija saa ymmärryksen myös aineettoman palkitsemisen keinoista ja vaikutuksista.

2 Motivaatio ja työmotivaatio

Tässä luvussa käsitellään yleisesti motivaatiota, motivaatioteorioita ja syvennyttään työmotivaatioon johdatuksena lukuun 3, jossa käsitellään palkitsemista. Motivaation ja työmotivaation syntyä sekä yleispiirteitä käsitellään, koska palkitsemisen perustana on toiminta ja motivaatio on yksilön toiminnan syiden muodostama kokonaisuus.

2.1 Motivaatio ja motivaatioteorioita

Motivaatioksi kutsutaan yksilön eri motiivien summaa. Motiivi itsessään on toiminnan syy, joka saa ihmisen toimimaan kohti asetettua tavoitetta. Motiivien voimakkuus ja kesto voivat vaihdella sisäisen tarpeen ja sitä tyydyttävän kohteen mukaan. Motivaatio ohjaa henkilön aktiivisuutta, ahkeruutta ja vireyttä toimia tavoitteen saavuttamiseksi. Motiivit voivat olla tarpeita, haluja, sisäisiä yllykkeitä, viettejä, palkkioita tai rangaistuksia. Yksilöllä voi olla halu osoittaa omaa erinomaisuuttaan tai tarve ottaa riskejä, joiden kautta kokee haastetta työssään. Motivoituneena yksilön käyttäytyminen on tarkoituksenmukaista ja päämäärähakuista. (Laine & Vilkkö-Riihelä 2012, 65; Sinokki 2016, 60; Nieminen & Tomperi 2008, 33.)

Motiivien osin syntyessä tarpeista motivaatiota voidaan käsitellä tarve teorioiden kautta, joista kenties tunnetuin on Maslowin tarvehierarkia. Maslowin tarvehierarkiaa käsitellään tässä opinnäytetyössä sen tunnettuuden vuoksi, eikä muita motivaatioteorioita käsitellä tässä työssä. Maslowin (1943, teoksessa Sinokki 2016, 73-74) tarvehierarkian mukaan yksilön tarpeet ovat järjestyneet hierarkkisesti. Elämisen fysiologisen perustarpeiden lisäksi ihminen hakee turvallisuutta, yhteenkuuluvuutta ja rakkautta, arvostusta ja merkityksellisyttä sekä itsensä kehittämistä ja toteuttamista. Tarvehierarkiaa kuvataan usein pyramidimallina, yllä luetellussa järjestyksessä. Vasta alempien tasojen tarpeiden ollessa tyydytettyjä, ihmiselle voi herätä tarpeita ylemmiltä tasoilta. Motivaatio, kyky keksiä ja luovuus löytyvät tarvehierarkiassa huipulta, joten elämän perustarpeiden pitää olla tyydytettynä.

Maslowin tarvehierarkiaa on kritisoitu sen tarpeiden hierarkkisuudesta. Rutledge kritisoi Maslowin tarvehierarkiaa elämän monimuotoisuudella ja sillä, ettei tarpeet ole hierarkkisia. Rutledgen mukaan ihmisen aivot toimivat perusteenaan selviytyminen. Selviytymisen edellytyksenä on yhteistyö eikä yhtäkään Maslowin tarpeista ei pystytä tyydyttämään ilman sosiaalista kanssakäymistä. Maslowin tarvehierarkiassa yhteenkuuluvuus tulee vasta kolmannella tasolla, mutta Rutledge kuvailee, että ihminen tarvitsee muita jo hierarkian

ensimmäisellä tasolla, fysiologisten perustarpeiden tyydyttämisessä. (Rutledge 2011). Siinokin (2016, 75) mukaan Maslowin kehittämä tarvehierarkia voi auttaa kuitenkin ymmärtämään turhautumisia ja motivoitumista työyhteisössä.

”Motivaation ytimessä ovat *tahto* toimia tiettyä tavoitetta kohti ja *vireys*” (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 20.) Ihmisen tahtoon toimia halutulla tavalla, voidaan vaikuttaa myönteisillä asioilla, kuten hyvällä esimiestyöllä ja organisoinnilla, vuorovaikutuksella, palkitsemisella ja avoimella organisaatiokulttuurilla. Luoman ym. esittämän ihmisen tahtoon vaikuttamisen voi Maslowin hierarkiaan sovellettuna nähdä toimivan vasta yksilön ollessa tarvehierarkian korkeimmilla tasoilla. (Luoma ym. 2004, 20.)

Ihminen motivoituu koettuaan tavoitteen tavoittelemisen arvoiseksi, tärkeäksi sekä uskossaan voivansa saavuttaa tavoitteensa. Ihminen motivoituu miellyttäviä tuntemuksia aiheuttavaan toimintaan, joka estää epämiellyttävältä tuntuvat kokemukset. Ihmisestä itseltään lähtöisiä motivaatiotekijöitä kutsutaan sisäiseksi motivaatioksi. Sisäisesti motivoituneen ihmisen toiminta on innostuneempaa, ja hän on valmis kokemaan enemmän vastoinkäymisiä tavoitteen saavuttamiseksi kuin ulkoisesti motivoituneet ihmiset. Ulkoinen motivaatio on palkkion, rangaistuksen tai ympäristön paineen synnyttämää toimintaa. (Laine & Vilkkö-Riihelä 2012, 74-75.)

Sisäinen ja ulkoinen motivaatio täydentävät toisiaan, eivätkä ne ole toisiaan poissulkevia tai toisistaan riippumattomia. Ulkoisesti motivoitunut käyttäytyminen perustuu toiminnan seurauksiin (Luoma, ym. 2004, 21.) Ulkoinen motivaatio syntyy esimiehen tunnustuksista, työsuhte-educista, palkasta sekä palkkioista. Ulkoiset palkkiot voivat olla tehokkaita motiivoinnin keinoja lyhyellä aikavälillä. Pidemmällä aikavälillä haluttujen tavoitteiden saavuttamiseksi vaaditaan sisäistä motivaatiota, ja sisäisesti motivoitunut ihminen toimii toiminnan itsensä vuoksi ja kokee sen palkitsevana. Sisäisestä motivaatiosta saadut palkkiot, kuten työ itsessään, mielekkyys tai tyytyväisyys palkitsee pidempiaikaisesti ja niistä voi muodostua pysyvä motivaation lähde. (Nieminen & Tomperi 2008, 37.)

2.2 Työmotivaatio

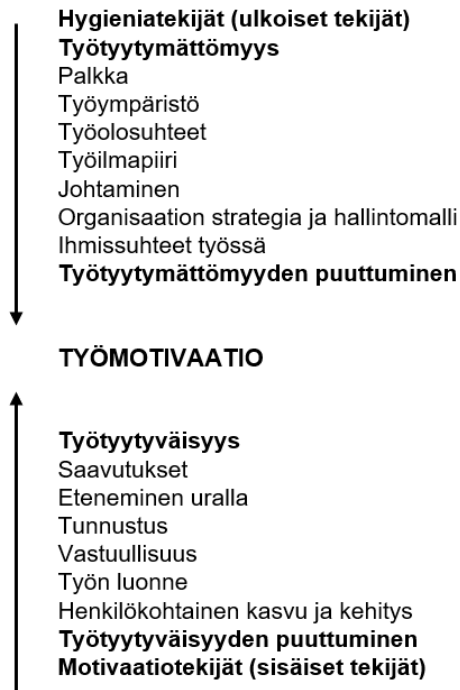
Niemisen ja Tomperin (2008, 33) mukaan työmotivaatio koostuu työntekijän, työn ja työympäristön vuorovaikutuksen tuloksena. Näiden tekijöiden lisäksi jokaisella työntekijällä on työltä erilaisia odotuksia, jotka vaikuttavat työn mielekkyyteen ja työmotivaatioon. Uraihmiselle työssä kehittyminen ja eteneminen on tärkeää, kun toiselle työ on keino selviytyä maksettavista laskuista ja elämä keskittyy työajan ulkopuolelle. Kutsumusammattisaan olevalle työ itsessään luo vahvaa sisäistä motivaatiota ja työstä nauttiminen tulee

itse työn sisällöstä. (Nieminen & Tomperi 2008, 33.) Koska motivoituminen on yksilöllistä, eikä sisäinen ja ulkoinen motivaatio ole toisiaan poissulkevia (Luoma, ym. 2004, 21), yrityksille ihanteellista olisi löytää työstä pitävä ja omaa kehittymistä arvostava työntekijä, jonka ulkoista motivaatiota voidaan työstää palkitsemisella.

McRae ja Furnham ovat varioineet Maslowin tarvehierarkiaa työmotivaatioon teoksessaan *Motivation and Performance* (McRae ja Furnham 2017, 16.) Heidän teoriansa mukaan fyysiset tarpeet eivät usein ole uhattuna työpaikoilla, mutta esimerkiksi nälän tunne voi vaikuttaa työn suorittamiseen. Turvallisuuden tarpeet käsittävät työn jatkuvuuden tuoman turvallisuuden ja taloudellisen turvan, minkä työpaikasta saa. Jos turvallisuuden tarpeita ei saada toteutettua, se voi olla merkittävä motivaatiota laskeva tekijä. Kolmantena tarpeen tasona on kuuluvuuden tarve, joka käsittää halun kuulua organisaatioon ja saada organisaatioissa merkittäviä asioita aikaan. Korkeimmat tasot, neljä ja viides ovat kunnioituksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Kunnioituksen tarvetta ruokkii tunnustukset tehdystä työstä. (McRae ja Furnham 2017, 16.) McRae ja Furnhamin työelämän kannalta sovellettu tarvehierarkia sopii eräänlaiseksi ohjenuoraksi työntekijöiden motivoinnille, sillä tarve-teorioissa tarpeiden voimakkuus ohjaa yksilön suoriutumishalukkuutta ja käyttäytymistä.

Kolmas käsiteltävä työmotivaatioteoria on Herzbergin kaksifaktoriteoria (teoksessa, Sinokki 2016, 104-106). Teorian mukaan sekä sisäisten että ulkoisten tekijöiden oletetaan vaikuttavan työntekijän motivaatioon. Sisäisiä ja ulkoisia tekijöitä kuvataan motivaatiotekijöinä ja hygieniehtekijöinä, jossa sisäiset motivaatiotekijät käsittävät työssä etenemisen, saavutukset, tunnustukset, vastuullisuuden, työn luonteen ja henkilökohtaisen edistymisen sekä kasvun. Ulkoiset hygieniehtekijät ovat työntekoon vaikuttavat asiat, työympäristö tai palkka.

Herzbergin teoriassa työtyytyväisyys ja työtyytyväisyyden puuttuminen on kuvattuna kahdenasteikkona, joilla työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota mitataan. Työtyytyväisyyttä mitataan työtyytyväisyydestä työtyytyväisyyden puuttumiseen. Päinvastoin työtytyymättömyyttä mitataan työtytyymättömyyden puuttumisella ja merkittäväällä työtytyymättömyydellä. Asteikot eivät ole keskenään verrattavissa, ja työntekijä voi olla eri kohdissa eri asteikolla, mutta motivaatio- ja hygieniehtekijöillä on kuitenkin vaikutus toisiinsa. (Herzberg 1959, teoksessa Sinokki, 2016, 106-107).



Kuvio 1. Herzbergin kaksifaktoriteoria (teoksessa, Sinokki 2016, 106)

Kaksifaktoriteorian mukaan (Kuvio 1.) hygieniatekijöillä on negatiivinen vaikutus niiden puutteen kautta ja vastavuoroisesti hyvinvointia voidaan parantaa motivaatiotekijöitä lisäämällä. Sinokki (2016, 105-106) esittää rahan esimerkkinä. Kun rahaa on riittävästi, ylimääräinen raha ei lisää hyvinvointia. Rahan puute kuitenkin aiheuttaa tyytymättömyyttä samoin kuten muut hygieniatekijät huonosti toteutettuina. Herzbergin (teoksessa, Sinokki 2016, 107) mukaan hygieniatekijöiden kunnossa oleminen ei kerro työntekijöiden motivoitumisesta, vaikka hygieniatekijät ovatkin työtyytyväisyyden perusta.

Sinokin itsensä mukaa (2016, 80-82) työmotivaatioon vaikuttaa työn itsensä lisäksi työympäristö, työn ominaisuudet, työntekijän oma persoonallisuus ja elämänvaihe. Käsitän Sinokin tarkoittavan elämänvaiheella yksilön koulutuksen tasoa, työelämässä etenemistä tai perhesuhteita. Työmotivaatioon vaikuttaa myös työntekijöiden asenteet, arvot, omat käsitykset työstä sekä henkilön urasuuntautuneisuus. Näiden tekijöiden lisäksi työmotivaatiossa tulee kiinnittää huomiota johtamiseen ja työyhteisöön. Työmotivaatiolla on vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin, tuottavuuteen sekä palvelun ja työn laatuun. Motivoitunut työntekijä suoriutuu työtehtävistä keskimäärin laadukkaammin, yrittää kovemmin ja on lujemmin sitoutunut työyhteisöön. Motivoivan työn ominaisuuksia ovat tarkoituksenmukaisuus, työn riittävä haasteellisuus, hyväksytyt tavoitteet ja saavutettavissa olevat palkkiot.

Niemisen ja Tomperin mukaan (2008, 38-39) työyhteisössä johtajan tulee tukea myyjän ulkoista motivaatiota inspiroivan taloudellisen palkitsemisjärjestelmän avulla sekä varmistaa myyjän sisäisten motivaatiotekijöiden edellytysten toteutuvan. Edellytykset sisäisen

motivaation toteutumiseksi ovat työn merkityksen ymmärtäminen, työssä edistymisen sekä työntekijän oman pätevyyden tiedostaminen ja työn suorittamisen valinnan mahdollisuudet. Harvardin yliopiston tutkimuksen (artikkelissa, Talouselämä 2015) pohjalta selvisi työntekijälle motivoivinta olevan edistyminen merkityksellisessä työssä. Motivaatiota laskien eniten vastoinkäymiset. Harvardin tutkija Teresa Amabile kertoo työntekijän työssä edistymisen helpottamisen ja edistymisessä auttamisen olevan esimiehen tehokkain tapa vaikuttaa motivaatioon sekä työyhteisöön.

Alla oleva taulukko (Taulukko 1.) on koostettu Marjo Sinokin työmotivaatiokyselystä (Sinokki 2016, 122-137) ja havainnollistaa työtyytyväisyyttä 7000 vastaajan otannalla. Vastajaat työskentelevät useissa eri yrityksissä, Turun kaupungilla sekä joissain seurakunnissa. Vastaajien ikäjakauma: alle 30 - vuotiaita 15 prosenttia, 30 - 39-vuotiaita 19 prosenttia, 40 - 49-vuotiaita 23 prosenttia, 50 - 59-vuotiaita 33 prosenttia ja yli 60 - vuotiaita 10 prosenttia. Vastaajien koulutuksen taso oli perusasteen koulutus (4 %), toisen asteen koulutus (34 %), alempi korkeakoulututkinto (29 %) ja ylempi korkeakoulututkinto (33 %). Vastaajien määrän perusteella työmotivaatioon vaikuttavista tekijöistä saa hyvän yleiskuvan, mutta tutkimustulokseen voi vaikuttaa erityisesti alle 30 - vuotiaiden ja 30 - 39-vuotiaiden suhteellisen vähäinen määrä ja erot koulutuksen asteessa.

Taulukossa on ensimmäisessä sarakkeessa kuvattuna työhön, työyhteisöön ja johtamiseen liittyvät tekijät, jotka koettiin tärkeimmiksi tekijöiksi työmotivaation kannalta. Toisessa sarakkeessa on vastaajien tärkeimpiä persoonallisuuteen ja työmotivaatioon liittyviä tekijöitä, joiden tärkeys kuitenkin koettiin vähäisemmäksi kuin ensimmäisen sarakkeen tekijät. Kolmannessa sarakkeessa on elämänvaiheen tärkeimmät tekijät, joiden merkitys jäi vähäisimmäksi vastaajille.

1. Työ. työyhteisö ja johtaminen	2. Persoonallisuus ja työmotivaatio	3. Elämänvaihe
<ul style="list-style-type: none"> • Oikeudenmukainen kohtelu työyhteisössä • Hyvä työilmapiiri 	<ul style="list-style-type: none"> • Omia asenteita työtä kohtaan 	<ul style="list-style-type: none"> • Oman elämän tasapaino • Taloudellinen tilanne • Työelämässä vietetty aika

<ul style="list-style-type: none"> • Mielenkiintoinen työ • Työn merkityksellisyys • Johtamistapa • Työtovereiden rakentava asenne • Hyvätiedonkulku • Työn hallinnan tunne 	<ul style="list-style-type: none"> • Kehittymisen ja onnistumisen kokemukset • Omat mielenkiinnon kohteet • Tunneäly • Terve itseluottamus • Ammatillinen minäkäsitys • Tunne elämönhallinnasta 	<ul style="list-style-type: none"> • Perhe
---	---	---

Taulukko 1. Merkittävät tekijät työmotivaation kannalta. (koostettu mukaillen Sinokki 2016, 122-137)

Asiantuntijahaastattelussa kysyttiin, mistä työntekijät motivoituvat ja miten motivaatioon voidaan vaikuttaa? Haastatteluista nousi esiin aineellinen palkitseminen ja aineeton palkitseminen, joista ei-materiaalinen aineeton palkitseminen oli suuremmassa roolissa. Raha ja rahallinen palkitseminen motivoi joitakin, etenkin nuoria työntekijöitä ja toisille pelkkä palkka riittää aineelliseksi palkitsemiseksi.

Aineettomaan palkitsemiseen liittyen haastateltavat painottivat kiitoksen ja kehujen merkitystä sekä työtiimin yhteisiä ajanviettoja. Myös henkilökuntaedut mainittiin motivoivana tekijänä. Työilmapiiri ja työtoverit koettiin olevan merkittäviä tekijöitä motivoitumisessa, ja työn sisällön tulee olla työntekijälle mielekästä.

Motivaatioon pystytään vaikuttamaan haastateltavien mukaan vastuulla ja haasteilla. Vastuuta voidaan antaa työtiimin sisällä tai etenemisen kautta. Haastateltavat kokivat työntekijälle tarjottavan koulutautumisen ja uralla etenemisen motivoivan. Lisäksi ravintola- ja myyntityön hektinen luonne tuo vaihtelua, joten työntekijänä kohtaa uusia haasteita joka päivä.

2.3 Yhteenveto

Motivaatio syntyy motiveista, jotka ovat yksilön syitä toiminnalle. Kaikelle yksilön toiminnalle on olemassa syy: tarve, halu, yllyke, palkkio tai rangaistus. Motivaatio, motiivien summa ohjaa yksilön käyttäytymistä, sen kestoa ja voimakkuutta. (Laine & Viikko-Riihelä 2012, 65; Sinokki 2016, 60). Motivaatiota ja sen syntyä on pyritty kuvaamaan sekä ymmärtämään erilaisten motivaatioteorioiden, kuten Maslowin tarvehierarkian kautta (Maslow, teoksessa Sinokki 2016, 73). Työssä ja yritysmaailmassa esiintyvää motivaatiota kutsutaan työmotivaatioksi, joka vaikuttaa työssä suoriutumiseen, työhyvinvointiin, tuottavuuteen ja laatuun.

McRae ja Furnham (2017) ovat soveltaneet Maslowin tarvehierarkiasta työmotivaatioteorian, mutta varioiminen käsittää lähinnä muita motivaation synnyn alueita kuin rahallista palkitsemista. Rahallinen palkitseminen on kuvattu hygientatekijänä Herzbergin kaksifaktori-teoriassa, jossa sen puute voi aiheuttaa työtyytymättömyyttä, mutta lisätty rahamäärä ei kuitenkaan motivoi tai synnytä työtyytyväisyyttä.

Yritykset haluavat motivoituneita työntekijöitä, jotka suoriutuvat työtehtävistään parhaalla mahdollisella tavalla. Tämän vuoksi yritykselle on merkittävää löytää sisäisesti motivoituneita, työstään pitäviä henkilöitä, joiden toiminta on innostuneempaa, eivätkä pienet vastoinkäymiset ole esteenä tavoitteen saavuttamiselle. Parhaimmassa tapauksessa sisäisesti motivoitunut työntekijä kokee työn itsensä palkitsevaksi, joka sitouttaa ja palkitsee työntekijää pitkällä aikavälillä. Ulkoisilla motivaatiotekijöillä, kuten palkkioilla, voidaan voida tehokkaasti yksilön toimintaan lyhyellä aikavälillä, mutta ne eivät välttämättä motivoi, ellei muut motivaation kannalta merkittävät tekijät ole kunnossa (kts. Taulukko 1).

Lyhyen aikavälin motivoimisessa toimivat kilpailut, mutta kilpailuista ei saa tulla arkipäivää. Kilpailuja voidaan käyttää lyhyen aikavälin motivoijana, sillä toisen voittaminen lisää motivaatiota. Kilpailut toimivat paikoissa, joissa työskentelee voimakkaasti onnistumisista motivoituvia ihmisiä. (Pesonen 25.9.2018.)

Inveniuksen ja Leiqvistin mukaan työntekijät motivoituvat sisäisesti sopivan haastavasta työstä ja vastuusta. Sisäistä motivaatiota tulee tukea kiitoksin, kehuin ja rakentavan palautteen kautta. Sisäiseen motivaatioon pystytään vaikuttamaan myös tukemalla työntekijän kehittymistä ja kouluttamalla. (Leiqvist 11.9.2018; Invenius 20.9.2018). Karjalaisen (19.9.2018) mukaan sisäinen motivaatio lähtee yrityksen liikeideasta. Liikeidean tulee vastata työntekijän omia arvoja. Liikeidean lisäksi työilmapiiri, työkaverit sekä esimiehen tuki ja kannustus ovat työntekijää motivoivia tekijöitä.

Miellyttävä työympäristö yhdistettynä oikein toteutettuihin ulkoisiin palkkioihin, kuten esimiehen tunnustuksiin, työsuhde-etuihin ja tarvittaessa rahallisiin kannustimiin luo motivoituneen työntekijän. Työnantajan tulee luoda mahdollisuudet motivoitumiseen ja tukea työntekijän sisäistä sekä ulkoista motivaatiota, mutta motivaatio itsessään lähtee jokaisesta henkilökohtaisesti. Motivoitunutta työntekijän tarpeita tulee kuunnella ja hänen itsensä kehittämisen tarpeita tulee tukea.

3 Palkitseminen työssä

Palkitsemista on kaikki, jolla tunnustetaan tai osoitetaan huomiota työntekijän saavutuksia tai toimintaa kohtaan. Palkitsemista on hyvien tulosten juhlinta, mahdollisuus valmentautua tai koulutautua, osallistuminen päätösten tekoon ja mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn sekä vastuuseen. Palkitsemisen perimmäisenä tavoitteena on vaikuttaa suorituskyyntä, palkitseminen on siis johtamisen väline, jolla ohjataan toimintaa haluttuun suuntaan. Palkitseminen on yksilölle vastine menetetyistä ajasta, työpanoksesta sekä saavutuksista. Palkitsemisella organisaatio viestii minkälaisia tuloksia ja suorituksia halutaan, siten palkitseminen tukee organisaation tavoitteiden ja strategian saavuttamista (Nieminen & Tomperi 2008, 151-154.)

Palkitsemalla pyritään houkuttelemaan haluttua työvoimaa, saamaan heidät pysymään organisaatiossa ja motivoimaan työntekijöitä hyviin suorituksiin. Näiden lisäksi, palkitsemisella voidaan tavoitella innostusta, sitoutumista, rehellisyyttä, tuottavuutta, osaamisen kehittämistä, toiminnan kehittymistä ja työelämän laatua. Palkitsemisen negatiivisia vaikutuksia ovat kuitenkin ei-toivottu organisaatiokulttuuri, epäoikeudenmukaisuuden kokemukset, epätietoisuus, kateus, ylimääräiset kustannukset, vapaamatkustus, vaatimattomat työsuoritukset, tiedon pimentäminen tai kaunistelu. Onnistunut palkitseminen vähentää kielteisiä vaikutuksia ja kasvattaa myönteisiä vaikutuksia. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 35, 57; Kauhanen 2015, 15).

3.1 Aineellinen palkitseminen

Aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan rahapalkkaa tai muita etuja, joista työntekijä hyötyy taloudellisesti välittömästi tai ajan myötä. Aineelliseen palkitsemiseen lukeutuvat palkitsemisen rahalliset muodot ja edut, jotka voidaan mitata rahassa. Peruspalkalle perinteisiä tapoja ovat suoritus- ja aikapalkat sekä niiden yhdistelmät. Aikapalkka on etukäteen määritelty kiinteä palkka tiettyä aikayksikköä kohti, joka usein on tunti tai kuukausi. Työsuoritusta vastaan maksettavaa palkkaa kutsutaan suorituspalkaksi. (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 13-17; Luoma ym. 2004, 39). Oikeudenmukaisen ja kannustavan palkan tulee perustua työn tuloksiin, henkilön pätevyyteen sekä työn vaativuuteen. Suomessa käytetään yleisesti työehtosopimukseen perustuvaa palkkausjärjestelmää, mutta järjestelmä voi olla myös yrityksen oma tai kaupallisen palvelutarjoajan kehittämä. (Hakonen ym. 2014, 74-75.) Yrityksen oman tai muun palveluntarjoajan kehittämän palkkausjärjestelmän tulee täyttää minimissään työlainsäädännön ja työehtosopimuksien määrittelemät ehdot.

Erilaisia aineellisia palkitsemistapoja listattuna perustuen Luoman ym. (2004, 39) aineellisen palkitsemisen muotoihin.

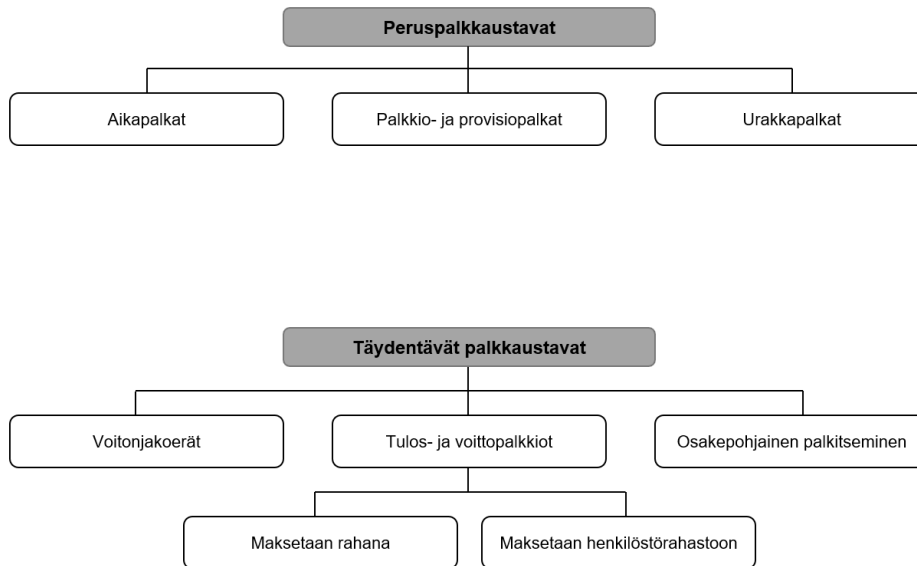
- Kiinteä palkka (tehtäväkohtainen ja henkilökohtainen palkan osa)
- Erilaiset palkan lisät ja pysyvät meriittikorotukset
- Tulospäristeiset palkkiomuodot (esim. tulospalkkiojärjestelmät, kannustinpalkkiot, voittopalkkiot, henkilöstörahaso-osuudet, palkkio-osakkeet tai optiot)
- Yksittäiset erikoispalkinnot (esim. myyntikilpailut)
- Innovaatio- ja keksintöpalkinnot
- Organisaatioiden vaihtelevat etujärjestelmät (esim. laajennetut terveydenhuoltoon liittyvät edut, autoedut, kodinhoitoon liittyvät edut, puhelin- ja lounasedut)

Madhanin mukaan myyntihenkilöstön palkan muodostuminen riippuu pitkälti yrityksen toiminnasta markkinoinnin ja myynnin edistämisen suhteen. Yrityksissä, joissa käytetään paljon rahaa markkinointiin työntekijät ovat enemmänkin tilauksen ottajia ja heidän kokonaispalkkansa koostuu suuremmasta kiinteään palkan osasta. Vastavaroisesti vähemmän markkinoivien yritysten myyjien kokonaispalkka koostuu pienemmästä kiinteästä palkasta ja suuremmasta muuttuvasta osasta, koska myyjät ovat aggressiivisempia. Mitä merkittävämpi osa myynnistä on riippuvainen myyjän taidoista ja panoksesta, sitä suurempi osa kokonaispalkasta on muuttuvaa palkanosaa. (Madhani 2015, 112-113)

Palkkatasoa määritettäessä, suuryritykset käyttävät konsulttiyrityksiä ja niiden dataa saadaakseen selville toimialansa tilastoitua palkkatasoinformaatiota. Palkkatasoinformaatiota hyödyntäen pystytään vaikuttamaan oman yrityksen markkinoiden kokonaispalkitsemisen kilpailukykyyn. Palkkatasoon vaikuttavat toimialan palkkioiden lisäksi myyntityön vaativuus, asiakaskunta ja niiden päätöksentekoon osallistuvien henkilöiden määrä, kilpailun kovuus toimialalla, sekä myyjän vastuu. (Nieminen & Tomperi 2008, 163).

Peruspalkkaustavat ja täydentävät palkkaustavat

Hakosen ym. (2015, 68-69) mukaan Suomessa palkkaustavat jaotellaan rahapalkan pääosan muodostaviin peruspalkkaustapoihin ja täydentäviin palkkaustapoihin, jota mallinnetaan kuviolla 2. Peruspalkkaustavoista yleisimpiä tapoja on aikapalkat, muita peruspalkkaustapoja ovat urakka-, palkkio-, ja provisiopalkat. Peruspalkkaustavat muodostavat suurimman osan kokonaispalkasta ja peruspalkkoja säädellään työehtosopimuksin (Hakonen ym. 2015, 68-69). Ravintola-alan työntekijöillä peruspalkka on useimmiten sidottu aikaan, joko tuntipalkan tai kuukausipalkan muodossa. Palkkio- ja provisiopalkkioita tavataan ravintola-alalla esimiesten palkitsemistapoina, mutta työntekijöiden rahallista palkitsemista ei usein hyödynnetä.



Kuvio 2. Peruspalkkaustavat ja täydentävät palkkaustavat. (Hakonen ym. 2014, 69)

Useimmat myyntiorganisaatiot maksavat työntekijöilleen komissioita tai palkanlisiä. Yleisin käytössä oleva muoto on rahapalkka ja sen päälle maksettava komissio, joka tarjoaa työntekijälle tietyn perusturvan ja palkanlisen, jossa suuremmista myynneistä maksetaan suurempaa lisää. Joissain yrityksissä myyntihenkilöstölle maksetaan suoraa komissiota perustuen myyntiin, ilman palkan perusosaa. Komissio tai tulospalkkio voi perustua yrityksen tulokseen, myyntihenkilön omiin saavutuksiin tai monimutkaisempiin järjestelmiin, missä vaikeammin myytävästä tai suurempikatteisesta tuotteesta saa isomman palkkion. (Jobber & Lancaster 2012, 441-442.)

Työorganisaatiossa kannusteilla voidaan korostaa tavoitteiden merkitystä ja ohjata yksilön tai ryhmän toimintaa. Ulkoinen palkkio voi nostaa työsuorituksen merkitystä tärkeämmäksi, kiireellisemmäksi tai enemmän huomiota vaativaksi. Taloudellinen palkitseminen on tapa korostaa tavoitteita ja niiden saavuttamista, ja se on tehokas työkalu strategisesti tärkeän toiminnan motivoimiseksi (Luoma ym. 2004, 21; Nieminen & Tomperi 2008, 162.)

Tulospalkkiolla palkitaan aikaansaannoksia, yhteisiä ponnistuksia ja työssä onnistumista. Tulospalkkauksella tarkoitetaan peruspalkan lisäksi maksettavia, täydentäviä palkkaustapoja, kuten voitonjakoeriä, osakepohjaista palkitsemista sekä tulos- ja voittopalkkioita. Perusteena tulos- ja voittopalkkioille on tavoitteiden saavuttaminen ja ylittäminen. Tavoitteet kytetään yrityksen määrittelemiin tunnuslukuihin, kuten yrityksen tulokseen tai tuottavuuteen.

teen (Hakonen ym. 2014, 122-124.) Tulospalkkioita käytetään erityisesti yritysten johtoryhmän palkitsemisessa, mutta myös työntekijöiden rahalliset palkkiot voidaan sitoa tulokseen.

Lisäksi käytössä on järjestelmiä, joissa palkitaan kertaluontoisesti suorituksista, kuten ideoista, innovaatioista tai keksinnöistä. Kertapalkkio annetaan usein välittömästi hyvän suorituksen jälkeen, kun taas tulospalkkio maksetaan tavallisimmin 1-4 kertaa vuodessa. (Hakonen & Nylander 2015, 24.) Komissiota käytetään, kun halutaan varmistaa myyntityön jatkuminen myös asetetun tavoitteen saavuttamisen jälkeen. Komissiolla tarkoitetaan prosenttiosuutta myynnin rahallisesta toteutumasta ja se on jatkuva palkitsemisen muoto. Kokonainen palkkausmalli voi perustua komission käyttöön ilman kiinteää peruspalkkaa. (Nieminen & Tomperi 2008, 166.)

Palkkioiden määrä ja ajoitus

Kauhasen mukaan (2015, 133) samassa organisaatiossa voi olla useita erilaisia tulospalkkiojärjestelmiä. Suurissa organisaatioissa organisaation osa tai taso määrittää palkkiojärjestelmässä maksettavien tulospalkkioiden määrää, mitä korkeammalla tasolla ollaan, sitä korkeammat ovat palkkiot. Kauhasen esittämä taulukko 2 kuvaa arvioiden teollisuuden- ja palvelualojen työntekijöiden tulospalkkioita ja niiden toteumaa 2010-luvun alussa Suomessa. Kauhasen toteaa palkkioiden maksimiarvojen kasvavan, varsinkin ylemmillä organisaation tasoilla. (Kauhasen 2015, 133.) Prosenttiosuudet kuvaavat osuutta vuosipalkasta.

	Maksimi	Toteuma
Ylin johto	25-40%	15-30%
Ylemmät toimihenkilöt (ml. Keski-johto)	15-20%	8-12%
Toimihenkilöt	10-12%	3-5%
Työntekijät	10-12%	3-8%

Taulukko 2. Tulospalkkiojärjestelmien maksimit ja toteumat yksityisellä sektorilla eri organisaatiotasoilla. (Kauhasen 2015, 133)

PayScalen kyselyssä selvisi, että erilaiset palkkiot ja palkka vaikuttavat työntekijän sitoutumiseen, jopa enemmän kuin urakehitys, työnantajan kunnioitus tai innokkuus tulevaisuudesta yrityksessä, kertoo Dave Smith Harvard Business Reviewin julkaisussa (2015). Läh-

töaikeet yhtiöstä olivat suuremmat työntekijän kokiessa olevansa alipalkattu. Sitoutumiseen vaikuttaa erityisesti työntekijän mielikuva ja kokemus palkan määrästä, johon pystytään vaikuttamaan kommunikoimalla.

PayScalen kyselytutkimuksessa selvisi, että työntekijän palkkion määrä voi olla jopa matalampi kuin alalla yleensä, kunhan palkkion perusteista kommunikoidaan kunnolla. Samoin suuremmasta palkkiosta on keskusteltava, koska palkkio ei takaa työtyytyväisyyttä. Tutkimus osoitti, että työnantajan on tehokkaampaa maksaa keskivertopalkkaa ja keskustella miten palkkio syntyy kuin maksaa korkeampaa palkkaa ja jättää kommunikointi palkan määrityksestä. (Smith 2015.)

Niemisen ja Tomperin (2008, 167) mukaan palkkioiden ja palkan suhteen välillä keskeistä on optimaalisuus tulospalkkion prosenttiosuudesta kiinteästä kokonaispalkasta. Suomessa kiinteän palkan osuus kokonaispalkasta on usein hallitseva ja useilla toimialoilla palkkioiden tai bonusten määrä on noin 20% kokonaispalkasta. Vaikka prosenttiosuudessa on vaihtelua eri toimialoilla, muuttuvan palkanosan määrä tulee asettaa yrityskohtaisesti. Yrityksen on lisäksi määritettävä omaan liiketoimintaan pohjautuen, kuinka usein muuttuvaa palkanosaa maksetaan. Toimiiko kerran kuukaudessa maksettava bonus vai kerran kvartaalissa maksettava lisä paremmin omassa liiketoiminnassa? Myynnin palkitseminen bonuksella kerran vuodessa on usein liian pitkä aikaväli, kun bonus on sidottuna myyntituloksiin. (Niemi & Tomperi 2008, 167-168.)

Yleisesti käytettyjä rahallisia palkitsemismalleja

Liitteessä 1. on esitetty Niemisen & Tomperin (2008, 172-174) myyntitulosten palkitsemismalleja, jotka ovat yleisesti käytössä. Ravintola-alalla näistä malleista on ollut käytössä malli C, prosenttipalkan muodossa. Prosenttipalkka muodostui ennalta määritetystä prosentista, jonka työntekijä sai itselleen tekemästään myynnistä. Prosenttipalkalla ansiot perustuivat myyntityöhön, mutta prosenttipalkoista siirryttiin kiinteisiin ansioihin, kuten tuntija kuukausipalkkoihin ainakin osittain työehtosopimuksien vuoksi. Prosenttipalkkaa voitaisiin kuitenkin hyödyntää mallina D, jossa kiinteän palkan lisäksi työntekijälle maksetaan komissiota myynnistä. Tämä takaisi työntekijälle palkan perustarpeiden kattamiseen ja motivoisi tekemään myyntiä yritykselle, josta hyötyisi itse komission muodossa.

Yhden haastateltavan yrityksessä myyjä ohjataan myymään rahallisen kannustamisen kautta ja myyjä voi itse vaikuttaa omaan palkkaansa. Yritys maksaa myyjien tuotteiden pohjalta myyjälle kannusteen, joka perustuu myyjän henkilökohtaiseen suoriutumiseen.

Inveniuksen mukaan lähtökohtaisesti järjestelmä koetaan hyvänä ja reiluna. Myyjät ymmärtävät oman tekemisensä vaikutuksen omiin palkkioihin onnistumisiensa kautta. Yhtiö haluaa palkita hyviä myyjiä, maksetaan mielellään enemmän oikeiden asioiden tekemisestä (Invenius 20.9.2018). Kun työntekijä pystyy vaikuttamaan omaan ansiotasoonsa positiivisesti, myös yrityksen myynti kasvaa ja molemmat osapuolet hyötyvät.

Samankaltaiseen rahalliseen motivointiin pystytään malleilla A ja B, joissa kiinteän palkan lisäksi maksetaan bonusta työntekijän päästyä tiettyyn tavoitteeseen. Ravintola-alalla tavoitteiden asetanta tietyille tasoille voi tuottaa haasteita, sillä liiketoiminnan luonteen vuoksi työpäivillä, työajoilla ja jopa työntekijän vastuulla olevilla pöydillä on eroa. Asiakkaat voivat suosia lounasaikaa, arki-iltoja, viikonloppuja tai tiettyjä pöytiä, joka voi aiheuttaa ristiriitoja työntekijöiden välillä. Tulostavoitteeseen perustuvaa palkkiota voidaan kuitenkin maksaa koko ravintolan tulokseen perustuen, mutta silloin sen tulee olla tasapuolinen kaikille työntekijöille, suhteutettuna työaikaan. Tämä on ristiriidassa Deloitteen tutkimuksen tuloksien kanssa, joissa personoituja palkkioita ja työntekijän valinnanvapautta korostettiin (Deloitte 2018, 33-35).

Malli E:n pohjalta voitaisiin rakentaa rahallinen palkitsemismalli ravintolan esimiehille, jotka toimivat itsekkin suorittavassa työssä. Tässä mallissa on yhdistettynä kiinteä kuukausipalkka, tavoitteeseen pääsystä maksettava tulospalkkio ja komissio tulospalkkion ylittävälle osalle. Ravintolaan soveltuvana tämä malli tarjoaisi kiinteän kuukausiansion, osuuden myynnistä suorittavan työn perusteella sekä tulospalkkion tiimin päästyä tavoitteeseen. Työntekijöille maksettavia tulospalkkioita komissioiden lisänä voitaisiin hyödyntää, mutta silloin kohdataan samat haasteet kuin malleissa A ja B.

Palkkiot ravintola-alalla maksetaan yleensä tuloksen mukaan, kertoo ravintolayritys Delifoxin Kirsi Kankaanpää. Delifox on Kankaanpään mukaan muuttanut omaa palkitsemismalliaan siten, että aikaisemman kaikille saman maksettavan tulokseen perustuvan palkkion on korvannut henkilökohtainen palkitseminen. Hän kertoo työntekijöiden kokeneen henkilökohtaisen palkitsemisen hyvin ja monen kokevan oman työpanoksen vaikutuksen merkittävämpänä. (Y-Studio 2017.) Delifoxin henkilökohtaisen palkitsemisen linjaa tukee Deloitteen Global Human Capital Trends (2018, 33-35) tutkimus, jossa kerrotaan yritysten, jotka ovat muuttaneet palkitsemisjärjestelmiään henkilökohtaisemmiksi ja monipuolisemmiksi ovat hyötyneet positiivisin tuloksin.

Esimerkkinä tutkimuksessa käytetään suurta vaatealan yritystä, joka tarjoaa työntekijöilleen kolmea eri palkitsemisen muotoa ja työntekijälle jää vapaus valita. Vaihtoehtoina ovat korkeampi peruspalkka, joka määritetään sovitusti työntekijän kanssa, bonuspalkkiot,

jotka perustuvat saavutettuihin tavoitteisiin sekä osake- tai tulospohjainen palkitsemisjärjestelmä. Osake- tai tulosjärjestelmän palkkiot määritetään johtamiseen liittyvien toimien sekä 360-palautteen perusteella.

Deloitteen tutkimuksen mukaan joissain järjestelmissä annetaan työntekijälle vapaus valita, haluavatko he keskittyä tiimityöskentelyyn, saavuttamaan suurempia tavoitteita vai kehittyä urallaan johtamisen rooleihin. Deloitteen mukaan palkitsemisjärjestelmän tulisi olla personoitu yksilöllisesti työntekijä tasolla, ja samalla tulisi tarjota aineellisen palkitsemisen muotoja useammin kuin perinteisimmissä järjestelmissä, joissa palkkiot maksetaan kerran vuodessa. (Deloitte 2018, 33-35.)

Rahallisen palkitsemisen vaikutus motivaatioon

Madhanin (2015, 108) mukaan myyjän panos riippuu sekä henkilökohtaisista tekijöistä että palkkiojärjestelmästä, jolla motivoidaan myyntihenkilöstöä. Motivaatiota syntyy tehokkaan palkitsemisjärjestelmän kautta, jossa kiinteä palkka ja muuttuva palkanlisä tulee olla tasapainossa. Yrityksen tulee löytää tasapaino palkan muodostumisessa tyydyttääkseen työntekijöiden tarpeita ja pysyäkseen kilpailukykyisenä (Madhani 2015, 111.)

Pesosen mukaan vaarana rahallisessa palkitsemisessä on arkipäiväistyminen, joka johtaa motivoivan vaikutuksen heikkenemiseen. Palkitseminen ei saa olla automaatio, joten sitä tulee varioida ja kehittää. Pesonen kertoo oman näkemyksensä rahallisesta palkitsemisesta: Ristiriitaa herättää rahallisten palkintojen kaipuu, tarvitaan ns. porkkanaa normaaliin työn hoitamiseen. Normaalin työn hoitamisesta saatava korvaus on palkka. Palkka on korvaus sovittu korvaus työstä ja työntekijältä odotetaan työn hoitamista hyvin. Palkka on tasapuolinen kaikkia työntekijöitä kohtaan ja se perustuu työn tekemiseen. Ristiriitaa herättää rahallisten palkintojen kaipuu, tarvitaan ns. porkkanaa normaaliin työn hoitamiseen. Erityiset suoritukset tai oman osaamisen ylittäminen on asia erikseen. (Pesonen 25.9.2018).

Aineellinen palkitseminen on keino motivoida lyhyellä aikavälillä, tehostaa toimintaa ja korostaa yrityksen strategisia tavoitteita. Palkitsemisen tulee olla läpinäkyvää ja oikeudenmukaista, sekä sen tulee perustua työn vaativuuteen ja työssä suoriutumiseen. Palkitsemisen nousevana trendinä on henkilökohtaisuus, jossa työntekijä saa valita oman palkitsemismuotonsa, joka tukee henkilökohtaisia motiiveja. Palkkiojärjestelmän toimivuutta voidaan edesauttaa sitomalla palkkiot yhdessä työntekijän kanssa sovittuihin tavoitteisiin, ja perustelemalla palkka tai palkkio, jotta palkka koetaan oikeudenmukaiseksi.

Yksinään taloudellista palkitsemista kuitenkin kritisoidaan jo työmotivaatioteorioissa esitetyssä Herzbergin kaksifaktoriteoriassa (Kuvio 3.). Herzbergin teorian mukaan palkitseminen ei ole työmotivaatiota lisäävä tekijä, vaan onnistuessaan lähinnä työtytyymättömyyttä vähentävä tekijä. Aineellisesta palkitsemista voidaan kuitenkin tehostaa huolehtimalla samalla työntekijää sisäisesti motivoivien tekijöiden, kuten arvostuksen tarpeen kokemisen tyydyttämisestä. Maanrakennusyhtiön T.Haavisto Oy:n toimitusjohtajan Jussi Haaviston mukaan (Y-Studio 2017) palkkio ei unohdu heti, vaan innostaa koko yhtiötä ja palkittavaa työntekijää, kun palkkion saamista nostetaan jalustalle. Haavisto kuvaa, ettei hiljaa pankkilille maksettavasta palkkiosta ole mitään hyötyä. Palkkion yhdistäminen palautteeseen tai kehuihin siis voimistaa palkkion merkitystä ja siinä käytetään samalla sekä aineettoman että aineellisen palkitsemisen muotoja. Tämän vuoksi käsittelen seuraavassa luvussa aineettoman palkitsemisen keinoja ja niiden merkitystä työntekijälle.

3.2 Aineeton palkitseminen

Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan ei-rahallisia, lähinnä työuraa koskevia ja sosiaalisia palkitsemistapoja (Kauhanen 2009, 135). Aineettomat palkitsemistavat ovat keinoja, joihin organisaatioissa voidaan vaikuttaa johtamisen kautta. Tavat voidaan jakaa arvostukseen ja palautteeseen liittyviin tekijöihin, työympäristöön, työn sisältöön liittyviin tekijöihin sekä kehitymis-, osallistumis-, ja vaikutusmahdollisuuksiin (Liinalaakso ym. 2016, 36.) Kauhanen (2009, 135) kertoo aineettoman palkitsemisen merkityksen kasvavan, mitä suurempaa palkkaa työntekijä saa. Tämä osoittaa, että rahallisen palkitsemisen tueksi tarvitaan aineetonta palkitsemista.

Työympäristöön suoraan liittyvät tekijät, työajan järjestelyt, työsuhteen ehdot ja työvälineet ovat selkeitä aineettoman palkitsemisen muotoja. Työympäristöön liittyy myös työyhteisöön ja työilmapiiriin liittyviä seikkoja, jotka ovat osa organisaation palkitsemisen kokonaisuutta ja niiden merkitys on tärkeä työntekijöiden viihtyvyydelle sekä hyvinvoinnille. (Liinalaakso ym. 2016, 36-39.)

Turvallisuuden tunnetta työntekijälle tuo varmuus työsuhteen pysyvyydestä, se mahdollistaa pitkäaikaisten suunnitelmien tekemisen, kuten perheen perustamisen. Joustavat työajat ja työaikapankit ovat tärkeä tekijä etenkin perheellisille työntekijöille, sillä ne usein mahdollistavat työ- ja perhe-elämän yhteensovittamisen. Työilmapiiri vaikuttaa siihen, miten todennäköisenä työntekijä pitää asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja miten palkitsevana hän kokee työnsä. Tavoitteiden saavuttamiseen ja työtyytyväisyyteen vaikuttaa myös mielenkiintoinen työn sisältö. (Liinalaakso ym. 2016, 36-39.)

Työn sisältöä ja työympäristöä koskevat tekijät ovat tärkeä tekijä myös työpaikkaa valittaessa, yhdessä taloudellisen palkitsemisen kanssa. Aamulehden artikkelissa (Roth, 2017) Studentworkin toimitusjohtajan Emmi Kantosen mukaan nuorille on tärkeää kokea oman työn vaikutus työpaikan menestykseen. Merkitystä työhön tuo myös työyhteisöön kuuluminen, jossa kaikki tekevät töitä saman päämäärän vuoksi. Samassa artikkelissa kerrotaan Studentworkin tutkimuksen tuloksista, josta nousi nuorten arvostavan vapaa-aikaa, joustavia työaikoja ja etätyöskentelymahdollisuutta. Nuoret haluavat, että työnantaja tarjoaa haasteita, vaalii omistautuneita työntekijöitä sekä mahdollistaa etenemisen. Tutkimus kertoo uuden sukupolven arvostavan myös hyviä työtovereita ja sosiaalisia suhteita työpaikalla. (Roth, 2017; Hakonen & Nylander 2015, 35-36)

Useimmat työntekijät kokevat mielenkiintoisen ja haasteellisen työn jo itsessään palkitsevaksi. Ihmiset haluavat oppia, kehittyä ammatillisesti sekä ihmisenä, joten organisaatiolla tulisi olla tarjolla uusia haasteellisia tehtäviä. Kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet ovat tärkeitä työnintoa ja työntekijän hyvinvointia ylläpitäviä tekijöitä. Jos työntekijän oma organisaatio ei tarjoa urakehitystä, nykypäivänä ihmiset vaihtavat usein organisaatiota. (Kauhanen 2015, 120-121; Liinalaakso ym. 2016, 39.) Kaikilla yrityksillä ei kuitenkaan ole tarjota urakehitystä lyhyellä tai pitkällä aikavälillä. Urakehityksen ollessa yksilön kehittymisen kannalta olennainen motivaatiotekijä, työntekijälle voidaan tarjota uraa kehittäviä koulutusmahdollisuuksia tai etenemistä sivusuunnassa osaamisen laajentamiseksi. Sivusuunnassa eteneminen voi tapahtua esimerkiksi yrityksen muihin yksiköihin. (Invenius 20.9.2018; Pesonen 25.9.2018).

Y-Studioon artikkelissa (2017) Kirsi Kankaanpää kertoo, että palkan ja palkkioiden lisäksi merkittävä osa palkitsemisjärjestelmää ovat työhyvinvointi, työympäristö, henkilöstöedut sekä henkilökohtaisen kehittymisen mahdollisuudet. Erilaiset muistamiset ja tukeminen henkilökohtaisessa elämässä ovat osa ravintolayritys Delifoxin palkitsemista. Kankaanpään mukaan tämä vaikuttaa henkilökunnan sitoutumiseen, jonka avaintekijöitä ovat palkitseminen ja työilmapiiri. Ravintola-alalla on haastavaa löytää hyvää työvoimaa, joten Kankaanpää korostaa palkitsemisjärjestelmän vaikutusta sitoutumiseen sekä pieneen vaihtuvuuteen. Pesosen mukaan sitouttamisen kannalta kehityskeskustelut ja työntekijän hyvinvoinnista huolenpito sitouttaa huomattavasti enemmän kuin materiaallinen palkitseminen. Myös työntekijän henkilökohtaisesti tärkeänä pitämät koulutusmahdollisuudet sitouttavat. (Pesonen 25.9.2018)

Vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet lisäävät työntekijöiden sitoutumista ja työtyytyväisyyttä sekä lisäävät lopputuloksen laatua ja tuottavuutta. Vaikutusmahdollisuuksilla tarkoitetaan työntekijän omaan työtahtiin, työmenetelmiin ja työhön itseensä vaikuttamista.

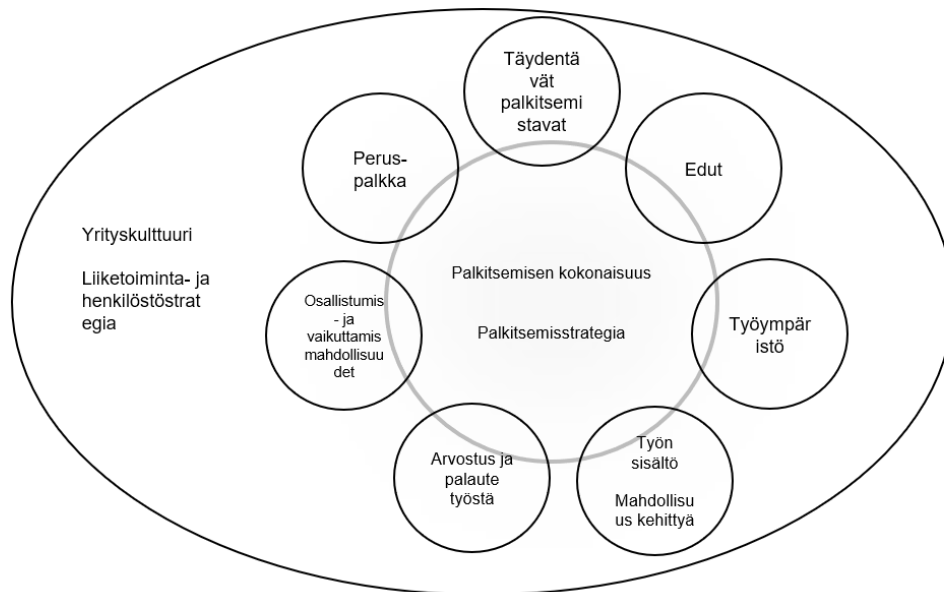
Osallistumisella tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta vaikuttaa työhön liittyvissä asioissa. Esimiestyöllä on vaikutus ja mahdollisuus edistää työntekijän tunnetta vaikuttaa omaan työhön liittyvissä asioissa ottamalla alainen mukaan päätöksentekoon, rohkaisemalla, jakamalla tietoa ja antamalla tukea. (Liinalaakso ym. 2016, 40.)

Oikeudenmukainen kohtelu ja arvostus parantavat työhyvinvointia ja työssä suoriutumista, samoin kuin palautteen ja tunnustuksen saaminen. Arvostaminen esiintyy rohkaisuna, hyväksymisenä, kuunteluna ja haluna tehdä yhteistyötä. Arvostuksen puute esiintyy tehotto- muutena, epäoikeudenmukaisina kokemuksina, epätietoisuutena ja luottamuksen heikentymisenä. Palautteen säännöllinen saaminen osoittaa työntekijälle merkityksellisyyttä ja arvokkuutta, ja myönteisellä palautteella voidaan vahvistaa itseluottamusta sekä haluttua toimintaa. Korjaava tai perusteltu ja oikeudenmukainen kielteinen palaute kannustaa työntekijää enemmän kuin palautteen puuttuminen tai perusteeton kehuminen. Palaute vaikuttaa parhaiten, kun sen saa töiden yhteydessä ja välittömästi. Palautteen vaikuttavuus ja hyväksyntä riippuu palautteen antajasta, laadusta, työntekijän odotuksista ja oikea-aikaisuudesta. (Liinalaakso ym. 2016, 41.)

3.3 Palkitsemisen kokonaisuus

Osa työntekijöistä motivoituu enemmän aineettomista palkitsemisen tavoista, kun osa puolestaan rahallisesta palkitsemisesta. Jotta palkitsemisesta saadaan täysi hyöty, sitä tulisi tarkastella ja toteuttaa kokonaisuutena.

Aineelliset ja aineettomat palkitsemisen keinot muodostavat yhdessä palkitsemisen kokonaisuuden. Palkan ja palkkioiden lisäksi kokonaisuuteen kuuluu työntekijän edut ja mahdolliset palkkiot, jotka voivat olla lyhyen tai pitkän aikavälin rahallisia kannustimia. Palkitsemisen kokonaisuuteen sisältyy myös työympäristö, työn sisältö, vaikutus- ja osallistumismahdollisuudet, arvostus, palaute sekä kehittymismahdollisuudet. Jokaisen organisaation tulee määritellä itse oma palkitsemisen kokonaisuutensa, jotta se tukee yrityksen strategiaa, houkuttelee, motivoi ja sitouttaa haluttua työvoimaa. (Hakonen & Nylander 2015, 21-22, 236.)



Kuvio 3. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen & Nylander 2015, 23)

Palkitsemisen kokonaisuus on kuvattuna johdatuksena palkitsemisjärjestelmiin. Palkitseminen koostuu useista osa-alueista, jota kuvio 3 selventää. Palkitsemisjärjestelmän tulee muodostaa yhtenäinen kokonaisuus aineellisista ja aineettomista palkitsemisen keinoista. Rahallinen palkitseminen ei yksistään enää riitä, vaan yrityksen johdon on ohjattava myös ei-rahallista palkitsemista. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 108.)

Palkitsemisjärjestelmä koostuu palkitsemistavan rakenteesta ja siihen liittyvistä prosesseista. Palkitsemisen rakenne edustaa palkkiota ja sen määräytymisperusteita, kuten mitareita, maksuperusteita, ansaintajaksoa, palkkion kohderyhmää tai maksuaikataulua. Prosesseilla tarkoitetaan käytäntöjä, joilla järjestelmää kehitetään ja käytetään. (Liinalaakso ym. 2016, 46)

Palkitsemisjärjestelmä	
Rakenne	Prosessit
Palkitsemisen perusteet ja säännöt	Johtamisen tavat
	Kehittäminen
	Esimiehet soveltajina

Taulukko 3. Palkitsemisjärjestelmän osat (Liinalaakso ym. 2016, 46)

Taulukossa 3. johtamisen tavoilla viitataan esimiesten ja johdon tyyliin toimia palkitsemiseen liittyvissä asioissa sekä heidän tekemiin päätöksiin, jotka vaikuttavat palkitsemisjärjestelmään ja sen käyttöön. Palkitsemisjärjestelmän ylläpito ja kehittäminen varmistaa järjestelmän toimivuuden, jonka teho ja merkitys hiipuu, ellei järjestelmää kehitetä. Toimivuutta voidaan arvioida työntekijöille kohdistetuilla kyselyillä ja seuraamalla palkitsemisjärjestelmän kustannuksia. Palkitsemista koskeva esimiestyö, kuten sopiminen työntekijän tehtävistä ja tavoitteista vaikuttaa alaisen ja esimiehen keskinäiseen suhteeseen sekä muovaa alaisen tahtoa edistää yrityksen tavoitteita. Työntekijä voi kokea hyvän esimiehen työskentelyn jo itsessään motivoivana tekijänä. (Liinalaakso ym. 2016, 47-48.)

Työntekijöiden panostus ja työtehtäviin liittyvä vastuu vaihtelee, tästä syystä tarvitaan palkitsemisjärjestelmiä. Palkitsemisjärjestelmän avulla palkitseminen voidaan toteuttaa oikeudenmukaisesti, kustannustehokkaasti ja kannustavasti. Jokaisella palkitsemistavalla tulee olla säännöt ja rakenne. Rakenteen on hyvä olla yksinkertainen, jotta se olisi kaikille osapuolille ymmärrettävä eikä sen suunnitteluun mene kohtuuttomasti aikaa. Palkitsemisjärjestelmän rakenteen tulee olla myös yhdenmukainen tarkoituksen kanssa, jotta järjestelmällä saadaan aikaan haluttuja vaikutuksia (Hakonen & Nylander 2015, 22, 236.)

Osaamiskeskeisessä työssä palkitsemisen kokonaisuuden tulee tukea strategiaa ja sen toteutumista. Palkitseminen on strategista silloin, kun palkitsemisen muodot tukevat toimintaa kaikilla tasoilla, organisaation tasolta yksittäisten osaajien tasoon. Toimiva palkitsemisjärjestelmä edellyttää, että järjestelmä on kehitetty organisaatiota varten (Luoma, ym. 2004, 49.)

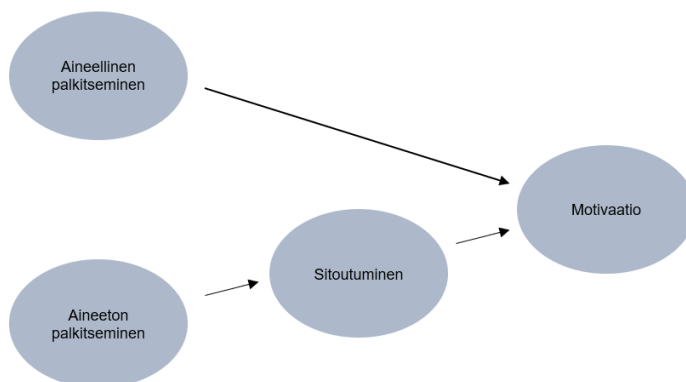
Palkitsemismallin tulee olla sidottuna konkreettisesti yrityksen strategiaan ja sen tarkoitus, toimintaperiaatteet sekä pelisäännöt tulee olla kaikille yhtenäiset ja jokaisen tiedossa. Palkitsemisjärjestelmää kehitettäessä tärkeimmät kysymykset ovat, mikä on oikea määrällinen taso palkalle ja palkkioille? Miten palkitseminen ajoitetaan ja mikä on palkan sekä palkkion suhde? Mistä tuloksista ja suorituksista palkitaan, sekä miten sitä mitataan? (Nieminen & Tomperi 2008, 162.)

3.4 Palkitsemisjärjestelmän perusteet, vaikutukset ja toimivuus

Niemen ja Tomperin (2008, 169-170) mukaan myyjät tulisi palkita ensisijaisesti myyntituloksista, ei niinkään toiminnasta. Suorituksesta palkittaessa voidaan korostaa yksilön tai ryhmän suorituksen tehostamista. Suoritustavoitteet lisäksi velvoittavat yksilön vastaamaan omasta tehokkuudesta ja toiminnastaan.

Rubanovitschin ja Valorinnan mukaan myyjien perinteiset palkitsemismallit perustuvat liikevaihtoon ja katteeseen. Myyjän ansio koostuu osin kiinteästä palkasta ja osin proviisioista tai bonuksista. Osa yrityksistä huomioi myyjien palkitsemisessa laadun erilaisilla asiakastyytyväisyyden tai myyjän toiminnan mittareilla. Perinteiset palkitsemismallit eivät välttämättä ole toimivia, jos myyjien tavoitteet eivät tue yrityksen arvon kasvattamista. Palkitsemismallia kehitettäessä tulee kiinnittää huomiota koko myyntiorganisaation vastuuseen myynnin sujumisesta. (Rubanovitsch & Valorinta 2009, 106-108.) Madhanin (2015, 108) mukaan palkitsemisjärjestelmää tulee ajatella suljettuna kehänä, jossa myyntipanos johtaa myyntituloksiin, mikä on peruste palkkiolle ja palkkio motivoi myyjää.

Rahallinen palkitsemisstrategia, kilpailukykyinen palkkataso ja palkan muodostuminen, on avainasemassa myyntihenkilöstön käyttäytymisen sekä suorituksen motivoinnissa. Palkitsemisjärjestelmän tarkoitus on houkuttaa ja sitouttaa haluttua myyntihenkilöstä, sekä motivoida heitä pitkäkestoisesti korkeisiin myyntisuorituksiin, jonka avulla yritys voi saavuttaa myyntitavoitteensa (Madhani 2015, 107-108.) Palkitsemisjärjestelmän vaikutusta motivaatioon ja sitoutumiseen kuvaa Niemisen & Tomperin alla oleva kuvio 4.



Kuvio 4. Palkitsemisen vaikutus motivaatioon ja sitoutumiseen. (mukaillen, Nieminen & Tomperi 2008, 153)

Työntekijälle palkitsemisjärjestelmän vaikutukset syntyvät toiminnassa, motivaatiossa, tyytyväisyydessä ja asenteissa. Palkitsemiseen tyytyväisen ihmisen motivaatio on korkea ja hän toimii tavoilla, jotka edesauttavat yritystä. Työntekijän tulkitessa palkitsemiseen vaikuttavia tekijöitä myönteisinä ja kokiessaan palkkiot mielekkäinä, syntyy motivaatiota toimia asetettujen tavoitteiden mukaisesti, joista palkitaan. Palkitseminen vaikuttaa myös työntekijän paloon tehdä töitä, auttaa muita, kehittää omaa osaamista ja tehdä ylimääräistä työtä. Tyytymätön ihminen ei välitä yrityksen menestyksestä ja kokee palkitsemisen epäoikeudenmukaisena. Hakosen ym. (2014, 57) mukaan palkitsemisjärjestelmän kieltei-

siä vaikutuksia ovat poissaolot, vapaamatkustus, huonot työsuoritukset, ylimääräiset kustannukset, epätietoisuus, kateus epäoikeudenmukaiset kokemukset, tiedon kaunistelu tai jakamattomuus. (Liinalaakso ym. 2016, 56; Hakonen ym. 2014, 57.)

Asiantuntijahaastatteluissa haastateltavilta kysyttiin palkitsemisen vaikutuksesta työnantajamielikuvaan. Haastateltavien mukaan rekrytointivaiheessa henkilökuntaetujen merkitys mielikuvaan on suurempi kuin palkitsemisen merkitys. Yksi haastateltavista totesi, ettei palkitsemisella ole merkitystä rekrytointivaiheessa ja yksi totesi, että palkitseminen ehdottomasti vaikuttaa mielikuvaan. Haastateltavat tarkastelivat mielikuvaa työnantajasta myös olemassa olevien työntekijöiden näkökulmasta, jolloin esimiehen ja työilmapiiriin vaikutusten koettiin olevan merkityksellisiä. Palkitsemisen vaikutuksesta mielikuvaan oltiin eri mieltä, joten palkitsemisella saattaa olla merkitystä mielikuvaan. Yhden haastateltavan mukaan mielikuvaan voidaan vaikuttaa työhaastattelussa kertomalla yrityksen käyttämästä palkitsemisjärjestelmästä.

Liinalaakson ym., (2016, 42) mukaan palkitseminen on toimivaa, kun se on yritykselle kannattavaa ja se kannustaa henkilöstä toimimaan tavoitteiden mukaisesti. Toimivuutta voidaan mitata palkitsemiselle asetettujen tavoitteiden toteutumisella sekä henkilöstön, esimiesten ja johdon tyytyväisyydellä. Aineettoman palkitsemisen toimivuudesta Karjalainen (19.9.2018) käytti esimerkkiä, jossa hän näki työntekijän motivaation lisääntyneen kiitoksen ja kehujen jälkeen. Karjalainen kuvaili kehujen sytyttäneen ”palon” työntekijälle, joka näkyi työtehtävien hoidossa ja ilmapiirissä myöhemmin.

Palkitsemisjärjestelmillä yritykset tavoittelevat toiminnan parantamista eri keinoin. Toiminnan parantaminen palkitsemisen avulla voi kuitenkin johtaa ei haluttuihin vaikutuksiin, jotka ovat liiketoiminnalle negatiivisia. Whartonin yliopiston artikkelin mukaan henkilökohtaiset rahalliset palkkiot voivat parantaa suorituksia, mutta ne eivät takaa työntekijöiden käyttävän eettisesti hyväksytyjä keinoja tavoitteen saavuttamiseksi. Whartonin yliopiston professorin Schweitzerin ja hänen kollegoidensa mukaan työntekijät käyttävät todennäköisemmin epärehellisiä keinoja, kun heitä palkitaan tavoitteen saavuttamisesta. Tämä pätee erityisesti, jos työntekijät eivät ole pääsemässä tavoitteeseensa. (Wharton 2011).

Epärehellisten keinojen lisäksi, rahallinen palkitseminen voi heikentää palkkatasa-arvoa. Artikkelin mukaan esimiehet ja työntekijät saavat samasta työstä eri kompensaation, kun palkitseminen perustuu saavutuksiin. (Wharton 2011). Ravintola-alalla esimiehet voivat saada tulokseen sidottuja palkintoja, kun taas työntekijöille ei makseta rahallista palkkiota.

Esimiesten palkkiot voidaan kuitenkin perustella työntekijöiden johtamisella, jolla on vaikutus koko ravintolan tulokseen. Esimiesten tulokseen perustuva palkitseminen ei kuitenkaan lisää palkkatasa-arvoa, jos työntekijöiden palkitseminen ei ole samassa linjassa.

Palkitsemisen toimivuuden takaamiseksi ja epärehellisten sekä palkkatasa-arvon vähentämiseksi palkitsemisen muoto tulee valita tarkoin. On arvioitava huolella, onko palkitsemisen perusteena koko tiimin suoriutuminen vai henkilökohtainen suoriutuminen. Talouselämän artikkelissa (2016) yhteistyötä ja työyhteisön yhteenkuuluvuutta edistää yhteisiin tavoitteisiin sidotut palkkiot. Kaikkia työntekijöitä koskeva palkitseminen ajaa työntekijät toimimaan yhteisen linjan mukaan. Yhteisiin tavoitteisiin sidotuilla rahallisilla palkkioilla tuetaan näin työntekijöiden sisäistä motivaatiota (Talouselämä 2016).

4 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuksen toteutus

Luvussa esitellään toimeksiantaja lyhyesti ja määritellään mihin osiin toimeksiantajayritystä tutkimus kohdistuu. Toimeksiantajan esittelyn lisäksi käydään läpi tutkimusmenetelmät ja menetelmät aineiston hankintaan. Viitekehyksen ja tutkimustulosten perusteella toteutettu produkti esitellään luvussa 6.

Tämä opinnäytetyö on tapaustutkimus ja tutkimuksen tapauksena on CMB-ravintolat, jonka palkitsemisen käytäntöjä tutkitaan. Tapaustutkimuksen tavoitteena on tuottaa yksityiskohtaista ja syvällistä tietoa tutkittavasta tapauksesta. Tapauksella tarkoitetaan tutkimuksen kohdetta, yritystä tai sen osaa, tuotetta, palvelua, toimintaa tai jotakin prosessia. Tapaustutkimus tuottaa tietoa todellisessa ympäristössä ja tilanteessa, nykyajassa tapahtuvasta ilmiöstä. Tapaustutkimuksessa merkityksellisempää on saada suppeasta kohteesta irti enemmän kuin laajasta kohteesta vähän. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2010, 52).

Opinnäytetyön luonteeksi valikoitui tapaustutkimus, koska tutkimuksen kautta halutaan ymmärtää toimeksiantajan toimintaa, toiminnan vaikutuksia sekä tuottaa kehittämissuositusta toimeksiantajan käyttöön. Tätä tukee Ojasalon ym. (2010, 53) toteamus tapaustutkimuksesta: kun halutaan ymmärtää kehittämisen kohdetta syvällisesti ja tuottaa uusia kehittämissuosituksia tapaustutkimus soveltuu hyvin kehittämistyön lähestymistavaksi. Tämän tapaustutkimuksen tuotoksena syntyy produkti eli tuotos, joka on koko opinnäytetyön tavoite. Produkti on kehittämissuositus asiakaspalvelijan rahalliseksi palkitsemisjärjestelmäksi CMB Ravintoloiden käyttöön.

Tutkimusosuus koostuu tutkimusmenetelmän valinnasta, tutkimuksen tavoitteiden asettamisesta, aineiston hankinnan suunnittelusta ja aineiston analysoinnista. Tutkimusosuuden päätavoitteena on produktin luominen, jonka luomisprosessi kuvataan luvussa 7. Päätelmissä arvioidaan produktin luomisen lisäksi koko opinnäytetyöprosessia.

4.1 Toimeksiantajan esittely

Toimeksiantajayritys CMB Ravintolat on ravintolaryhmä, joka koostuu viidestä erillisestä osakeyhtiöstä. Ravintolaryhmään kuuluu 17 ravintolaa, joiden lisäksi ryhmässä on tiloimisto. Ravintolakonsernin yhteenlaskettu liikevaihto on noin 19 miljoonaa. Yritys työllistää noin 200 henkilöä. Ravintolatoimintaa harjoitetaan Helsingissä ja Lahdessa. (Karjalainen 19.9.2018, CMB.fi)

Yrityksen missiona on tyydyttää asiakkaiden tarpeet kilpailijoita paremmin rajatuilla ravintolasegmenteillä. Visiona on menestyä pienyrittäjälähtöisesti ravintolamarkkinoilla, erikoistumalla omaperäisiin liikeideoihin ja toimintamalleihin. Yrityksen arvoina ovat menestyminen, yhdessä tekeminen, luottamus ja persoonallisuus. (Karjalainen 19.9.2018).

Toimeksiantajayrityksen strategiset painopisteet ovat asiakaslähtöinen toimintatapa, henkilöstö voimavarana, tiukka kulukontrolli ja fyysiset puitteet. Asiakaslähtöisellä toimintatavalla halutaan tarjota parempaa palvelua, joka kasvattaa myyntiä ja parantaa imagoa. Henkilöstön näkemisellä voimavarana tavoitellaan motivoitunutta ja tyytyväistä henkilöstöä, jotka myyvät enemmän, sitoutuvat ja luovat uskollisempia asiakkaita. Henkilöstön halutaan näkevän toimeksiantajayritys houkuttelevana työnantajana. Tiukalla kulujen kontrolloinnilla pyritään parempaan käyttökatteeseen, joka johtaa parempaan tulokseen. Fyysisiin puitteita painottamalla halutaan parempaa viihtyvyyttä, asiakasuskollisuutta ja imagoa. Fyysiset puitteet vaikuttavat myös henkilöstön viihtyvyyteen. (Karjalainen 19.9.2018).

4.2 Asiantuntijahaastattelut tutkimus- ja tiedonkeruumenetelmänä

Tässä luvussa esitellään haastattelut tiedonkeruumenetelmänä, sillä opinnäytetyön aineistonkeruussa käytetään kirjallisuuden ja tieteellisten artikkeleiden tueksi asiantuntijahaastatteluja. Asiantuntijahaastatteluita toteutettiin neljän eri ravintola- tai myyntiorganisaation edustajan kanssa. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna haastatteluina eli teemahaastatteluina, jotta yksittäisestä haastattelusta saadaan mahdollisimman paljon aineistoa. Teemahaastattelussa käsitellään teemat ja keskeiset aiheet, jotka ovat välttämättömiä käsitellä tutkimusongelmaan vastaamiseksi. Haastatteluteemat käsitellään luontevassa järjestyksessä siten, että vastaaja voi antaa oman kuvauksensa kaikista teemoista (Vilka 2015, 124).

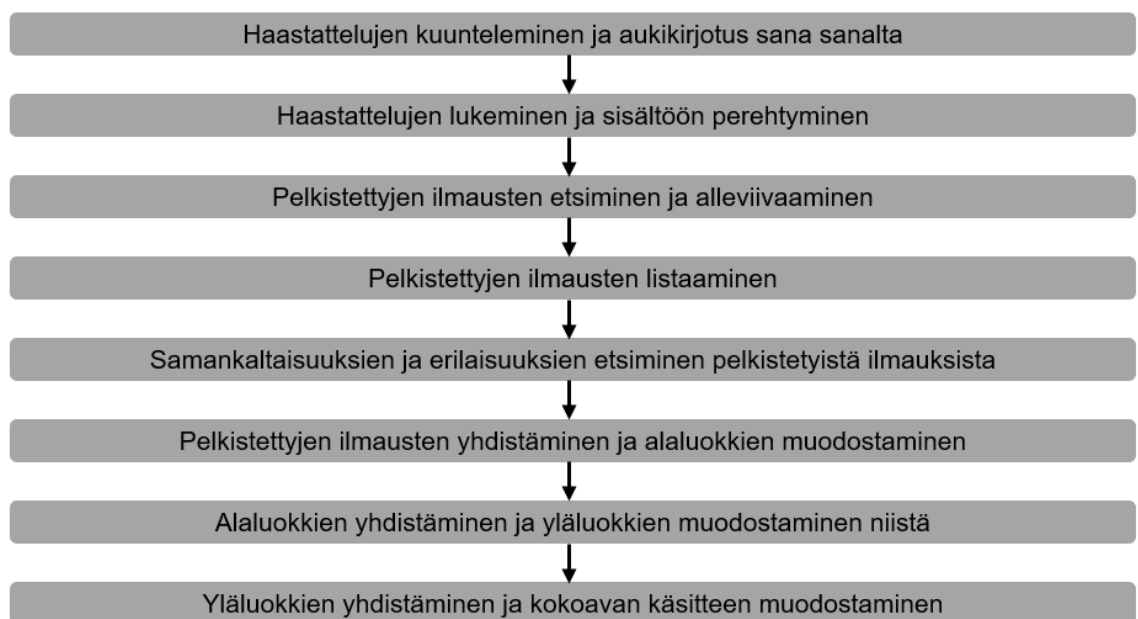
Haastateltavat henkilöt valikoituivat heidän aikaisemman ja nykyisen työhistorian perusteella yrityksistä, joissa palkitsemista käytetään. Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä yleistämään tilastollisesti, vaan kuvaamaan tapahtumaa tai ymmärtämään tietynlaista toimintaa. Tämän vuoksi laadulliseen tutkimukseen osallistuvien henkilöiden tulisi tietää tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon tai heillä tulisi olla kokemusta tutkittavasta asiasta (Tuomi & Sarajarvi 2009, 85-86.)

Teemahaastattelun ominaispiirteitä noudattaen haastattelukysymykset rakentuvat tutkimuksen viitekehukseen pohjautuen. (Tuomi & Sarajarvi 2009, 75). Haastatteluiden kautta halutaan asiantuntijatietoa käytössä olevien palkitsemisjärjestelmien ominaisuuksista ja

vaikutuksista työntekijöihin. Samalla asiantuntijahaastattelut tukevat tietoperustan teoriaosuutta avaamalla haastateltavien kokemuksia yritysmaailmasta. Asiantuntijahaastatteluiden aihepiirit, työntekijöitä motivoivat tekijät ja motivaatioon vaikuttaminen, on analysoitu käyttäen aineiston sisällönanalyysimenetelmää, joka on esitettyä aluvuossa 2.2. Muuten haastateltavien ilmaisuja on hyödynnetty tietolähteinä ja ne ovat tunnistettavissa lähdeviitteistä.

4.3 Asiantuntijahaastatteluiden toteutus

Haastatteluajat ja paikat sovittiin haastateltavien kanssa puhelimitse elokuun 2018 lopussa. Haastattelukysymykset lähetettiin haastateltaville etukäteen, jonka haluttiin nopeuttavan haastatteluja. Kaikki haastattelut toteutettiin syyskuun 2018 aikana. Haastattelut nauhoitettiin hyödyntäen älypuhelimien saneluohjelmaa, jonka jälkeen hankittu aineisto analysoitiin aineistolähtöisesti. Kanasen (2014, 108) mukaan aineistolähtöinen luokittelu tarkoittaa aineiston luokittelua sen mukaan, mitä aineistosta ilmenee. Analyysin rakenteena on käytetty Milesin ja Hubermanin (1994, teoksessa Tuomi & Sarajärvi 2009, 108) kolmivaiheista prosessia. 1. Aineiston pelkistäminen, 2. aineiston ryhmittely ja 3. teoreettisten käsitteiden luominen. Kuvio 5. kuvaa aineistolähtöisen analyysin etenemistä.



Kuvio 5. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi, 2009, 109)

Haastattelut purettiin tallenneformaattista tekstimuotoon yleiskielellisellä litteroinnilla, hyödyntäen tallenteen toistamiseen käytettävää tietokoneohjelmaa VLC Media Playeria ja

tekstinkäsittelyohjelma Microsoft Wordia. Kanasen (2014, 102) mukaan yleiskielellinen litterointi tarkoittaa murre- ja puhekielen ilmaisujen poistamista ja tekstin muokkaamista kirjakiellelle. Litteroinnissa purettiin ainoastaan haastattelukysymyksiin liittyvät ja tutkimukselle hyödylliset ilmaisut, koska haastattelut tukevat tietoperustaa ja antavat kuvan käytössä olevista palkitsemisjärjestelmistä. Haastatteluissa käsitellään arkaluontoista aiheita, joten litteroituja dokumentteja ei esitetä tässä opinnäytetyössä. Haastattelurunko on esitetty liitteessä 2.

Haastatteluista kerätty aineisto koodattiin litteroinnin jälkeen tiiviimpään muotoon värikoodein. Aineistoa yhdistetään siten, että yhteisen elementin, tekijän tai samaa tarkoittavat asiat yhdistetään samalla koodilla. Koodaus on välivaihe, joka mahdollistaa analyysin, eikä se saa vähentää aineiston laadullista sisältöä. Koodauksen jälkeen aineistoa analysoidessa, aineistosta pyritään löytämään teemoja, malleja, rakenteita tai säännönmukaisuuksia. (Kananen 2014, 104). Koodauksen perusteella löydetyt yhtenevät tai samaa tarkoittavat ilmaisut yhdistettiin ryhmiin, jotka nimettiin löydettyä kuvaavalla käsitteellä. Kuvaavien käsitteiden pohjalta voitiin yhdistää tutkimuksessa saatu aineisto ja lopulta johdtaa päätelmiä. Päätelmät ovat yleistyksiä haastatteluiden pohjalta. Sisällönanalyysillä analysoitu aineisto kuvaa työntekijöitä motivoivia tekijöitä ja sitä, miten motivaatioon voidaan vaikuttaa. Haastatteluja hyödynnetään myös tietoperustan tukena, käyttäen haastateltavia tietolähteinä. Tietolähteenä käytetyt ilmaisut ovat tunnistettavissa lähdemerkinnästä

4.4 Kyselytutkimus menetelmänä

Tämän opinnäytetyön tutkimuksen aineisto hankitaan kyselyllä, joka on Ojasalon ym. mukaan on yleinen tutkimusmenetelmä etenkin määrällisissä tutkimuksissa. Kyselyn sijaan tutkimus voitaisiin toteuttaa teemahaastatteluina, joiden etuina ovat Tuomen & Sarajärven mukaan joustavuus ja haastateltavan havainnoiminen haastattelun aikana. Haastattelussa on lisäksi mahdollista oikaista väärinkäsityksiä tai kysymysasettelua, sekä tarvittaessa toistaa kysymyksiä tai selventää ilmauksia. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73).

Kyselytutkimusta käytetään usein määrällisissä tutkimuksissa, mutta kysely voidaan toteuttaa myös laadullisena tutkimuksena, jos tarkoituksena ei ole saada numeroihin perustuvaa tietoa tai kerätä tietoa laajalta joukolta. Määrällisissä tutkimuksissa halutaan tilastollisesti helposti käsiteltäviä numeroihin perustuvaa tietoa. (Ojasalo ym. 2010, 108-109.) Vilkan mukaan kysymysten muoto ei määritä tutkimusmenetelmää, vaan kysymysten analysointitapa ja tutkimuksesta haluttava tieto (Vilka 2015, 106). Kirjallisuudessa kyselytutkimus usein yhdistetään määrälliseen tutkimukseen, jossa halutaan yleistää ja strukturoituja kysymyksiä voidaan käyttää tilastollisen tiedon hankintaan. Kanasen (2014, 75) mukaan

myös laadullisessa tutkimuksessa voidaan käyttää strukturoituja kysymyksiä ilmiön taustojen selvittämiseen. Vastausten perusteella saatu faktatieto yhdistää ilmiön ja tutkimuskohteen reaali maailmaan.

Tätä tukee Ojasalon ym. (2010, 94) toteamus laadullisen menetelmän käytöstä: Laadullisia menetelmiä käytettäessä tarkoituksena on hankkia pienestä joukosta paljon tietoa ja ymmärtää ilmiötä paremmin sekä kokonaisvaltaisemmin. Ojasalon ym. (2010, 108) mukaan kyselytutkimuksen etuna on nopeus ja tehokkuus, suurelta määrältä ihmisiä voidaan kysyä useita asioita samanaikaisesti. Juurikin nopeuden ja tehokkuuden vuoksi kyselytutkimus valikoitui aineiston hankinnan menetelmäksi. Haastatteluista olisi koitunut ajallisia haasteita tutkimuskohteiden ollessa kahden toimeksiantajayrityksen yksikön asiakaspalvelijat, eikä toimeksiantajalle ole edullista toteuttaa haastatteluja työntekijöiden työajalla.

Tutkimuksen kohteena olevat toimeksiantajayrityksen työntekijät ovat valittu laadullisen menetelmän mukaan, jota tukee Ojasalon ym. ilmaisu tutkimuksen kohteesta, tutkimuksen kohde on sellainen, josta halutaan lisää tietoa ja se on harkitusti valittu (Ojasalo ym. 2010, 94). Valikoidut tutkimuksen kohteina olevat työntekijät edustavat toimeksiantajayritystä ja tuntevat yrityksen nykyiset palkitsemisen käytännöt, joten he valikoituivat luontevasti kyselyn kohteeksi.

Kyselytutkimuksen tavoitteena on vastata opinnäytetyön alatavoitteissa esitettyihin kysymyksiin, jotka listattuna ovat:

1. Mitkä tekijät motivoivat ravintola-alan työntekijää?
2. Miten rahallinen palkitseminen toimii motivoivana tekijänä CMB Ravintoloissa?

Tutkimuksen pohjalta pyrin vastaamaan opinnäytetyön tutkimusongelmaan, onko rahallinen palkitsemisjärjestelmä tarpeellinen ja soveltuuko se asiakaspalvelijoiden palkitsemiseen CMB Ravintoloissa?

Kyselytutkimus toteutetaan sähköisenä kyselylomaketutkimuksena, hyödyntäen Webropol-työkalua. Kyselylomaketutkimukselle tyypillisesti vastaaja lukee itse kirjallisesti esitetyn kysymyksen ja vastaa siihen kirjallisesti. Yleensä kyselytutkimuksia käytetään laajalle ja hajallaan olevalle joukolle, mutta menetelmää voidaan käyttää myös, jos kysely sisältää arkaluontoisia asioita. (Vilkkä 2015, 94). Rahallinen palkitseminen ja raha voidaan kokea henkilökohtaisena tai arkaluontoisena asiana, joten kyselytutkimus toteutetaan anonyyminä.

Vilkan mukaan (2015, 94) kyselylomakkeen tyypillinen haitta on riski matalasta vastausprosentista. Riski matalasta vastausprosentista pyritään minimoimaan kyselyn toteutustavalla. Kysely kohdistetaan toimeksiantajan kahden ravintolayksikön tarjoilijoille, joista kaikki kyseisissä yksiköissä työskentelevät vastaavat kyselyyn. Kysely toteutetaan internetkyselynä, johon kyselyyn osallistuvilla on mahdollisuus vastata työvuoron aikana. Kyselyn toteutus tapahtuu toimeksiantajan yhteyshenkilön kautta, joka huolehtii kyselyyn vastaamisesta. Kysely pyritään tekemään ymmärrettävällä kielellä ja tarvittaessa avoimella käytettäviä termejä.

Kyselylomake on testattu kahdella hotelli- ja ravintola-alalla työskentelevällä henkilöllä, jotka ovat verrattavissa kyselyn kohderyhmään. Vilkan (2015, 108) mukaan kyselylomakkeen testaus tarkoittaa muutaman perusjoukon kaltaisen ihmisen kyselyn suorittamista, samalla arvioiden kyselyä kriittisesti. Testihenkilöiden tulisi arvioida olennaisten kysymysten puuttumista ja tarpeettomien kysymysten esiintymistä. Arvioinnin kohteena tulisi olla myös kysymysten selkeys, vastausvaihtoehtojen toimivuus sekä kyselyn ja siihen käytetyn ajan pituus.

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan koko tutkimuksen toteutuksen ajan. Tutkimukseen liittyvät valinnat ja ratkaisut perustellaan, jotta lukija ymmärtää valintojen syyn. Eskolan & Suorannan (2000, 208, 12, teoksessa Vilka 2015, 197) mukaan tutkijan tulee arvioida jo kaista tekemänsä valinnan luotettavuutta, sillä laadullisen tutkimuksen kriteerinä on viime kädessä tutkija ja hänen rehellisyytensä. Arvioinnin kohteena on tutkijan valinnat, ratkaisut ja tekemät teot. Vilkan mukaan luotettavuuden arviointia tehdään koko ajan. Tutkijan on pystyttävä perustelemaan, mitä ratkaisuja on tehty, miten ratkaisuihin on päädytty ja miten ratkaisut toimivat tavoitteiden kannalta (Vilka 2015, 197).

4.5 Kyselytutkimuksen analysointi

Aineiston määrä perustuu laadullisessa tutkimuksessa siihen, millaista tietoa ja paljonko tietoa valituilta tutkimukseen osallistuvilta saadaan. Kananen toteaa aineiston määrän olevan sidonnainen tutkijan käytössä oleviin taloudellisiin resursseihin. (Kananen 2014, 94-95). Tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksen aineiston määrää ei pystytä ennalta arvioimaan, sillä aineisto kerätään kahden toimeksiantajayrityksen yksikön asiakaspalvelijoilta. Aineistoa oletetaan syntyvän riittävästi ja kyselyn saatekirjeessä ohjeistettiin vastaamaan avoimiin kysymyksiin mahdollisimman laajasti. Lopullinen aineiston määrä selviää kyselytutkimuksen toteuttamisen jälkeen. Tätä tukee Kananen toteamus: Koskaan ei voida etukäteen määrittää paljonko ja mitä tietoa tarvitaan, kun kyse on laadullisesta tutkimuksesta. (Kananen 2015, 99)

Tutkimuskohteena olevan toimeksiantajayrityksen asiakaspalvelijat valikoituivat tutkittavaksi luonnollisesti, koska he edustavat tutkimuksen kohteena olevaa yritystä. Sekä Kananen (2015, 97) että Tuomen & Sarajärven (2009, 85-86) laadulliseen tutkimukseen osallistuvien henkilöiden tulisi tietää tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon tai heillä tulisi olla kokemusta tutkittavasta asiasta.

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston tiedonkeruu ja analyysi kulkevat sykleissä, sillä etukäteen ei voida määritellä kuinka paljon aineistoa tarvitaan. Tietoa kerätään ja kerätty tieto analysoidaan, jonka jälkeen kerätään uutta tietoa analysoitavaksi. (Kananen 2014, 99.) Tämän opinnäytetyön tutkimuksen aineiston keruu rajoittuu yhteen toteutettavaan kyselytutkimukseen ajallisten resurssien vähyyden vuoksi ja päätelmissä arvioidaan kyselytutkimuksesta saadun aineiston riittävyttä.

Kyselytutkimuksesta saadun tiedon analysointi toteutetaan aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä sekä soveltaen määrällisen tutkimuksen analysoinnin metodeja. Kyselytutkimuksen analysointitapa ei ole yksiselitteinen, sillä kysely sisältää sekä monivalintakysymyksiä että avoimia kysymyksiä. Analyysin tarkoituksena on luoda selkeä sanallinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä ja järjestää tutkimuksesta saatu aineisto selkeään ja tiiviiseen muotoon (Hämäläinen 1987, teoksessa Tuomi & Sarajärvi 2009, 108).

5 Rahallisen palkitsemisjärjestelmän kehittäminen CMB-ravintoloille

Luvussa kuusi kuvataan toteutettu kyselytutkimus ja analysoidaan tutkimuksen tulokset ja avataan palkitsemisen nykytila toimeksiantajayrityksessä.

Produktin suunnittelu aloitettiin kertaamalla opinnäytetyön alatavoitteet, joihin kyselytutkimuksella pyritään vastaamaan (luku 1.). Tavoitteiden kertaamisen jälkeen produktin suunnittelutyö jatkui analysoimalla kyselytutkimuksen aineisto. Aineisto on esitettyä analysoituna alaluvussa 5.1. Vastausten analysoinnin perusteella määritettiin CMB:n palkitsemisen nykytila, jota kuvataan luvuissa 5.2-5.4. Produkti on esitettyä luvussa 5.5.

Kyselytutkimus toteutettiin lokakuun 2018 kahden ensimmäisen viikon aikana. Tutkimuksen valmistelut aloitettiin muutamaa viikkoa ennen kyselyn suunniteltua toteutusta. Suunnitteluvaiheessa kyselytutkimuksen kysymykset luonnosteltiin viitekehyksen pohjalta, vastaamaan opinnäytetyön alatavoitteisiin. Tutkimuksessa kysyttiin 17 kysymystä, joista osa muotoiltiin monivalintakysymyksiksi ja osa avoimiksi kysymyksiksi. Monivalintakysymyksissä, joissa pystyi vastaamaan useammalla kuin yhdellä vaihtoehdolla, vastausvaihtoehdot sisälsivät avoimen vastauslaatikon. Kyselytutkimus testattiin kahdella ravintola- ja palvelualalla työskentelevällä henkilöllä. Testauksen perusteella muutamaa kysymystä muokattiin.

Kysymysten suunnittelun yhteydessä tutkimuksen toteutuksesta sovittiin toimeksiantajayrityksen kanssa sähköpostitse. Toimeksiantajayrityksen edustajan tehtävänä oli lähettää kyselytutkimuksen linkki tutkimuksen kohteena olevien työntekijöiden esimiehille. Esimiehet pitivät huolta jokaisen työntekijän vastaamisesta tutkimukseen.

Kyselytutkimukseen vastasivat toimeksiantajayrityksen kahden ravintolayksikön työntekijät ja lopullisia vastauksia saatiin 10 kappaletta. Tutkimuksen vastauksien määrän odotettiin olevan 18, mutta työvuorojen suunnittelun takia vastaajamäärä jäi vähäisemmäksi kuin oletettiin. Kyselytutkimuksesta lähetettiin muistutusviesti toimeksiantajayrityksen edustajan eteenpäin lähetettäväksi kyselyn puolivälissä, mutta silti vastaajamäärä jäi vähäiseksi. Jokainen kyselytutkimuksen kysymys asetettiin pakolliseksi, jolla pyrittiin takaamaan vastaukset myös avoimiin kysymyksiin. Muutamaan avoimeen kysymykseen vastattiin kuitenkin pisteellä tai väliviivalla, eikä avoimesti sanallisessa muodossa. Jokaiseen monivalintakysymykseen vastattiin.

Kyselytutkimuksen aiheen liittyessä rahaan ja henkilökohtaisiin motivaatiotekijöihin, kysely haluttiin toteuttaa siten, ettei vastaajia voida tunnistaa. Työntekijöiden anonymiteettiä pyrittiin varmistamaan jättämällä demografiset tekijät pois kyselytutkimuksesta.

Kyselytutkimuksesta saatu aineisto saatiin luettavaan muotoon kyselytutkimuksessa toteutuksessa käytetyn Webropol-työkalun muodostaman pdf-raportin avulla. Raportista nähtiin monivalintakysymysten vastaukset määrinä ja avoimet vastaukset eriteltyinä. Raportti on nähtävissä liitteessä 3. Avoimet vastaukset analysoitiin kysymyksittäin opinnäytetyön teoriaosuuden teemojen pohjalta. Jaottelussa käytettiin kahta teemaa, motivaatioon liittyviä asioita ja palkitsemiseen liittyviä asioita.

5.1 Kyselytutkimuksen analysoidut tulokset

Kysymykset motivaatioon liittyen

Kyselytutkimuksessa kartoitettiin työntekijöiden kokemaa motivoitumisen määrää kysymällä kuinka motivoituneita työntekijät ovat. Vastaajista 9 ilmaisi olevansa joko motivoitunut tai todella motivoitunut vastaamalla neljä tai viisi asteikolla 1-5. Yksi vastaajista oli kohtalaisen motivoitunut vastaamalla numeron kolme.

Motivaatiota synnyttäviä tekijöitä kysyttäessä vastauskohtia valittiin 63 kappaletta. Vastauskohdista suosituimmat olivat keuhut ja esimiehen tunnustukset, palkka, työkavereiden keuhut ja tunnustukset sekä urakehitys ja eteneminen. Kohtalaisen suosittuja (50-80 % vastaajista) motivoivia tekijöitä olivat työkaverit, vastuu ja työympäristö. Vähiten suosittuja (0-50 % vastaajista) olivat muut rahallisen palkitsemisen muodot, koulutukset, työ itsessään, työolosuhteet ja johtaminen. Johtamista ei koettu lainkaan motivoivana tekijänä.

Vastausvaihtoehdoissa oli mahdollisuus vastata omin sanoin, johon vastattiin kaksi kertaa.

”Erittäin hyvä työilmapiiri, ollaan kun perhettä ja tietty maailman paras esimies.”

”Mahdollisuus tehdä eri toimipisteisiin vuoroja”

Avointen vastausten perusteella toimipisteen vaihtuvuus, työilmapiiri ja esimies koettiin motivoivana tekijänä.

Kyselyssä kysyttiin uran kehittymisen ja toimeksiantajayrityksessä etenemisen motivoivaa vaikutusta, jossa ilmeni 9:n työntekijän kokevan uran kehittymisen ja ammatillisen etenemisen CMB:llä olevan motivoivaa. Yksi vastaaja ei kokenut tätä motivoivana.

Työntekijöistä 7 perustelivat sanallisesti etenemisen tärkeyttä toimeksiantajarytyksessä.

"Haasteet kasvaa ja mieli pysyy virkeänä etenemisen myötä."

"Kiinnostus työtä kohtaan, jos pääsee etenemään. Saa enemmän vastuuta ja intoa tehdä töitä. Jos junnaa pelkästään koko ajan paikoillaan, eikä pääse näyttämään omia taitojaan alkaa omakin työnteko maistumaan puulta."

"Koska ala itsestään kiehtoo ja kiinnostaa, tästä syystä uuden oppiminen ja itseni kehittäminen paremmaksi työssäni on tärkeää. Etenemisestä ei ole ollut vielä keskusteltu esimieheni kanssa, mutta toivottavasti tulevaisuudessa keskustellaan."

"Esimiehet ovat kannustavia ja jos vain kiinnostusta ja innostusta riittää saa varmasti lisää vastuuta ja tehtäviä hoidettavaksi."

"Eteneminen ja uuden oppiminen motivoi työntekoa ja pitää mielenkiintoa yllä töissä."

"Eteneminen on tärkeää, koska se tuo enemmän vastuuta ja uusia työtehtäviä."

"Hyvät etenemismahdollisuudet. Helppo edetä uralla ylöspäin ja vaihtaa työpaikkaa firman sisällä ravintolasta toiseen."

"CMB:llä on todella hyviä esimiehiä monessa eri ravintolassa niin olisi/on ilo päästä työskentelemään heidän kanssaan."

Työntekijöiden motivaatiota haluttiin kaivaa pintaa syvemmältä, jota pyrittiin selventämään kysymällä mikä auttaa työntekijää jaksamaan ja selviytymään haastavista työvuoroista. Kysymyksen monivalintakohtia valittiin 25, ja vastaajista kaikki valitsivat kohdan työkaverit. Rahallisen korvauksen työstä koki auttavan 7 vastaajaa ja mielekkään työn 6 vastaajaa. Kaksi vastaajaa koki työssä kehittymisen auttavan jaksamaan. Avoimeen vastausvaihtoehtoon (muu, mikä?) ei saatu vastauksia ollenkaan.

Työilmapiiriä haluttiin selvittää kysymällä, minkälainen työilmapiiri yksikössänne on? Vastaajista viisi kokivat työilmapiirin hyväksi ja neljä erinomaiseksi. Yhden vastaajan mukaan ilmapiiri oli tyydyttävä. Perusteluja avoimessa muodossa saatiin 10 kappaletta.

"Hyvä kemia ja huumorintaju työkavereiden välillä"

"Työkaverit. Tullaan tosi hyvin toimeen keskenämme ja olemme toistemme tukena. Vietetään aika paljon aikaa myös työpaikan ulkopuolella yhdessä."

"Kaikkien kanssa ei ole mielekästä työskennellä. Toisilla asenne on erittäin epäkuntoittava työkavereita kohtaan."

"Kannustavat, ymmärtäväiset ja samanhenkiset ihmiset"

"Kaikki huomioidaan tasapuolisesti ja hyvä huumori on aina läsnä"

"Meillä kaikki tulee toimeen toistensa kanssa ja kaikkien kanssa on kiva olla työvuorossa."

"Mukavat työkaverit, hyvä kommunikaatio ja huono huumorintaju"

"Aikuiset työkaverit; rehellisyys, suoraan puhuminen"

"Hyvät työkaverit"

"Mukavat työkaverit ja esimiehet, tasa-arvoisuus"

Kysymykset palkitsemiseen liittyen

Kysymällä työntekijöiltä, miten heidän työpanoksensa huomioidaan työpaikalla, haluttiin selvittää toimeksiantajayrityksen nykyisiä käytäntöjä palkitsemisen suhteen. Kysymyksessä oli mahdollisuus valita monta vaihtoehtoa, joita lopulta valittiin 23. Työpanoksen huomioinnissa käytetään yhdeksän vastaajan mukaan esimiesten kehuja ja kiitoksia. Vastaaajista 8 kokivat työkavereiden kehut ja kiitokset huomiointina. Kolme vastaajaa kokivat huomionosoituksina rahalliset palkinnot ja kaksi vastaajaa tuotepalkinnot. Yksi vastaajista koki muiden rahallisten etujen (esim. ilmaisen lounaan) olevan käytössä työpanoksen huomioinnissa. Avoimeen vastausvaihtoehtoon (muu, mikä?) ei vastattu.

Esimiesten toimintaa haluttiin selvittää kysymällä, miten esimiehet tai ravintolapäällikkö ohjaavat työntekijän toimintaa. Avoimeen vastausvaihtoehtoon (muilla tavoin, millä?) ei saatu vastauksia, mutta monivalintakysymyksiä vaihtoehtoja valittiin 34 kertaa. Vastaaajista 7 koki toiminnan ohjauksen tulevan esimiehiltä kehumalla haluttua toimintaa tai onnistumisia. 6 vastaajaa koki esimiehen neuvovan työtehtävissä ja ohjaavan myymään tiettyjä tuotteita. Viisi vastaajaa koki ohjaamisen tapahtuvan koulutuksilla. Neljä vastaajista koki saavansa kannustusta lisämyyntiin ja ohjaamisen tapahtuvan esimiehen kehottamalla tekemään asioita eri tavoilla tai tehokkaammin. Kaksi vastaajaa vastasi esimiesten ohjaavan toimintaa pitämällä kehityskeskusteluita aika ajoin.

Työntekijöiden käsitystä palkitsemisen keinoista haluttiin ymmärtää kysymällä, mitä työntekijä kokee palkitsemisen käsittävän toimeksiantajayrityksessä. Vastauksia avoimeen vastausvaihtoehtoon (muu, mikä?) ei saatu, mutta valittuja monivalintavastauksia kertyi 43. Vastaaajista 8 koki palkitsemisen käsittävän laajennetut työsuhte-edut (työterveys, lii-

kunta, kulttuuri, ravintolat, muut) ja mahdollisuuden vaikuttaa omiin työaikoihin. Vastajista 6 kokivat palkitsemisen käsittävän palkan sekä virkistystapahtumat. Viisi vastaajaa kokivat esimiehen tunnustukset ja kiitoksen palkitsemisena. Neljän vastaajan mielestä osallistuminen työpaikan kehittämiseen liittyy palkitsemiseen ja hyvien tulosten juhlinta kolmen vastaajan mukaan. Kaksi vastaajaa kokivat muiden rahallisten palkitsemisen muotojen (bonukset, tulospalkka) olevan palkitsemisen keinoja CMB:llä ja yhden vastaajan mukaan palkitsemista oli mahdollisuus vaikuttaa yksikön toimintaan.

Kysyttäessä tarkemmin työntekijän mielipidettä siitä, mikä on palkitsevaa CMB:llä, avoimia vastauksia saatiin 8 kappaletta 10 vastaajalta. Kaksi vastaajaa ei vastanneet sanallisesti vaan ohittivat kysymyksen merkitsemällä pisteen vastauskenttään. Vastanneiden työntekijöiden näkemys palkitsevista tekijöistä CMB:llä:

"Työporukka, ja jossain määrin palkka mutta olisi saada joskus esimerkiksi jotain bonuksia yms"

"työvuorot on sovittavissa ja täydet tunnit tulee täyteen"

"Hyvät työsuhte-edut, mukava työilmapiiri & joustavuus"

"Firman tapahtumat ja hyvä, kannustava ilmapiiri"

"Hyvä ilmapiiri, "yhteisöllisyys", todella hyvät henkilöstöedut ja alennukset"

"Kulttuurisetelit on mukava etu."

"Urakehitys, palkka, yhteiset tapahtumat eri ravintoloiden välillä ja mahdollisuus verkostoitua muiden ravintoloiden työntekijöihin"

"Mahdollisuus tehdä töitä, rento ilmapiiri, työsuhte-edut"

Kysyttäessä työntekijöiden tavoitteiden asetannasta työpaikalla, monivalintavastauksiin saatiin 15 vastausvalintaa. Vastajista 7 asettivat tavoitteet yhdessä esimiehensä kanssa. Vastajista neljä kokivat asettavansa tavoitteet yhdessä työtovereiden kanssa. Neljä vastaajaa kokivat myös, ettei heille ole asetettu tavoitteita ja he määrittävät tavoitteensa itse. Vastauksissa ei valittu kertaakaan kohtia, esimies määrittää tavoitteet tai minulle ei ole asetettu tavoitteita, enkä aseta niitä itselleni.

Kysyttäessä tarkemmin minkälaisia tavoitteita työntekijälle on asetettu, hän on itse asettanut tai on yhdessä asetettu, saatiin 8 vastausta sanallisessa muodossa. Kaksi vastaajaa vastasi kysymykseen väliivalla tai pisteellä, josta mielipidettä ei ilmennyt. Tavoitteista kysyttäessä avoimissa vastauksissa vastattiin seuraavaa:

"Myyntikilpailut motivoivat hyvin koko henkilökuntaa tekemään lisämyyntiä."

"En tiedä."

"Myynnillisiä tavoitteita, itsensä kehittämistä"

"Yksikön tavoite on tietysti myynnin jatkuva tehostaminen ja korkea asiakastyytyväisyys, joten tähtään näihin myös omassa työskentelyssäni."

"Koulu"

"Yleensä tavoitteena jonkin osaamisen tai tiedon kehitys esimerkiksi juomatiedon kehitys."

"Olemme puhuneet urakehityksestä"

"Tavoitteenani on lähinnä kehittyä työssäni ja alalla, en kuitenkaan tavoittele uralla etenemistä (ainakaan toistaiseksi)"

Työntekijöiltä kysyttiin, millä tavoin tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan. Kysymyksellä haluttiin saada tietoa CMB:n käyttämistä palkitsemiskeinoista, johon saatiin 14 vastausta monivalintojen muodossa. Avoimeen vastaukseen (muilla tavoin, miten?) ei saatu vastauksia. Vastaajista 9 kokivat palkitsemisen olevan kiitoksia ja kehuja. Vastaajista kaksi vastasivat kohtiin juhlimalla hyviä tuloksia ja palkitaan taloudellisesti (raha tai rahan arvoiset palkinnot). Yksi vastaaja koki, ettei saa palkintoa saavuttamistaan tavoitteista.

Rahallisen palkitsemisen vaikutusta tavoitteiden saavuttamisen merkitykseen selvitettiin kysymällä, muuttuisiko tavoitteiden saavuttamisen tärkeys, jos tavoitteisiin pääsystä olisi rahallista etua työntekijälle. Vastaajista 9 koki sovituihin tavoitteiden pääsyn merkityksen kasvavan, jos tavoitteeseen pääsystä olisi etua rahallisesti. Yhden vastaajan mielestä rahallisella edulla ei olisi vaikutusta suoriutumiseen tai tavoitteisiin pääsyyn. Avoimeen vastausvaihtoehtoon (jokin muu vastaus, mikä?) ei vastattu.

Rahallisen palkitsemisen muotoja selvitettiin kysymällä työntekijöiltä, mitkä olisivat sinulle mieluisia rahallisen palkitsemisen muotoja. Valittuja vastauksia kertyi 20 kappaletta monivalintakysymykseen, mutta avoimeen vastauskenttään (jokin muu, mikä?) ei vastattu. Vastaajista 6 totesivat myytyihin tuotteisiin sidotun kannustepalkkion ja ravintolan tulokseen perustuvan palkkion olevan mieluisimpia rahallisen palkitsemisen muotoja. Vastaajista viisi kokivat korotuksen tuntipalkkaan ravintolan päästyä myyntiin sidottuun tavoitteeseen olevan mieluisin muoto. Kolme vastaajaa koki työntekijän myyntiin sidotun tavoitteen toteutumiseen perustuvan korotuksen tuntipalkkaan olevan mieluisa. Yksikään vastaajista ei ilmaissut, ettei kaipaa rahallista palkitsemista palkan lisäksi.

Viimeisessä kysymyksessä kysyttiin, herääkö työntekijöillä muita ajatuksia tai ideoita palkitsemiseen ja motivointiin liittyen. Vastaajista puolet jättivät avoimeen tekstikenttään sanallisen vastauksen:

”ei.”

”Niinkun aikasemmin mainitsin että olisi kiva saada tulospalkkioo tai bonusta edes kerran vuodessa. Myös bussilipun maksaminen olisi plussaa :)”

”palkka voisi aina olla parempi.”

”Juuri se, että palkitaan koko ryhmä ja tehdään tulosta yhdessä. Ei palkitsemisen tarvitse olla raha - mieluummin tekeminen / kokeminen yhdessä mikä parantaisi ryhmähenkeä”

”Myös asiakaspalaute motivoi ja palkitsee (sitä en tainnut aiemmissa kohdissa muistaa mainita)”

5.2 Ulkoisiin motivaatiotekijöihin vaikuttaminen CMB-ravintoloissa

Nykyhetkellä toimeksiantajayritys ei käytä taloudellisen palkitsemisen muotoja, joissa työntekijän tai koko yksikön hyvästä suoriutumisesta maksettaisiin bonuksia. Toimeksiantajayrityksessä ei ole myöskään käytössä tuotteisiin perustuvaa rahallista kannustamista. Taloudellinen palkitseminen perustuu toimeksiantajayrityksessä rahalliseen korvaukseen työstä, rahan arvoisiin etuihin tai tuotepalkintoihin, virike- tai kulttuurietuihin sekä laajennettuihin henkilöstöetuihin (Karjalainen 19.9.2018).

Työntekijöiden mukaan työpanoksia huomioidaan aineettomien palkitsemistapojen lisäksi rahallisilla palkinnoilla, muilla rahallisilla eduilla (esim. ilmainen lounas) tai tuotepalkinnoin. Työntekijät vastasivat laajennettujen työsuhde-etujen ja palkan olevan myös käytössä palkitsemisessa. Kyselytutkimuksessa työntekijät saattoivat kokea palkan rahallisina palkintoina, joka saattaa johtua kysymyksen asettelusta aiheutuneesta kysymyksen ymmärtämättömyydestä. Samaisesta syystä kaksi vastaajista koki muiden rahallisten palkitsemisen muotojen (bonukset, tulospalkka) olevan palkitsemisen keinoja CMB:llä. Toimeksiantajayrityksen edustajan mukaan yrityksen toimipisteiden esimiehillä on käytössä tulokseen sidottua rahallista palkitsemista, joten kysymyksen asettelu on voinut sekoittaa työntekijöiden ja esimiesten palkitsemisen keskenään.

Työntekijän pätevyyden tiedostamista edistetään CMB Ravintoloissa ulkoisin motivaatiokeinoin, kuten esimiehen kehuin ja tunnustuksin. Ulkoisen motivaation syntyessä esimiehen tunnustuksista, työsuhde-eduista, palkasta ja palkkioista (Nieminen & Tomperi 2008, 37) työntekijöiden voidaan todeta motivoituvan ainakin osittain ulkoisesti. Liinalaakson ym. (2016, 41) mukaan kehut ja tunnustukset ovat aineettomia palkitsemisen tapoja, jotka yhdessä oikeuden mukaisen kohtelun kanssa parantavat työhyvinvointia ja työssä suoriutumisesta (Liinalaakso ym. 2016, 41). CMB Ravintoloissa palkitsevia tekijöitä kysyttäessä osa

työntekijöistä korosti työsuhde-etuja ja kulttuuriseteleitä. Työntekijöiden kokiessa työsuhde-edut ja vapaa-aikana hyödynnettävät edut palkitsevana, edut ovat mielekäs ja palkitseva taloudellisen palkitsemisen muoto.

Rahallisen palkitsemisen ollessa tapa korostaa tavoitteita ja palkita niiden saavuttamisesta (Nieminen & Tomperi 2008, 162) työntekijöiltä kysyttiin muuttuisiko tavoitteiden saavuttamisen tärkeys, jos tavoitteisiin pääsystä olisi rahallista etua. Vastaajista 9 ilmaisivat, että rahallisella palkitsemisella olisi vaikutusta ja yhden vastaajan mukaan rahallisella edulla ei olisi vaikutusta tavoitteisiin pääsyyn. Niemisen & Tomperin (2008, 162) mukaan rahallinen palkitseminen yhdessä palkan kanssa on erittäin tehokas keino strategisesti tärkeän toiminnan motivoinnissa. Työntekijöistä valtaosa koki rahallisen edun voimistavan tavoitteeseen pääsyn merkitystä, joten yleistäen voidaan todeta, että rahallinen palkitseminen toimisi motivoivana tekijänä CMB Ravintoloissa.

Kyselytutkimuksessa selvitettiin työntekijöille mieluisimpia rahallisen palkitsemisen muotoja. Vastaajista 6 suosivat myytyihin tuotteisiin sidottua palkkiota tai ravintolan tulokseen perustuvaa palkkiota. Vastaajista 6 kokivat korotuksen tuntipalkkaan ravintolan päästyä myyntiin sidottuun tavoitteeseen olevan mieluisa. Kolme koki mieluisaksi korotuksen tuntipalkkaan työntekijän päästyä myyntiin sidottuun tavoitteeseen. Yksikään vastaajista ei todennut, ettei kaipaakaan rahallista palkitsemista palkan lisäksi. Työntekijöille mieluisista rahallisen palkitsemisen muodoista voidaan todeta, että jokaisella työntekijällä on henkilökohtaiset mieltymykset palkitsemisen muodon suhteen. Yli puolen työntekijöistä ollessa sitä mieltä, että rahallisen palkkion tulisi perustua ravintolan tulokseen tai myyntiin sidottuun tavoitteeseen, voidaan päätellä työntekijöiden suosivan mieluummin yhteistä kuin yksilöllistä tavoitetta ja palkkiota. Tätä tukee myös yhden vastaajan avoin kommentti, jossa hän toivoo palkitsemisen koskevan koko ryhmää ja ryhmän yhteistä tuloksen tekoa, tosin lisäten, ettei palkitsemisen tarvitse olla rahaa, vaan mieluummin ryhmähenkeä parantavaa tekemistä tai kokemista yhdessä.

5.3 Sisäisiin motivaatiotekijöihin vaikuttaminen CMB-ravintoloissa

Toimeksiantajayrityksen työntekijöiden kokiessa vastuun, koulutusten, urakehityksen ja etenemisen motivoivana, CMB Ravintoloiden voidaan todeta tarjoavan edellytykset sisäisen motivaation toteutumiseksi. Sisäisen motivaation toteutumisen osa-alueita ovat työssä edistyminen ja työntekijän oman pätevyyden tiedostaminen. Sisäisestä motivaatiosta saadut palkkiot, kuten työ itsessään, mielekkyys tai tyytyväisyys palkitsee pidempiaikaisesti ja niistä voi muodostua pysyvä motivaation lähde. (Nieminen & Tomperi 2008, 37-39.)

Sisäisesti motivoivista tekijöistä uran kehittymisen ja toimeksiantajayrityksessä etenemisen kokivat motivoiviksi kaikki paitsi yksi kyselyyn vastanneista. Työntekijät kokivat muun muassa etenemisen lisäävän kiinnostusta työtä kohtaan, lisäävän vastuuta ja intoa. Työntekijöistä yksi vastasi ravintola-alan kiehtovan, joten kokee uuden oppimisen ja itsensä kehittämisen tärkeäksi. Harvardin yliopiston tutkimuksen mukaan (Talouselämä 2015) työntekijää motivoivinta on edistyminen merkityksellisessä työssä, ja edistymisen kokivat tärkeäksi myös kyselyyn vastanneet työntekijät.

Kyselytutkimuksen perusteella arvostukseen ja palautteeseen liittyvät palkitsemisen keinot koetaan ainakin osittain palkitsevana. Tavoitteiden saavuttamista palkitaan kahden vastaajan mukana hyvien tulosten juhlimisella, jolla on vaikutusta työntekijöiden kokemaan esimiehen arvostukseen hyvistä työsuorituksista. Hyvien tulosten juhlimisella on vaikutusta myös työntekijöiden mainitsemaan yhteisölliseen ilmapiiriin.

Lähes kaikki työntekijöistä kokivat pystyvänsä vaikuttamaan tai osallistumaan omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. Kuitenkaan kaikki vastaajat eivät olleet samaa mieltä, joten työntekijöiden sisäiseen motivaatioon pystyttäisiin vaikuttamaan lisää osallistavalla johtamisella ja antamalla suurempi rooli työntekijälle päätöksenteossa. Liinalaakson ym. (2016, 40) mukaan esimiestyöllä on vaikutusta ja mahdollisuus edistää työntekijän tunnetta vaikuttaa omaan työhön liittyvissä asioissa ottamalla alainen mukaan päätöksentekoon, rohkaisemalla, jakamalla tietoa ja antamalla tukea.

Kyselytutkimuksessa vastanneet työntekijät mainitsivat palkitsevina tekijöinä kehitymis-, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet. Kyselyyn vastanneet työntekijät kuvasivat kehittymisen tärkeyttä etenemisen ja uuden oppimisen kautta. Työntekijöiden mukaan uuden oppiminen ja itsensä kehittäminen on tärkeää, sillä se lisää mielenkiintoa sekä motivaatiota työtä kohtaan. Kaksi vastanneista työntekijöistä koki työssä kehittymisen auttavan jaksamaan ja selviytymään haastavista työvuoroista. Liinalaakson ym. (2016, 39) näkemys, ”Työntekijän näkökulmasta kehitymis-, ja koulutusmahdollisuudet ovat tärkeitä omaa hyvinvointia ja työnintoa ylläpitäviä tekijöitä”, tukee työntekijöiden näkemystä. Vastanneista työntekijöistä 9 koki uran kehittymisen ja toimeksiantajayrityksessä etenemisen motivoivana, joten koulutus-, ja kehittymismahdollisuuksilla voidaan nähdä olevan merkittävä rooli työntekijöiden palkitsemisessa. Liinalaakson ym. mukaan työnantajalle työntekijöiden osaaminen on kilpailuetu, josta tulee pitää huolta. Koulutukseen investoidut rahat hyödyttävät yritystä, jos koulutuksien ja kehittymismahdollisuuksien tarjoamista ohjaa tietämys siitä, mitä työntekijän osaamista yritys tarvitsee saavuttaakseen tavoitteensa. (Liinalaakso ym. 2016, 39).

Harvardin yliopiston tutkija Teresa Amabilen mukaan (Talouselämä 2015) esimiehen apu työntekijän edistymisessä ja edistymisen helpottaminen ovat tehokkaimpia tapoja vaikuttaa motivaatioon ja työyhteisöön. Kyselyyn vastanneista työntekijöistä osa korosti esimiesten hyvää tasoa ja esimiesten kannustavuutta etenemisen suhteen, joten esimiestyön voidaan nähdä vaikuttavan työntekijöihin motivoivana tekijänä toimeksiantajayrityksessä. Liinamaakson ym. toteamus palkitsemista koskevasta esimiestyöstä tukee edellistä toteamusta. Palkitsemista koskeva esimiestyö, kuten sopiminen työntekijän tehtävistä ja tavoitteista vaikuttaa alaisen ja esimiehen keskinäiseen suhteeseen sekä muovaa alaisen tahtoa edistää yrityksen tavoitteita. Työntekijä voi kokea hyvän esimiehen työskentelyn jo itsessään motivoivana tekijänä. (Liinamaakso ym. 2016, 47-48.)

Työilmapiirillä on vaikutusta vaihtuvuuteen, työnantajakuvaan ja työssä viihtymiseen. Ilmapiirin vaikutusta vaihtuvuuteen ja työssä viihtymiseen tukee Duunitorin tekemä työnhakijatutkimus, jossa 97 % vastaajista (1130 vastaajaa) kokivat huonon ilmapiirin ja huonon johtamisen olevan merkittäviä työpaikan vaihdon syitä (Duunitori 2017). Asiantuntijahaastatteluiden perusteella työilmapiirillä koettiin olevan vaikutusta työnantajamielikuvaan tarkasteltaessa asiaa yrityksen olemassa olevien työntekijöiden näkökulmasta.

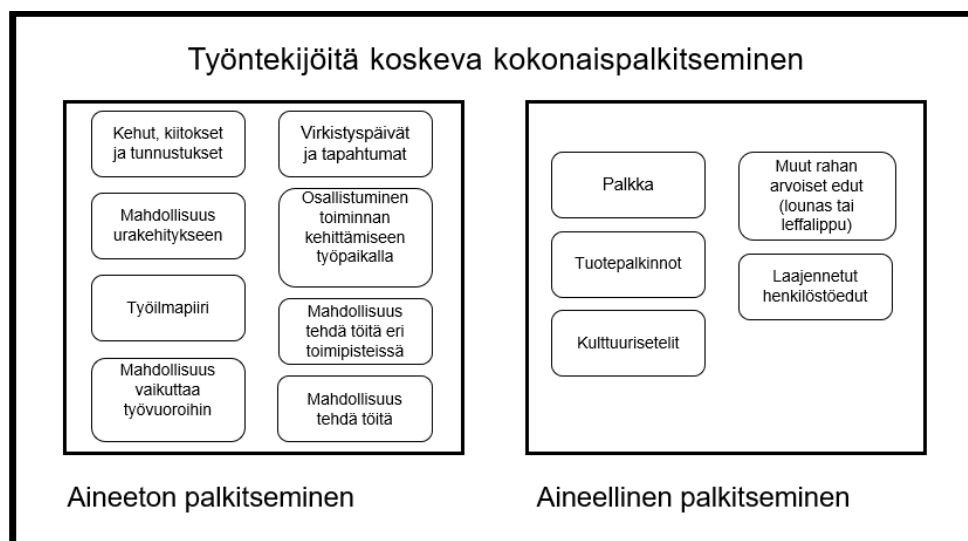
CMB:n työyhteisön ilmapiirin laatu nousi kyselytutkimuksessa esiin useasti, ilmapiiriin kokivat hyväksi tai erinomaiseksi yhdeksän kymmenestä vastaajasta. Osa vastaajista kuvaili työpaikalla olevan hyvä kemia ja huumorintaju, työpaikalla vallitsevan tasa-arvon sekä kannustavat ja toistensa kanssa toimeentulevat ihmiset. Yksi vastaajista kuitenkin koki, että joidenkin työntekijöiden asenne on epäkunnioittava, eikä kaikkien kanssa ole mielekästä työskennellä. Yhdenkin työntekijän tuntiessa negatiivisia tunteita ilmapiiristä tai työtovereista vaikutus voi välittyä koko työporukkaan.

Pääsääntöisesti ilmapiiriin koetaan olevan läheinen, jota kuvastaa yhden työntekijän ilmaisu *"Erittäin hyvä työilmapiiri, ollaan kun perhettä ja tietty maailman paras esimies."* Tätä tukee myös se, että kyselyyn vastanneista työntekijöistä kaikki valitsivat työkaverit, kysyttäessä mikä auttaa jaksamaan ja selviytymään haastavista työvuoroista. Työkavereiden merkitys työilmapiirille on CMB:llä selvä, kymmenestä vastaajasta seitsemän vastasivat suhteet työtovereiden kanssa perusteluiksi hyvälle tai erinomaiselle ilmapiirille. Liinamaakson ym. (2016, 36-39) mukaan työilmapiiri vaikuttaa siihen, miten todennäköisenä työntekijä pitää asetettujen tavoitteiden saavuttamista ja miten palkitsevana hän kokee työnsä. Tavoitteiden saavuttamiseen ja työtyytyväisyyteen vaikuttaa myös mielenkiintoinen työn sisältö.

5.4 Palkitsemisen nykytila CMB Ravintoloissa

Tutkimuksen pohjalta CMB Ravintoloiden voidaan todeta panostavan työntekijöiden ulkoisiin motivaatiotekijöihin aineettomien palkitsemistavoin ja tarjoavan riittävät edellytykset työntekijöiden sisäisten motivaatiotekijöiden toteutumiseksi. Kyselytutkimukseen vastanneista työntekijöistä osan voidaan todeta olevan sisäisesti motivoituneita, sillä osa vastajista ilmaisi olevansa kiinnostuneita alaa kohtaan sekä omaavansa halun kehittyä ja edetä uralla. Sitoutuneisuutta CMB Ravintoloita kohtaan osoittaa useiden työntekijöiden halu edetä urallaan kyseisessä yrityksessä.

Yhteenvetona aineellisista ja aineettomista palkitsemisen luvuista, palkitsemisen nykytila esitetään kokonaisuudessaan kuviona, jossa aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat ovat omissa osioissaan, mutta muodostaen yhdessä palkitsemisen kokonaisuuden. Kuviossa 6. esitetään toimeksiantajayrityksen työntekijöiden ja edustajan näkemys käytössä olevista palkitsemisen keinoista CMB Ravintoloissa.



Kuvio 6. Työntekijöitä koskeva kokonaispalkitseminen CMB Ravintoloissa.

5.5 Ehdotelma rahalliseksi palkitsemisjärjestelmäksi CMB-ravintoloiden käyttöön

Luoman ym. (2004, 49) mukaan palkitsemisen kokonaisuuden tulee tukea yrityksen strategiaa. Palkitseminen on strategista, kun palkitsemisen muodot tukevat toimintaa kaikilla tasoilla, organisaation tasolta yksittäisten työntekijöiden tasoon. Myös Niemisen & Tomperin (2008, 162) mukaan palkitsemismallin tulee olla sidottuna konkreettisesti yrityksen strategiaan. Palkitsemisen tarkoitus, toimintaperiaatteet ja pelisäännöt tulee olla yhtenäiset sekä jokaisen työntekijän tiedossa.

Toimeksiantajayrityksen strategisten painopisteiden ollessa asiakaslähtöinen toimintatapa, henkilöstö voimavarana, tiukka kulukontrolli ja fyysiset puitteet, palkitsemisjärjestelmän tulee tukea näitä valittuja painopisteitä. Asiakaslähtöiseen toimintatapaan vaikuttaa organisaatiokulttuuri ja työntekijöiden toiminta. Työntekijöille tulee olla selvää, miten toteuttaa asiakaslähtöistä toimintaa. Työntekijän näkemystä asiakaslähtöisestä toimintavasta pystytään selventämään asettamalla asiakaslähtöisyyteen liittyviä tavoitteita ja palkitsemalla asiakaslähtöisyyden toteutumisesta. Asiakaslähtöisyys voi konkreettisesti toteutua parempana palveluna ja sen kautta kasvaneena myyntinä. Pelkkä myynnin kasvaminen ei kuitenkaan takaa rahallisen palkitsemisen toimivuutta, yrityksen halutessa keskittyä myös tiukkaan kulukontrolliin. Asiakaslähtöisyyttä ja asiakkaan kokemaa palvelun laatua pitää pystyä mittaamaan asiakastyytyväisyyttä osoittavalla mittarilla.

Toimeksiantajayrityksessä hyödynnetään tällä hetkellä valtaosin aineettoman palkitsemisen muotoja, jotka tukevat työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Sisäisen motivaation tärkeyttä kuvaa toimeksiantajayrityksen edustajan kommentti: Sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö helpottaa lähes kaikessa, työntekijöiden on mukavampi tulla töihin, asiakaspalvelu on parempaa ja henkilöstö myy enemmän (Karjalainen 19.9.2018).

Sisäisen motivaation tueksi rahallisen palkitsemisjärjestelmän kehittäminen on perusteltua. Rahallisen palkitsemisjärjestelmän kehittäminen on perusteltua työntekijöiden motivoituessa osin ulkoisista palkkioista sekä Niemisen & Tomperin maininnalla: ulkoista motivaatiota tulee tukea motivaatiota inspiroivan taloudellisen palkitsemisjärjestelmän avulla, varmistuen myyjän sisäisten motivaatiotekijöiden edellytysten toteutuvan (Nieminen & Tomperi 2008, 38-39). Tutkimuksen pohjalta voidaan yleistää, CMB Ravintoloiden työntekijät ovat sisäisesti motivoituneita, mutta kokevat palkitsevana myös ulkoiset palkkiot.

Työntekijöille mieluisimpia rahallisen palkitsemisen muotoja olivat myytyihin tuotteisiin sidottu kannustepalkkio ja ravintolan tulokseen perustuva palkkio. Myytyihin tuotteisiin sidottu tuotekohtainen kannustepalkkio olisi toteutettavissa. Automatisoidun kassajärjestelmän kautta myyntiä voitaisiin seurata ja esimiehet pystyisivät ohjaamaan kannattavampien tuotteiden myyntiä tuotekohtaisilla palkkioilla. Kannustepalkkiojärjestelmän kehittäminen vaatisi kuitenkin paljon laajempaa taustatyötä ja ammattitaitoa, joten ehdotelma rahalliseksi palkitsemisjärjestelmäksi toteutetaan ravintolan tulokseen perustuvana.

Rahallisen palkitsemisjärjestelmän kriteerit:

1. Perustuu ravintolayksikön ja sen asiakaspalvelijoiden toimintaan
2. Vahvistaa yrityksen strategisia painopisteitä: Asiakaslähtöisyys ja tiukka kulukuri

Valitut palkitsemiseen johtavan toiminnan mittarit:

1. Myyntikate
2. Suositteluaste

Ehdotan CMB Ravintoloiden käyttöön seuraavaa: Työntekijöille otetaan käyttöön ravintolan myyntikatteeseen ja asiakastyytyväisyyteen sidottu rahallinen palkitsemisjärjestelmä, jossa työntekijät voivat yhdessä sopia kuukausikohtaisen myyntikate tavoitteen. Tavoitteena on kasvattaa myyntikatetta lisäämällä liikevaihtoa ja taata asiakastyytyväisyys. Tavoite määritetään verrokkikuukausien perusteella, esimerkkinä lokakuu 2017 ja lokakuu 2018. Työntekijöiden päästessä sovittuun myyntikatteen kasvattamisen tavoitteeseen, kasvaneesta myyntikatteesta 30 % maksetaan työntekijöille. Työntekijät saavat tavoitteisiin pääsystä kertyneestä rahamäärästä osuuden suhteessa tehtyihin työtunteihin. Lisäksi CMB Ravintolat asettavat asiakastyytyväisyystavoitteen, jonka tulee toteutua myyntikate-tavoitteen lisäksi.

Taulukossa 4. esimerkki myyntikatteeseen sidotun palkitsemisjärjestelmän toiminnasta, jossa muuttuvien kulujen on oletettu pysyvän samana suhteessa liikevaihtoon.

Henkilöstön tavoitteena kasvattaa myyntikatetta 5% suhteessa verrokkikuukauteen			
Esimerkit ilman arvonlisäveroa			
Lokakuu 2017		Lokakuu 2018	Kasvu %
Liikevaihto	100 000,00 €	105 000,00 €	5 %
Muuttuvat kulut 30%	30 000,00 €	31 500,00 €	5 %
Myyntikate 70%	70 000,00 €	73 500,00 €	5 %
Myyntikate kasvanut 5% suhteessa verrokkikuukauteen, joten työntekijöille maksetaan 30% kasvaneesta myyntikatteesta			
Palkkakustannuksiin lisätty palkkio (30%*kasvanut myyntikate €) ja palkkion sivukulut 25%			
Myyntikate kasvanut €	3 500 €		
Henkilökunnalle maksettava 30%	1 050 €		
Palkkion sivukulut 25%	263 €		
Palkkakulut kasvaneet yht.	1 313 €		
Lokakuu 2017		Lokakuu 2018	Kasvu %
Liikevaihto	100 000 €	105 000 €	5 %
Muuttuvat kulut 30%	30 000 €	31 500 €	5 %
Myyntikate 70%	70 000 €	73 500 €	5 %
Palkkakustannukset 30%	21 000 €	23 363 €	11 %
Palkkakate	49 000 €	50 138 €	2 %
Kiinteät kulut	41 000 €	41 000 €	0 %
Tulos ennen veroja	8 000 €	9 138 €	14 %

Taulukko 4. Myyntikatteeseen sidottu tavoite ja palkkio

Palkkion maksu sovelletaan yksikkökohtaisesti siten, että työntekijä saa osuuden palkkiosta suhteessa tehtyihin työtunteihin. Maksun perusteena on kasvatettu myyntikate ja asiakastytyväisyystavoite, joiden toteuduttua henkilökunta on oikeutettu palkkioon. Tavoitteisiin pääsystä seuraava palkkio maksetaan työntekijöille kvartaaleittain. Taulukko 5. on esimerkki työntekijöiden tekemistä työtunneista ja maksettavasta palkkion osuudesta kuukauden ajalta.

Henkilö	Käytetyt tunnit h	%-osuus tunneista	€ osuus palkkiosta
Anssi	120	12 %	126 €
Anja	115	12 %	121 €
Aaro	110	11 %	116 €
Annikki	100	10 %	105 €
Teppo	65	7 %	68 €
Katja	75	8 %	79 €
Pasi	105	11 %	110 €
Pauliina	110	11 %	116 €
Tero	95	10 %	100 €
Tuuli	105	11 %	110 €
10 hlö	1000	100 %	1 050 €

Taulukko 5. Työntekijöille maksettavat osuudet

Myyntikatteen kasvuun johtavan liikevaihdon kasvun tavoite jaetaan henkilökohtaisesti sallissa työskenteleville asiakaspalvelijoille. Taulukko 6 esimerkkinä työntekijälle jaetusta päivätavoitteesta. Työntekijän tavoite voidaan jakaa kuukausi, viikko ja päivä tasolle. Rahalliseen tavoitteeseen pääsemisen keinon ja myytävät tuotteet työntekijä voi päättää itse tai yhdessä esimiehensä kanssa.

Tavoitteeseen tarvittava liikevaihdon kasvu	5 000 €
Ravintola auki (päiviä)	30
Tarvittava myynnin kasvu per päivä	167 €
Työntekijöitä töissä per päivä	5
Lisämyyntitavoite per päivä per työntekijä	33 €

Taulukko 6. Asiakaspalvelijan myyntitavoite.

Myyntikate muodostuu liikevaihdosta ja siitä vähennetyistä muuttuvista kuluista, kuten raaka-aine kuluista. Myyntikatteeseen sidottuna tavoite voi motivoida työntekijöitä myymään ja kasvattamaan liikevaihtoa sekä kiinnittämään huomiota muuttuviin kuluihin. Yksinään myyntikatteeseen sidottu tavoite ei ole riittävä, sillä sen kautta kiinnitetään huomiota ainoastaan liikevaihtoon ja muuttuviin kuluihin. Toimeksiantajayrityksen halutessa keskittyä asiakaslähtöisyyteen, rahallisen palkitsemisen tulee tukea sitä. Asiakaslähtöisyyttä pitää pystyä mittaamaan asiakastytyväisyyden, suositteluasteen tai asiakkaan palaamisen kautta. Suomen Digimarkkinoinnin blogin mukaan asiakastytyväisyyden vaikutuksia on

asiakkaan palaaminen ja pitkäaikaisen asiakassuhteen muodostuminen, kasvanut keskiostos sekä yrityksen suosittelu muille henkilöille. (Suomen Digimarkkinointi). Asiakaslähteisyyden liittäminen rahalliseen palkitsemiseen takaa ainakin osittain, ettei työntekijät painota aggressiivista myyntiä, jolla voisi olla negatiivinen vaikutus asiakastyytyväisyyteen.

Asiakastyytyväisyyden mittarina CMB Ravintolat voi hyödyntää NPS mittaria tai muuta parhaaksi katsomaansa asiakastyytyväisyyttä kuvaavaa mittaria. Asiakastyytyväisyyden mittaamisen työkalu Net Promoter Score (NPS) on asiakastyytyväisyysmittari ja luku, joka perustuu asiakkaan kokemaan yrityksestä. Asiakas ilmaisee mielipiteensä asteikolla 0-10 vastaten kysymykseen, "Kuinka todennäköistä on, että suosittelisit yritystä (tai tuotetta/palvelua) ystävällesi/kollegallesi?". Avoimilla jatkokysymyksillä saadaan perusteluita asiakkaan arvosanalle ja yritys saa arvokasta palautetta vahvuuksista ja heikkouksistaan. (Suomen Digimarkkinointi).

Lisäksi suosittelen CMB Ravintoloiden jatkavan hyvää esimiestyötä, mihin työntekijät olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä. Hyvä esimiestyö on avainasemassa palkitsemisjärjestelmän toteutuksessa, esimerkiksi Inveniuksen mainitsemalla tavalla: Esimiehen avoimuudella ja keskustelemalla voidaan vaikuttaa työntekijän kokemukseen palkitsemisesta. (Invenius 20.9.2018) Esimiehen ja työntekijän välisillä keskusteluilla voidaan toteuttaa henkilökohtaisuuden trendiä, jos työntekijän kanssa sovitaan hänen henkilökohtaisen kehittymisensä keinoista ja tavoitteista.

6 Pohdinta

Tässä luvussa arvioidaan tutkimustulosten ja produktin merkitystä toimeksiantajalle ja arvioidaan luodun palkitsemisjärjestelmän toimivuutta. Produktin tuotosta verrataan teoriaosuuteen ja vertailun pohjalta esitetään johtopäätöksiä sekä kehitysideoita. Luvussa käydään läpi yhteenvetona mitä on saatu selville ja mistä. Luvun lopuksi arvioidaan koko opinnäytetyöprosessia ja omaa oppimista.

6.1 Rahallisen palkitsemisjärjestelmän arviointi ja kehitysideat

Työmotivaatiolla ollessa vaikutusta henkilöstön hyvinvointiin, tuottavuuteen sekä palvelun ja työn laatuun (Sinokki 2016, 80-82) työmotivaation merkitys työnantajalle on ilmeinen. Rahallisen palkitsemisjärjestelmän luontia tuki CMB Ravintoloiden työntekijöiden hyvä tai erinomainen motivaatio. Työntekijät ovat pääosin sisäisesti motivoituneita, mutta motivoituvat myös ulkoisista palkkioista.

Motivoitunut työntekijä suoriutuu työtehtävistä keskimäärin laadukkaammin, yrittää kovemmin ja on lujemmin sitoutunut työyhteisöön. Motivoivan työn ominaisuuksia ovat tarkoituksenmukaisuus, työn riittävä haasteellisuus, hyväksytyt tavoitteet ja saavutettavissa olevat palkkiot. (Sinokki 2016, 80-82). Motivoivan työn ominaisuuksia korostettiin ehdotelmassa hyväksytyjen tavoitteiden kautta. Hyväksytyjä tavoitteita haluttiin korostaa ehdotelmassa osallistamalla työntekijät palkitsemiseen johtavan myyntikatetavoitteen määrittämiseen. Työntekijöiden määrittäessä tavoite, he ovat itse vastuussa sen saavutettavuudesta.

Liinalaakson ym. (2016, 42) mukaan palkitseminen on toimivaa, kun se on yritykselle kannattavaa ja kannustaa työntekijöitä toimimaan tavoitteiden mukaisesti. Liinalaakson ym. toteamuksen mukaan ehdotelma perustuu toimeksiantajayrityksen tiukan kulukontrollin ja asiakastyytyväisyyden tavoitteeseen. Työntekijät ja esimiehet pystyvät vaikuttamaan omalla toiminnallaan liiketoiminnan kuluihin, esimerkiksi pyrkimällä vähentämään resurssien käyttöä. Resurssien käyttöä pystytään vähentämällä työhön käytettyä aikaa, turhia työtunteja ja hukkaan menevien raaka-aineiden määrää. Myynnin ja kulujen kehittymistä mitataan myyntikatteella.

Rahallisella palkitsemisjärjestelmällä on kustannuksia lisääntyneinä rahallisina palkkioina. Jotta rahallinen palkitsemisjärjestelmä olisi toimeksiantajayritykselle kannattava ja rahalliset palkkiot saadaan katettua, yrityksen liikevaihdon tulee kasvaa, siten että yritykselle jäävä raha on suurempi kuin rahallisista palkkioista aiheutunut meno. Yritykselle jäävän

rahan määrä voidaan taata asettamalla myyntikatteeseen sidottu tavoite, johon työntekijät omalla toiminnallaan pystyvät vaikuttamaan.

Myyntikatetavoitteen haasteina on myyntikatteen kasvaminen muista kuin työntekijöistä johtuvista syistä. Yrityksen lisäämä markkinointi, kampanjat tai muut asiakasmäärää kasvattavat tekijät luonnollisesti kasvattavat myyntikatetta, joten jonain kuukausina työntekijöiden palkitseminen voi olla perusteetonta. Palkitsemiseen johtavan myyntikatteen kasvun taustaa tulee arvioida yrityksen tai ravintolayksikön toimesta. Jos kasvun oletetaan johtuvan esimerkiksi lisääntyneen markkinoinnin takia, työntekijöiden kanssa tulee etukäteen sopia palkkioprosentin muutoksista siten, että yrityksen rahallinen hyöty on etusijalla.

Palkitsemisen trendinä on Kankaanpään mukaan henkilökohtaisuus (Y-Studio 2017). Kehitettyssä järjestelmässä palkitseminen koskee koko yksikön henkilöstä, mutta yhteinen tavoite jakaantuu henkilökohtaisesti jokaiselle asiakaspalvelijalle. Yhteisellä tavoitteella pyritään korostamaan työntekijöiden viihtymiselle merkittävää tiimihenkeä, sekä välttämään henkilökohtaisista tavoitteista mahdollisesti aiheutuvaa yksikön sisäistä kilpailua ja palkka epätasa-arvoa. Talouselämän artikkelissa (2016) yhteistyötä ja työyhteisön yhteenkuuluvuutta edistää yhteisiin tavoitteisiin sidotut palkkiot. Kaikkia työntekijöitä koskeva palkitseminen ajaa työntekijät toimimaan yhteisen linjan mukaan. Yhteisiin tavoitteisiin sidotuilla rahallisilla palkkioilla tuetaan näin työntekijöiden sisäistä motivaatiota. (Talouselämä 2016).

Tutkimuksen tuotoksena luotu rahallinen palkitsemisjärjestelmä koskee koko ravintolayksikön työntekijöitä, joten tutkimuksessa olisi ollut syytä tutkia myös toimeksiantajayrityksen ravintoloiden keittiöhenkilökunnan mielipiteitä. Rahallisen palkitsemisen haluttiin koskevan pelkkää salihenkilökuntaa, sillä he työskentelevät asiakasrajapinnassa ja voivat vaikuttaa yrityksen toimintaan omalla myynnillä ja käyttäytymisellään. Rajaus asiakaspalvelijoihin tehtiin vastoin toimeksiantajayrityksen edustajan mieltymyksiä, mutta tuotoksen lopputulos palvelee koko ravintolayksikön henkilöstöä ja pyrkii välttämään hyvän yhteishengen rikkoontumista.

Keittiöhenkilökunnan mielipiteet olisivat voineet vaikuttaa tutkimustuloksiin mielekkäistä palkitsemisen muodoista, mutta mielipiteet eivät olisi luultavasti muuttaneet lopputuotosta. Liittäessäni ehdotelman myös keittiöhenkilökuntaa koskevaksi, katsoin koko työyhteisöä koskevan palkitsemisen olevan oikeudenmukaista, sillä keittiöhenkilökunnalla on vaikutus sekä myyntikatteeseen että asiakastytyväisyyteen. Kehitettyssä järjestelmässä, koko henkilökunta on vastuussa yhteisesti asiakastytyväisyydestä, myynneistä sekä kuluista. Sa-

malla koko suorittavaa henkilökuntaa koskeva palkitseminen palvelee paremmin toimeksiantajayritystä ja työnantajan hyöty koko opinnäytetyöstä on suurempi. Esimiehet rajattiin tarkoituksella pois tutkimuksesta, heidän nauttiessa jo rahallisen palkitsemisen eduista.

Rahallisen palkitsemisen uhkia ovat palkitsemisen automatisoituminen ja sen palkitsevan vaikutuksen heikentyminen. Työntekijät voivat kokea negatiivisia tunteita, elleivät he saavuta tavoitetta tai työntekijät voivat kyllästyä tavoitteen tavoitteluun. Työntekijät ovat osallisia tavoiteasetantaan, jolla pyritään minimoimaan kyllästymistä ja negatiivisia tunteita. Palkitsemisen automatisoitumista pyritään välttämään järjestelmän kehittämisellä. Palkitsemisjärjestelmän teho ja merkitys hiipuu, ellei järjestelmää kehitetä (Liinalaakso ym. 2016, 47-48), joten nyt kehitettyä ehdotelmaa palkitsemisesta voidaan muokata ja jatkokehittää toimeksiantajayrityksen toimesta tai seuraavassa opinnäytetyössä. Käyttöön otetun palkitsemisjärjestelmän toimivuutta tutkimalla pystyttäisiin analysoimaan tarpeita järjestelmän jatkokehitykselle tai muutoksille, sillä tässä opinnäytetyössä ei pystytä arvioimaan luodun rahallisen palkitsemisjärjestelmän todellisia vaikutuksia.

Kyselytutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden mielipiteen voidaan nähdä edustavan yleisiä mielipiteitä, mutta vastaajien määrän ollessa suurempi, yleistyksiä voitaisiin tehdä varmemmin. Tutkimus voitaisiin toistaa kyselynä satunnaisesti valituilla samojen toimeksiantajan yksiköiden työntekijöillä, mutta työntekijöiden mielipiteitä olisi pystytty avaamaan paremmin teemahaastatteluilla. Kyselytutkimus oli ajallisten resurssien ja toimeksiantajayrityksen edun puolesta ainoa realistinen vaihtoehto. Kyselytutkimuksen vastaukset voisivat muuttua, jos kyselytutkimus toteutettaisiin eri toimeksiantajayrityksen yksiköissä. Nyt tehty tutkimus on tehty rajallisilla resursseilla ja henkilökunnan otannalla. Paremman kokonaiskuvan saamiseksi ja produktin luotettavuuden varmistamiseksi tutkimus tulisi tehdä laajemmassa mittakaavassa koko CMB-ravintoloiden henkilöstölle, yrityksen kaikissa yksiköissä.

Analysoituani kyselytutkimuksen vastaukset, huomasin, ettei yhden kyselytutkimuksen perusteella saada jokaisen tutkimukseen osallistuvan mielipidettä esille. Kyselytutkimuksen jälkeen tutkimusta olisi voitu jatkaa haastatteluin, joissa päästäisiin syvällisemmin tutkittavan mielipiteisiin. Huomasin Kanasen (2014, 99) toteamuksen laadullisen tutkimuksen aineistonkeruun ja analyysin sykleistä olevan totta. Kanasen mukaan etukäteen ei voida määrittellä tarvittavan aineiston määrää, vaan tietoa kerätään ja analysoidaan, jonka jälkeen kerätään uutta tietoa analysoitavaksi.

Kyselytutkimusta voidaan kuitenkin pitää onnistuneena, sillä tavoitteena olleisiin kysymyksiin saatiin vastaukset. Tutkimus osoittaa mistä ravintola-alan työntekijät motivoituvat ja

miten rahallinen palkitseminen toimii motivoivana tekijänä CMB Ravintoloissa. Reabiliteetin ja validiteetin avulla arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Reabiliteetilla tarkoitetaan mittauksen luotettavuutta ja validiteetilla mittarin tarkkuutta (Ojasalo 2014, 105). Kyselytutkimusta voidaan pitää luotettavana ainakin kyselytutkimukseen osallistuneiden työntekijöiden mielipiteiden osalta, mutta yleistettäessä mielipiteet koko CMB-ravintoloiden näkemystä koskevaksi, luotettavuus kärsii. Luotettavampien tutkimustulosten saamiseksi, tutkimus tulisi laajentaa kaikkia CMB-ravintoloiden työntekijöitä koskevaksi ja tutkimus voitaisiin tehdä useammalla tutkimuksella eri näkökulmin. Kyselytutkimuksen validiteettia arvioidessa voidaan todeta kyselytutkimuksen tuoneen esiin työntekijöiden mielipiteitä, mutta kyselyllä ei päästä kovin syvälle tutkittavien mielipiteissä. Jotta tulokset olisivat syvempiä ja päästäisiin paremmin tutkimaan yksittäisten työntekijöiden toimintaa, kyselyn sijasta tutkimuksessa tulisi käyttää haastatteluja. Kyselytutkimus oli resurssien puolesta perusteltu tutkimuksen toteutuksen muoto ja kyselyn tuloksien analysoinnin jälkeen huomattiin tarve jatkotutkimuksille, jotka olisi toteutettu haastatteluin.

Asiantuntijahaastatteluiden tavoitteena oli tuottaa tietoa käytössä olevista palkitsemisjärjestelmistä ja palkitsemisen tavoista muissa yrityksissä. Palkitseminen on kuitenkin ainakin osittain liikesalaisuuksien piiriin kuuluvaa tietoa, joten asiantuntijahaastatteluista ja yleisesti saatavilla olevista lähteistä ei pystytty ottamaan tarpeeksi selvää muiden yritysten käyttämistä palkitsemisjärjestelmistä. Opinnäytetyön alatavoite 3. ”Voiko olemassa olevista palkitsemisjärjestelmistä muokata toimivan mallin CMB Ravintoloiden käyttöön?” ei täten toteutunut. Luoman ym. toteaman mukaan toimiva palkitsemisjärjestelmä edellyttää, että järjestelmä on kehitetty organisaatiota varten (Luoma ym. 2004, 49), joten olemassa olevia malleja ei luultavasti pystyttäisi suoraan hyödyntämään produktin luomisessa.

Koko opinnäytetyön tavoitteena oli luoda rahallinen palkitsemisjärjestelmä CMB Ravintoloiden käyttöön tutkimusongelman kautta. Tutkimusongelmaan, onko rahallinen palkitsemisjärjestelmä tarpeellinen ja soveltuuko se asiakaspalvelijoiden palkitsemiseen CMB Ravintoloissa, saatiin vastaus ja pystyttiin näyttämään toteen asiakaspalvelijoiden motivoituvan ulkoisista palkkioista. Opinnäytetyön päätavoitteeseen päästiin ja toimeksiantajalle pystyttiin luomaan ehdotelma rahallisesta palkitsemisjärjestelmästä.

6.2 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Opinnäytetyön tekemiseen olin varannut neljä kuukautta, mutta loppua kohden kiihtymistä tuntui. Kiirettä pyrin välttämään tekemällä viikkokohtaisen suunnitelman opinnäytetyön aikataulusta, mutta opinnäytetyön ohella työskentely hieman venytti aikataulua. Koko

prosessin vaikein osuus oli mielenkiintoisen aiheen löytäminen ja aiheen toteuttaminen mielenkiintoisessa yrityksessä. Keskusteltuani aiheesta opinnäytetyöni ohjaajien kanssa, koin löytäneeni itselleni mielenkiintoisen aiheen, jota on mielekästä lähteä tutkimaan. Samassa keskustelussa sain toimeksiantajakseni CMB Ravintolat. Idea palkitsemiseen ja palkitsemisjärjestelmiin pohjautui oman työnantajan käyttämään kannustinpalkkiojärjestelmään, jossa myydyistä tuotteista maksetaan rahallinen palkkio. Aiheesta teki erityisen mielenkiintoisen rahan käyttäminen motivoivana tekijänä ravintola-alan yrityksessä.

Opinnäytetyön tekeminen lähti hiljalleen käyntiin, haasteelliseksi koin tietoperustan laajuuden, sillä palkitsemista on tutkittu paljon. Lähdin purkamaan palkitsemista motivaation kautta, sillä palkitsemisella halutaan vaikuttaa yksilön motivaatioon ja toimintaan. Motivaatiosta oli luonnollinen jatkumo palkitsemisen tapoihin ja palkitsemisen tavoista palkitsemisen toimivuuteen. Palkitsemisen toimivuutta käsittelin kokonaispalkitsemisenä sekä palkitsemisjärjestelminä.

Tutkimusosuuden aloittaminen sujui tietoperustan asiantuntijahaastatteluiden yhteydessä kivuttomasti. Asiantuntijahaastatteluista sain mielenkiintoisia näkökulmia ja pyrin hyödyntämään niitä kyselytutkimusta suunnitellessani. Kysymyksiä pyrin suunnittelemaan tarkasti ja määrittelin tavoittelemani asiat kysymyksittäin, lopulta kyselytutkimus toteutettiin 1,5 viikon aikana toimeksiantajayrityksessä sähköisessä muodossa hyödyntäen Webropol-työkalua.

Kyselyn vastaukset tuotiin pdf muotoon Webropol-työkalun raportointimenetelmällä, joka on nähtävissä liitteessä 3. Vastausten perusteella saatiin tutkimukselle merkittävää tietoa toimeksiantajayrityksen asiakaspalvelijoilta. Vastausten ja opinnäytetyön teoriaosuuden pohjalta pystyttiin yhdistämään vastauksista ilmenneet asiat sekä vastaamaan kyselytutkimuksen tavoitteisiin. Toimeksiantajayrityksen strategisten painopisteiden kertauksen jälkeen ehdotelma sai lopullisen muotonsa, jota luonnostelin Excel-laskentatyökalun kanssa pitkään.

Opinnäytetyöprosessia kuvailisin mielenkiintoiseksi ja isoksi projektiksi. Opinnäytetyö oli itselleni luova luomisprosessi, jossa opin ymmärtämään palkitsemisen vaikutusta sekä työntekijän että työnantajan näkökulmasta. Samalla kehitin omia työskentelytapojani ja opin käsittelemään pitkäkestoista stressiä paremmin. Opinnäytetyöprojektin sujuvuutta lisäsi erityisesti oma mielenkiintoni aihetta kohtaan ja oma motivaationi saada työ valmiiksi. Motivaatiotani lisäsi oma uskoni siihen, että tutkimus on merkityksellinen toimeksiantajayritykselle ja ravintola-alalle. Tutkimus on toteutettavissa missä tahansa ravintola-alan yrityksessä tai yksikössä ja tutkimuksen pohjalta luotu produkti on yksinkertainen malli,

joka osoittaa, ettei rahan käyttäminen palkitsemisen välineenä ole mahdotonta. Rahan vaikutuksia palkitsemisessa tulee kuitenkin tutkia lisää ja tutkimus tulee laajentaa koko toimeksiantajayritystä koskevaksi, jotta luotua ehdotelmaa pystyttäisiin suoraan hyödyntämään CMB-ravintoloissa. Nyt kehitettyä mallia voidaan kuitenkin pilotoida yksiköissä, jonka työntekijät osallistuivat tutkimukseen.

7 Lähteet

CMB-ravintoloiden internetsivu. 2017. Luettu 6.10.2018. Luettavissa: <http://cmb.fi/>

Deloitte. 2018. Tutkimusjulkaisu. The rise of the social enterprise - 2018 Global Human Capital Trends, 33-35. Luettu 29.8.2018. Luettavissa: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf

Duunitori. 6.12.2017. Internetjulkaisu. Huono johtaja karkottaa työntekijän – hyvä ilmapiiri sitouttaa. Luettu 17.10.2018. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/tyonhakijatutkimus-sitoutuminen/>

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus. Jyväskylä.

Hakonen, A. Propalkinnot. 24.8.2016. Palkitseminen ei vaadi aina rahaa. Luettu: 7.8.2018. Luettavissa: <https://propalkinnot.fi/ajankohtaista/palkitseminen-ei-aina-vaadi-rahaa/>

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

Hulkko-Nyman, K. & Maaniemi, J. Talouselämä. Internetjulkaisu. 12.9.2016. Luettu: 07.08.2018. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/tuhoaako-rahalla-palkitsemisen-sisaisen-motivaation/bacb2a91-548f-39f2-84b8-c42026cc5909>

Invenius, K. 20.9.2018. Alueellinen myyntipäällikkö. Elisa Oyj. Helsinki.

Jobber, D., Lancaster, G. 2012. Selling and Sales Management.

Karjalainen, M. 19.9.2018. Ravintolatoimenjohtaja. CMB Ravintolat Oy. Helsinki

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. WSOY. Helsinki.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana – Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki.

Laine, V & Vilkkö-Riihelä, A. 2012. Mielen maailma – Tunteet, motiivit ja taitava ajattelu. Sanoma Pro. Helsinki.

Lehtonen, M-O. Kauppalehden internetjulkaisu. 29.9.2016. Huippukokit ravintola-alaa vaivavasta työvoimapulasta: ”Kupla puhkesi” Luettu 21.8.2018. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/huippukokit-ravintola-alaa-vaivavasta-tyovoimapulasta-kupla-puhkesi/68tHgaHw> (Kauppalehti 2016a)

Leiqvist, T. 11.9.2018. Ravintolapäällikkö. Sokotel Oy. Helsinki.

Liinalaakso, V., Moisio, E. & Tiihonen, J. 2016. Reilu palkitsemisjärjestelmä. Teknologiateollisuus ry. Helsinki

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

Madhani, P. 2015. Sales Compensation Strategy: An Optimal Design of Pay Level and Pay Mix. Compensation & Benefits Review, 3, 107-113. Luettu 28.6.2018. Luettavissa: <http://ezproxy.haaga-helia.fi:3372/doi/pdf/10.1177/0886368715614940>
Internetsivut:

Matkailu- ja ravintolapalvelut. Internetsivu. Tilasto ravintoloiden määrän kasvusta. Julkaistu 21.2.2018. Luettu 21.8.2018. Luettavissa: <https://mara.fi/ravintoloiden-maaran-kehittyminen>

McRae, I. & Furnham, A. 2017. Motivation and Performance. Kogan Page. New York.

Nieminen, T. & Tomperi, S. 2008. Myynnin johtamisen uusi aika. WSOY. Helsinki

Pesonen, J. 25.9.2018. Ravintolanjohtaja. Yritys X. Helsinki.

Rubanovitsch, M. & Valorinta, V. 2009. Älykäs myynnin ohjaaminen. Otava. Helsinki

Rutledge, P. 8.11.2018. Psychology Today sivustolla julkaistu artikkeli. Social Networks: What Maslow Misses. Luettu: 6.11.2018. Luettavissa: <https://www.psychologytoday.com/intl/blog/positively-media/201111/social-networks-what-maslow-misses-0>

Roth, R. 17.5.2017. Aamulehden artikkeli. Iso palkka ei ole enää nuorille tärkeintä työssä. Luettu: 3.9.2018. Luettavissa: <https://www.aamulehti.fi/kotimaa/iso-palkka-ei-ole-ena-nuorille-tarkeinta-tyossa-200132408/>

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio – innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma. Helsinki

Smith, D. 2015. Most people have no idea whether they're paid fairly - Harvard Business Review. Luettu: 29.8.2018. Luettavissa: <https://hbr.org/2015/10/most-people-have-no-idea-whether-theyre-paid-fairly>

Suomen Digimarkkinointi. Blogikirjoitus. Luettu: 22.10.2018. Luettavissa: <https://www.digimarkkinointi.fi/blogi/onko-asiakastytyvaisuus-aidosti-yksi-liiketoimintamittareistasi>

Talouselämä. 3.4.2015. Internetjulkaisu. Tutkimus: Tämä on paras tapa motivoida ihmisiä. Luettu: 23.8.2018. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/tutkimus-tama-on-paras-tapa-motivoida-ihmisia/f904912e-8ed2-3076-a40b-ad83edcac93b>

Talouselämä. 12.9.2016. Internetjulkaisu. Tuhoaako rahalla palkitseminen sisäisen motivaation? Luettu: 7.11.2018. Luettavissa: <https://www.talouselama.fi/uutiset/tuhoaako-rahalla-palkitseminen-sisaisen-motivaation/bacb2a91-548f-39f2-84b8-c42026cc5909>

Tammilehto, P. Kauppalehden internetjulkaisu. 29.9.2016. Ravintoloissa järkyttävä pula työntekijöistä – ”Ajoittain vaikea saada ravintoloita auki”. Luettu: 21.8.2018. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/ravintoloissa-jarjyttava-pula-tyontekijoista---ajoittain-vaikea-saada-ravintoloita-auki/g3E47pcU> (Kauppalehti 2016b)

Tammilehto, P. Kauppalehden internetjulkaisu. 29.9.2016. ”Ravintola-alan palkalla ei Helsingissä elä”. Luettu 21.8.2018. Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/ravintola-alan-palkalla-ei-helsingissa-ela/qLsEmxqR> (Kauppalehti 2016c)

Tilastokeskus. Internetsivu. Tilasto bruttokansantuotteesta asukasta kohti. Päivitetty: 7.8.2018. Luettu: 21.8.2018. Luettavissa: https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_kansantalous.html

Tuomi, J & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Tammi. Helsinki.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä.

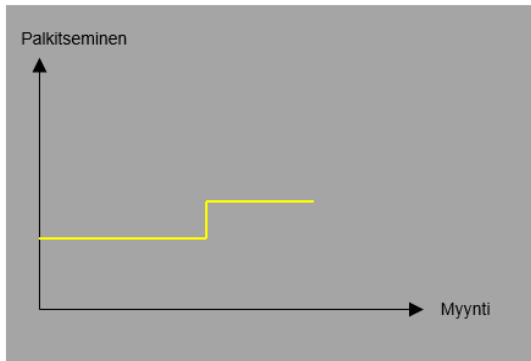
Y-Studio. 28.4.2017. E-artikkeli. Miten palkita hyvästä työstä? Neljä yritystä kertoo. Luettu: 28.8.2018. Luettavissa: <https://y-studio.fi/artikkelit/miten-palkita-hyvasta-tyosta-nelja-yritysta-kertoo/>

Wharton – University of Pennsylvania. 30.3.2011. Internetjulkaisu. The problem with financial incentives – and what to do about it. Luettu: 7.11.2018. Luettavissa: <http://knowledge.wharton.upenn.edu/article/the-problem-with-financial-incentives-and-what-to-do-about-it/>

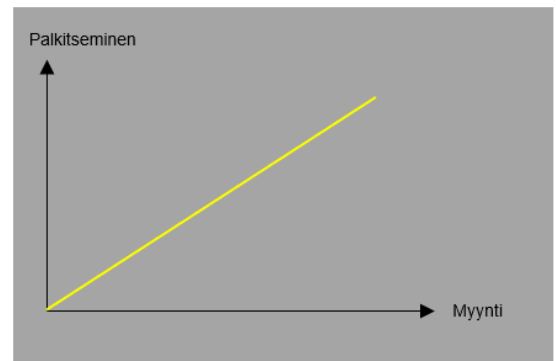
8 Liitteet

Liite 1. Yleisesti käytettyjä palkitsemismalleja.

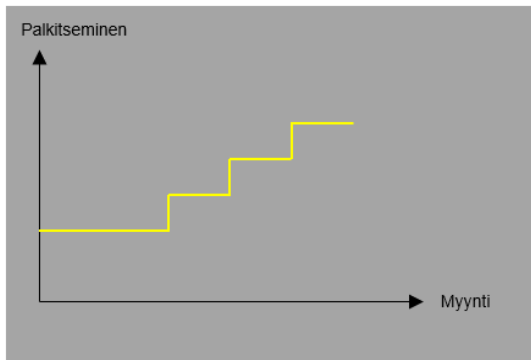
Mukaillen, (Nieminen & Tomperi 2008, 172-174)



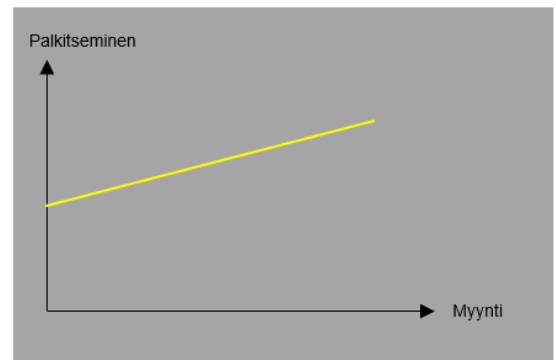
Palkitsemismalli A:
Kiinteä kuukausipalkka ja kertaluonteinen bonus.



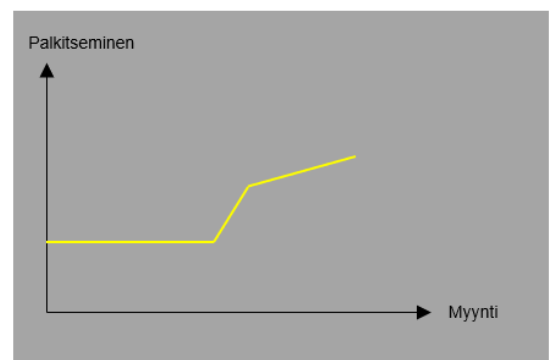
Palkitsemismalli C:
Komissio ilman kiinteää palkan osaa.



Palkitsemismalli B:
Kiinteän kuukausipalkan lisäksi useita eri bonuksia.



Palkitsemismalli D:
Kiinteä palkka ja komissio.



Palkitsemismalli E:
Kiinteä kuukausipalkka, bonus ja komissio.

Liite 2. Asiantuntijahaastatteluiden runko

Liitteessä 2. kuvattuna haastatteluissa käytetty runko. Ensimmäinen haastattelukysymys on keskustelua avaava lämmittelykysymys.

Haastattelukysymykset:

Mikä sinua motivoi työssäsi?

Mistä työntekijät motivoituvat työssä?

Miten motivaatioon pystytään vaikuttamaan?

Miten sisäistä motivaatiota voidaan ruokkia? (Sisäisellä motivaatiolla tarkoitan ei-rahallisia, työntekijästä itsestään lähtöisin olevia motivaatiotekijöitä, kuten työ/työympäristö/työn sisältö)

Työntekijöiden motivoituessa urakehityksestä ja itsensä kehittämisestä ammatillisesti, mitä työntekijälle voidaan tarjota, jos mahdollisuutta uran kehittymiselle ei ole lähitulevaisuudessa?

Mitä palkitseminen käsittää yrityksessänne?

Miten palkitsemisjärjestelmä toimii? (milloin, mistä ja miten palkitaan?)

Miten palkitsemiseen johtavaa toimintaa seurataan?

Minkälaisia vaikutuksia palkitsemisellä on saatu?

Miten työntekijät kokevat palkitsemisjärjestelmän?

Miten palkitsemisjärjestelmää muokataan?

Mitä muita vaikutuksia palkitsemisjärjestelmällä on ollut?

Vaikuttaako palkitseminen mielikuvaan työnantajasta? Jos vaikuttaa, niin miten?

Liite 3. Kyselytutkimuksen raportti

Henkilöstökysely opinnäytetyötä varten

1. Kuinka motivoitunut olet työssäsi?

Vastaajien määrä: 10

	1	2	3	4	5		Yhteensä	Keskiarvo
En lainkaan motivoitunut	0	0	1	5	4	Todella motivoitunut	10	4,3
	0%	0%	10%	50%	40%			
Yhteensä	0	0	1	5	4		10	4,3

2. Mitkä tekijät motivoivat sinua työssä?

Vastaajien määrä: 10, valittujen vastausten lukumäärä: 63

	N	Prosentti
Palkka	9	90%
Muut rahallisen palkitsemisen muodot (leffaliput, lahjakortit yms, muu kuin palkka)	2	20%
Kehut ja esimiehen tunnustukset	10	100%
Työkavereiden kehut ja tunnustukset	8	80%
Koulutukset	2	20%
Vastuu	6	60%
Urakehitys ja eteneminen	8	80%
Työ itsessään	2	20%
Työkaverit	6	60%
Työolosuhteet	3	30%
Työympäristö	5	50%
Johtaminen	0	0%
Muu, mikä?	2	20%

Keskiarvo
5,68

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
Muu, mikä?	Erittäin hyvä työilmapiiri, ollaan kun perhettä ja tietty maailman paras esimies
Muu, mikä?	Mahdollisuus tehdä eri toimipisteisiin vuoroja

3. Motivoiko urasi kehittyminen ja ammatillinen eteneminen CMB:illä?

Vastaajien määrä: 10

	N	Prosentti
Kyllä	9	90%
Ei	1	10%

Keskiarvo
1,1

4. Miksi eteneminen on tärkeää juuri tässä työpaikassa? Mitä etenemisestä on keskusteltu esimiehen kanssa?

Vastaajien määrä: 9

Vastaukset
Haasteet kasvaa ja mieli pysyy virkeänä etenemisen myötä.
-
Kiinnostus työtä kohtaan, jos pääsee etenemään. Saa enemmän vastuuta ja intoa tehdä töitä. Jos junnua pelkäänsä koko ajan paikoillaan, eikä pääse näyttämään omia taitojaan alkaa omakin työnteko maistumaan puulta.
Koska ala itsestään kiehtoo ja kiinnostaa, tästä syystä uuden oppiminen ja itseni kehittäminen paremmaksi työssäni on tärkeää. Etenemisestä ei ole ollut vielä keskusteltu esimieheni kanssa, mutta toivottavasti tulevaisuudessa keskustellaan.
Esimiehet ovat kannustavia ja jos vain kiinnostusta ja innostusta riittää saa varmasti lisää vastuuta ja tehtäviä hoidettavaksi.
Eteneminen ja uuden oppiminen motivoi työntekoa ja pitää mielenkiintoa yllä töissä.
Eteneminen on tärkeää, koska se tuo enemmän vastuuta ja uusia työtehtäviä.
Hyvät etenemismahdollisuudet. Helppo edetä uralla ylöspäin ja vaihtaa työpaikkaa firman sisällä ravintolasta toiseen. CMB:llä on todella hyviä esimiehiä monessa eri ravintolassa niin olisi/on ilo päästä työskentelemään heidän kanssaan.
.

5. Mikä auttaa sinua jaksamaan ja selviytymään haastavista työvuoroista?

Vastaajien määrä: 10, valittujen vastausten lukumäärä: 25

	N	Prosentti
Rahallinen korvaus työstä	7	70%
Työkaverit	10	100%
Mielekäs työ	6	60%
Kehittyminen työssä	2	20%
Muu, mikä?	0	0%

Keskiarvo
2,12

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti

6. Minkälainen työilmapiiri yksikössänne on?

Vastaajien määrä: 10

	N	Prosentti
Erinomainen	4	40%
Hyvä	5	50%
Tyydyttävä	1	10%
Huono	0	0%

Keskiarvo
1,7

7. Mikä tekee ilmapiiristä vastauksesi mukaisen?

Vastaajien määrä: 10

Vastaukset
Hyvä kemia ja huumorintaju työkavereiden välillä
Työkaverit. Tullaan tosi hyvin toimeen keskenämme ja olemme toistemme tukena. Vietetään aika paljon aikaa myös työpaikan ulkopuolella yhdessä.
Kaikkien kanssa ei ole mielekästä työskennellä. Toisilla asenne on erittäin epäkuntoittava työkavereita kohtaan.
Kannustavat, ymmärtäväiset ja samanhenkiset ihmiset
Kaikki huomioidaan tasapuolisesti ja hyvä huumori on aina läsnä
Meillä kaikki tulee toimeen toistensa kanssa ja kaikkien kanssa on kiva olla työvuorossa.
Mukavat työkaverit, hyvä kommunikaatio ja huono huumorintaju
Aikuiset työkaverit; rehellisyys, suoraan puhuminen
Hyvät työkaverit
Mukavat työkaverit ja esimiehet, tasa.arvoisuus

8. Miten työpanoksesi huomioidaan työpaikalla?

Vastaajien määrä: 10, valittujen vastausten lukumäärä: 23

	N	Prosentti
Työkavereiden kehu ja kiitokset	8	80%
Esimiehen kehu ja kiitokset	9	90%
Tunnustukset (kuten kuukauden työntekijä)	0	0%
Tuotepalkinnot	2	20%
Rahalliset palkinnot	3	30%
Muut rahalliset edut (esim. ilmainen lounas)	1	10%
Muu, mikä?	0	0%

Keskiarvo
2,39

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
--------------------	--------

9. Miten esimiehet tai ravintolapäällikkö ohjaavat toimintaasi?

Vastaajien määrä: 10, valittujen vastausten lukumäärä: 34

	N	Prosentti
Neuvomalla työtehtävissä	6	60%
Kehumalla haluttua toimintaa tai onnistumisia	7	70%
Kehottamalla tekemään asioita eri tavoilla tai tehokkaammin	4	40%
Ohjaamalla myymään tiettyjä tuotteita	6	60%
Kannustamalla lisämyyntiin	4	40%
Pitämällä kehityskeskusteluita aika ajoin	2	20%
Kouluttamalla	5	50%
Muilla tavoin, millä?	0	0%

Keskiarvo
3,62

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
--------------------	--------

10. Mitä koet palkitsemisen käsittävän CMB:llä?

Vastaajien määrä: 10, valittujen vastausten lukumäärä: 43

	N	Prosentti
Palkka	6	60%
Muut rahallisen palkitsemisen muodot (bonukset, tulospalkka)	2	20%
Laajennetut työsuhte edut (työterveys, liikunta, kulttuuri, ravintolat, muut)	8	80%
Mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin (esim. elämäntilanteen mukaan)	8	80%
Esimiehen tunnustukset ja kiitos	5	50%
Hyvien tulosten juhlinta	3	30%
Virkistystapahtumat	6	60%
Mahdollisuus vaikuttaa yksikön toimintaan	1	10%
Osallistuminen työpaikan kehittämiseen	4	40%
Muu, mikä?	0	0%

Keskiarvo
4,53

11. Mikä on mielestäsi palkitsevaa CMB:llä?

Vastaajien määrä: 10

Vastaukset
Työporukka, ja jossain määrin palkka mutta olisi saada joskus esimerkiksi jotain bonuksia yms
työvuorot on sovittavissa ja täydet tunnit tulee täyteen
Hyvät työsuhte-edut, mukava työilmapiiri & joustavuus
Firman tapahtumat ja hyvä, kannustava ilmapiiri
Hyvä ilmapiiri, "yhteisöllisyys", todella hyvät henkilöstöedut ja alennukset
Kulttuurisetelit on mukava etu.
Urakehitys, palkka, yhteiset tapahtumat eri ravintoloiden välillä ja mahdollisuus verkostoitua muiden ravintoloiden työntekijöihin
Mahdollisuus tehdä töitä, rento ilmapiiri, työsuhte-edut

12. Miten asetat toiminnallesi tavoitteita työpaikalla?

Vastaajien määrä: 10, valittujen vastausten lukumäärä: 15

	N	Prosentti
Esimies määrittää tavoitteet	0	0%
Yhdessä esimiehen kanssa	7	70%
Yhdessä työtovereiden kanssa	4	40%
Minulle ei ole asetettu tavoitteita, määritän tavoitteeni itse	4	40%
Minulle ei ole asetettu tavoitteita, enkä aseta niitä itselleni	0	0%

Keskiarvo
2,8

13. Minkälaisia tavoitteita sinulle on asetettu, olet itse asettanut tai olette yhdessä asettaneet? Jos tavoitteita ei ole asetettu, toivoisitko toiminnan olevan sidottu yhdessä määritettyihin tavoitteisiin?

Vastaajien määrä: 10

Vastaukset
Myynti kilpailut motivoivat hyvin koko henkilökuntaa tekemään lisäämyyntiä.
En tiedä.
Myyntillisiä tavoitteita, itsensä kehittämistä
Yksikön tavoite on tietysti myynnin jatkuva tehostaminen ja korkea asiakastytyväisyys, joten tähtään näihin myös omassa työskentelyssäni.
Koulu
Yleensä tavoitteena jonkin osaamisen tai tiedon kehitys esimerkiksi juomatiedon kehitys.

Olemme puhuneet urakehityksestä
.
Tavoitteenani on lähinnä kehittyä työssäni ja alalla, en kuitenkaan tavoittele uralla etenemistä (ainakaan toistaiseksi)

14. Millä tavoin tavoitteiden saavuttamisesta palkitaan?

Vastaajien määrä: 10, valittujen vastausten lukumäärä: 14

	N	Prosentti
Tavoitteiden saavuttamista ei palkita	1	10%
Palkitaan taloudellisesti (raha tai rahan arvoiset palkinnot)	2	20%
Kiitoksin ja kehuin	9	90%
Juhlimalla hyviä tuloksia	2	20%
Muilla tavoin, miten?	0	0%

Keskiarvo
2,86

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
--------------------	--------

15. Muuttuisiko tavoitteiden saavuttamisen tärkeys, jos tavoitteeseen pääsystä olisi rahallista etua sinulle?

Vastaajien määrä: 10, valittujen vastausten lukumäärä: 10

	N	Prosentti
Kyllä, sovituihin tavoitteisiin pääsyn merkitys kasvaisi	9	90%
Ei, rahallisella edulla ei olisi vaikutusta suoriutumiseeni tai tavoitteisiin pääsyyn	1	10%
Jokin muu vastaus, mikä?	0	0%

Keskiarvo
1,1

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
--------------------	--------

16. Mitkä olisivat sinulle mieluisia rahallisen palkitsemisen muotoja?

Vastaajien määrä: 10, valittujen vastausten lukumäärä: 20

	N	Prosentti
Ravintolan tulokseen perustuva tulospalkkio	6	60%
Korotus tuntipalkkaan ravintolan päästyä myyntiin sidottuun tavoitteeseen	5	50%
Korotus tuntipalkkaan työntekijän päästyä myyntiin sidottuun tavoitteeseen	3	30%

Kannustepalkkio perustuen myytyihin tuotteisiin	6	60%
En kaipaa rahallista palkitsemista palkan lisäksi	0	0%
Jokin muu, mikä?	0	0%

Keskiarvo
2,45

Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

Vastausvaihtoehdot	Teksti
---------------------------	---------------

17. Herääkö muita ajatuksia tai ideoita palkitsemiseen ja motivointiin liittyen?

Vastaajien määrä: 5

Vastaukset
ei.
Niinkun aikasemmin mainitsin että olisi kiva saada tulospalkkio tai bonusta edes kerran vuodessa. Myös bussilipun maksaminen olisi plussaa :)
palkka voisi aina olla parempi.
Juuri se, että palkitaan koko ryhmä ja tehdään tulosta yhdessä. Ei palkitsemisen tarvitse olla raha - mieluummin tekeminen / kokeminen yhdessä mikä parantaisi ryhmähenkeä
Myös asiakaspalaute motivoi ja palkitsee (sitä en tainnut aiemmissa kohdissa muistaa mainita)