



LAUREA
AMMATTIKORKEAKOULU

Uuden edellä

Työntekijöiden näkemys palkitsemistapojen toimivuudesta käytännössä

Tainio, Kati

2012 Leppävaara

Laurea-ammattikorkeakoulu
Laurea Leppävaara

Työntekijöiden näkemys palkitsemistapojen toimivuudesta käytännössä

Tainio Kati
Hotelli- ja ravintola-alan liikkeen-
johdon koulutusohjelma
Opinnäytetyö
Marraskuu, 2012

Tainio, Kati

Työntekijöiden näkemys palkitsemistapojen toimivuudesta käytännössä

Vuosi 2012 Sivumäärä 66

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli erään yrittäjän omistamien ravintoloiden palkitsemistapojen tehokkuuden parantaminen työntekijöiden mielipiteitä apuna käyttäen. Tavoitteena oli selvittää kuuden eri ravintolan palkitsemistapojen vahvuudet ja heikkoudet työntekijöiden näkökulmasta. Tulosten pohjalta kehitettiin tutkituille ravintoloille uusia ideoita koskien palkitsemista. Työntekijöiden näkemyksiä palkitsemistavoista ei ollut tutkittu aikaisemmin. Tämä oli yksi syy aiheen valinnan takana.

Tutkimus tehtiin kuuteen eri ravintolaan, jotka toimivat saman yrittäjän alaisuudessa. Palkitsemisjärjestelmiä käytetään kyseisissä kahdessa yrityksessä apuna työmotivaation säilyttämisessä ja parantamisessa. Opinnäytetyön viitekehys rakennettiin näiden teemojen ympärille. Suuremmaksi kokonaisuudeksi valittiin henkilöstöjohtaminen, johon liitettiin sitouttamisen, motivoinnin ja palkitsemistapojen teoriaa.

Aineisto kerättiin teemakyselyllä, joka suunniteltiin teorian käsitteiden avulla. Monipuolista aineistoa saatiin sekä vastausvaihtoehtoin vastattavista että avoimista kysymyksistä. Kyselyllä selvitettiin palkitsemistapojen tunnettavuuden, toimivuuden ja tasapuolisuuden toteutumista ravintoloissa. Vastajia pyydettiin myös mainitsemaan tekijöitä, jotka kannustavat pysymään kyseisen organisaation palveluksessa, ja tekijöitä, jotka ovat saaneet harkitsemaan työpaikan vaihtoa. Avoimiin kohtiin vastaajilta pyydettiin kehitysehdotuksia. Kyselyyn sai vastata vähintään kaksi kuukautta töissä olleet työntekijät. Ravintolapäälliköitä ei otettu tutkimukseen mukaan.

Ravintoloista saatiin yhteensä 76 täytettyä vastauslomaketta. Vastaukset analysoitiin exceliin ja tulokset ristiintaulukoitiin taustamuuttujien kanssa. Saadut tulokset muutettiin kuvioiden ja taulukoiden muotoon.

Kyselyllä saatiin selville, että palkitsemistapoja voitaisiin kehittää jokaisessa ravintolassa. Muutamit ravintolat nousivat esiin vahvempina kuin toiset. Vahvuuksiksi nousivat muun muassa palkitsemisen ajankohta ja tasapuolisuuden huomioiminen palkitsemisessa. Huomiota vaativia asioita jatkoa ajatellen ovat palautteenanto ja kiitoksen ja arvostuksen välittäminen työntekijöille. Kehitysehdotuksia ideoitiin tulosten, omien kokemusten ja teorian avulla. Näitä ovat esimerkiksi infopakettit, idea palkita työntekijä kuukauden parhaasta kehitysideasta sekä erilaiset työkalut henkilökunnan jatkokouluttamisen avuksi. Opinnäytetyö ja kehitysehdotukset esiteltiin organisaation johdolle.

Asiasanat: henkilöstöjohtaminen, sitoutuminen, palkitseminen, palkitsemistavat

Tainio, Kati

How Employees Perceive Rewarding

Year	2012	Pages	66
------	------	-------	----

The purpose of this study was to improve the efficiency of ways to reward in restaurants, owned by one entrepreneur, with the help of employees' points of view. The objective was to examine the rewarding means in six different restaurants and discover their strengths and weaknesses from the perspective of the employees. The results led to the development of new ideas for the studied restaurants. The views of employees on rewarding have not been studied previously. This was one of the reasons behind the choice of this subject.

The study was conducted in six different restaurants, which operate under the same entrepreneur. The rewarding systems are used in the two companies the restaurants are facilitated within to help maintain and improve the motivation of the employees. The framework of the thesis was built around these themes. Human resource management was selected as the leading theme, which included theory of commitment, motivation and ways of warding.

The data were collected by questionnaire, which was designed by using the theory of concepts. Versatile material was obtained by using both multiple-choice and open questions. The survey was carried out to study the awareness, effectiveness and equity of the ways to reward in the restaurants. Respondents were also asked to mention factors that encourage them to remain working in the organization, and the factors that have had them consider changing jobs. Respondents were asked to write development proposals in the open questions. The survey was answered by employees, who have been working in the companies for at least two months. Restaurant managers were not included.

76 completed forms were received. The answers were analyzed with excel and the results were cross tabulated with some background variables. The obtained results were illustrated in the format of graphs and tables.

One result is that rewarding can be developed in each restaurant. Some of the restaurants have better rewarding systems than others. Examples of strengths were the timing of rewarding and taking fairness into account in the process of rewarding. Important aspects for future development are giving feedback and praise and the appreciation of employees. Development proposals were drawn up based on the results, own experience and theory. These include, for example, information packages, the idea to reward an employee for the best development idea of the month, as well as various tools for further training of staff. The thesis and suggestions were presented to the organization's management.

Keywords: human resource management, commitment, rewarding, ways to reward

Sisällys

1	Johdanto	6
2	Toimintaympäristön kuvaus	7
3	Henkilöstöjohtaminen	11
	3.1 Henkilöstön sitouttaminen.....	12
	3.2 Motivointi	14
4	Palkitseminen	17
	4.1 Yleisimmät palkitsemistavat	18
	4.2 Palkitsemisen vaikutukset	24
5	Tutkimuksen menetelmät ja toteutus.....	27
	5.1 Kyselytutkimus aineistonkeruumenetelmänä	28
	5.2 Aineiston analysointi.....	30
	5.3 Tutkimuksen luotettavuus	33
6	Tutkimustulokset ja tulkinnat	34
	6.1 Taustatiedot	34
	6.2 Palkitsemistavat.....	37
	6.3 Motivoituminen	41
	6.4 Sitoutuminen ja sitouttaminen	44
	6.5 Muu merkitys.....	46
7	Kehityskohteet ja -ideat	48
8	Johtopäätökset	54
	Lähteet	55
	Kuviot	57
	Taulukot	58
	Liitteet.....	59

1 Johdanto

Palkitseminen on aihe, joka on lähiaikoina saanut paljon palstatilaa lehdistä. Valitettavasti viime aikojen uutiset ovat antaneet jokseenkin kielteisen kuvan yritysten palkitsemistavoista. Vuoden 2012 alussa on keskusteltu tapauksesta, jossa yritys on jakanut hallituksensa johtajille jättibonuksia sitouttamistarkoituksessa muiden työntekijöiden kustannuksella (Finnairin lisäbonuksista päättäneet: Oikea teko 2012). Julkisuudessa huomiota on herättänyt myös erinäiset tapaukset lahjusten antamisesta ja vastaanottamisesta. Myös työntekijöiden näkökulmasta palkitseminen on viime vuosina muuttunut: palkitseminen nähdään yrityksissä epäoikeudenmukaisena (Nelonen 2012). Aiheen ajankohtaisuus nosti mielenkiintoa käsitellä kyseistä teemaa omassa työympäristössä.

Kyseisen organisaation 100 prosentin työtyytyväisyystaso, yhtenä sen tavoitteista, asettaa yritykselle monia haasteita. Työntekijät ovat nuoria, ja vaihtuvuus on suurta. Siksi olisikin ensiarvoisen tärkeää näyttää työntekijöille, että heitä ja heidän työtään arvostetaan ja heistä välitetään. Opinnäytetyön tarkoituksena oli yrittäjän omistamien ravintoloiden palkitsemistapojen tehokkuuden parantaminen työntekijöiden mielipiteitä apuna käyttäen. Yrittäjä käyttää palkitsemisjärjestelmiä apuna työmotivaation säilyttämisessä ja parantamisessa. Tavoitteena oli selvittää kuuden eri ravintolan palkitsemistapojen vahvuudet ja heikkoudet työntekijöiden näkökulmasta. Aineistoa kerättiin kyselyn avulla. Tulosten pohjalta kehitettiin yrityksille uusia ideoita koskien palkitsemista, jotta palkitsemistavoista saataisiin irti paras mahdollinen hyöty jokaisessa toimipisteessä.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Taustatieto palkitsemistavoista kerättiin omasta tietotaidosta ja kokemuksista sekä yrittäjältä. Sekä yrittäjä että ravintolat on pidetty nimettöminä kunnioittaen kohdeyritysten johdon tahtoa. Opinnäytetyön alussa selviää toimintaympäristön luonne ja palkitsemisen kannalta olennaiset tiedot, jonka jälkeen teemaa esittelee teoriaosio. Teoriaan perehtymisen jälkeen suunniteltiin ja toteutettiin itse tutkimus, joka esitellään vaihe vaiheelta opinnäytetyön viidennessä luvussa. Kyselytutkimuksen tulokset analysoitiin ja niiden perusteella kehitettiin parannusehdotuksia olemassa oleviin palkitsemistapoihin. Johtopäätökset koottiin opinnäytetyön loppuun. Kyseisestä luvusta löytyvät myös kohdeyritysten johdon kommentit, jotka saatiin opinnäytetyöprosessin loppuvaiheessa.

2 Toimintaympäristön kuvaus

Tässä luvussa kuvataan opinnäytetyön toimintaympäristö kertomalla molemmista kohdeyrityksistä muutamia taustatietoja, jotta kyseisen ympäristön suuruus ja kapasiteetti tulevat esille. Luku sisältää myös tietoa kohdeyritysten tämänhetkisistä palkitsemistavoista. Myös aiheen valinnan taustalla olevia tekijöitä on esitelty tässä luvussa.

Opinnäytetyö toteutettiin kahden yrityksen omistamiin ravintoloihin. Tämä siksi, että yrittäjä on kaikissa sama. Tarkemmin sanottuna ne pitävät sisällään kolme ravintolaa kumpikin. Ravintolat sijaitsevat pääkaupunkiseudulla ja Lohjalla. Taulukkoon 1 on kerätty taustatietoja ravintoloista antamaan selkeämmän kuvan siitä, millaisia kyseiset yritykset ovat.

	Ravintola 1	Ravintola 2	Ravintola 3	Ravintola 4	Ravintola 5	Ravintola 6
Sijainti	Helsinki	Vantaa	Vantaa	Vantaa	Vantaa	Lohja
Yritykset	Yritys A	Yritys A	Yritys B	Yritys B	Yritys A	Yritys B
Ostovuosi	2008	2008	2004	2004	2010	2006
Autokaista	Kyllä	Kyllä	Kyllä	Ei	Kyllä	Ei
Asiakaspaikat	85	140	140	100	100	100
Henkilökunnan määrä	25-30	40-45	25-30	20-25	25-30	20-25

Taulukko 1. Yritysten omistamien ravintoloiden taustatietoa.

Yritys A on perustettu vuonna 2008. Sen alaisuudessa ovat ravintolat 1, 2 ja 5. Ravintola 1 sijaitsee Länsi-Helsingissä ja ravintolat 2 ja 5 sijaitsevat Vantaalla. Näistä uusimpana hankintana on ravintola 5, joka rakennettiin, valmistui ja avattiin vuoden 2010 lopussa. Ravintolat 1 ja 2 yrittäjä hankki vuonna 2008. (Yrittäjä 2012.)

Kaikki edellä mainitut ravintolat ovat autokaistaravintoloita, joka tarkoittaa sitä, että ne tarjoavat palveluitaan sekä ravintolan sisältä että autokaistalta. Henkilökunnan määrä koko organisaatiossa on noin 200 - 250 henkeä, joten taulukon 1 työntekijämäärät ovat vain suuntaa-

antavia (Yrittäjä 2012). Tarkan luvun saaminen kesätyöntekijöiden rekrytointivaiheessa on vaikeaa, ja määrä muuttuu lähes koko ajan.

Yritys B on perustettu vuonna 2004. Sen alaisuuteen kuuluvat toimipisteet ovat ravintolat 3, 4 ja 6. Näistä ainoastaan ravintola 3 tarjoaa palveluitaan myös autokaistan välityksellä. Muut kaksi ravintolaa sijaitsee kauppakeskuksissa. Ravintolat 3 ja 4 yrittäjä osti vuonna 2004 ja ravintola 6 liittyi seuraan vuonna 2006. (Taulukko 1.)

Yritykset ovat franchising-yrityksiä, ja ovat osa maanlaajuista yhtiötä. Yhtiön yhteisenä visio on olla maailman parhaan ruokakokemuksen tarjoava ravintola. Ajatuksena on, että kyseiset ravintolat ovat parhaita paikkoja, joissa asiakkaat voivat nauttia nopeasta ja ystävällisestä palvelusta, tuoreesta ruoasta, puhtaasta, houkuttelevasta ilmapiiristä ja hauskastä kokemuksesta kohtuuhintaan. Asiakaslupaus on tarjota laatua, palvelua, siisteyttä ja vastinetta rahalle. (Yrittäjä 2012.)

Yhtiö on nuorten keskuudessa erittäin suosittu paikka työskennellä, sillä se palkkaa myös 16-vuotiaita töihin ja on esimerkiksi opiskeluiden ohella helppo ja joustava työpaikka. Tällä hetkellä työntekijöiden keski-ikä on 22 vuotta ja lisää ihmisiä rekrytoidaan koko ajan. (Yrittäjä 2012.) Tämän vuoksi vaihtuvuus on huomioonotettava asia: opiskelijat valmistuttuaan saattavat hakea oman alan töihin eivätkä välttämättä jatka yhtiön palveluksessa. Uusien työntekijöiden kouluttaminen vaatii resursseja, joten olisi tärkeää, että vanhoja työntekijöitä vaalitaan. Tässä nousevat esiin työntekijöiden palkitseminen ja pitäminen yrityksen palveluksessa.

Yhtiö arvostaa työntekijöissään aktiivisuutta, aloitteellisuutta ja panostusta. Näitä hyödyn-tääkseen heidän täytyy kuitenkin osata välittää tämä arvostus työntekijöille. Yhtiön ja kaikkien franchising-yritysten tavoitteena onkin sataprosenttinen työtyytyväisyystaso (Yrittäjä 2012). Siksi palkitsemisjärjestelmiä on hyvä tutkia ja kehittää niin, että niistä olisi mahdollisimman paljon hyötyä sekä työntekijöille että työnantajille. Opinnäytetyön avulla löydetään ravintoloiden palkitsemistapojen kulmakivet, jotka määrittelevät, ovatko palkitsemistavat toimivia kyseiselle yritykselle vai kaipaavatko ne uudenlaisia ideoita ja kehittämistä. Yhtiön arvot vaikuttivat myös opinnäytetyön aiheen valintaan. Opinnäytetyön aiheen taustalla oli myös yrittäjän ja muun johdon tuki, joka on työn onnistumisen kannalta erittäin tärkeää.

Yritysten yhtenä työkaluna työtyytyväisyyden parantamisessa ovat työtyytyväisyystutkimukset, jotka teetetään jokaiseen ravintolaan kerran vuodessa. Viimeisimmän, vuonna 2011, teetetyn tutkimuksen mukaan, 83 prosenttia yhtiöllä työskentelevistä oli tyytyväisiä työhönsä. (Yrittäjä 2012.) Työntekijöille ja esimiehille teetetään eri tutkimukset, vaikka kysymykset ovat hyvin samantyyliisiä. Palkitsemisen näkökulmaan tutkimuksessa voidaan liittää muun muassa väittämät: saan tunnustusta ja kiitosta tehdystä työstä, palkankorotukset tulevat ajal-

laan ja sovitusti, kehityskeskusteluni pidettiin aikataulun mukaisesti ja esimieheni antaa minulle rakentavasti palautetta. Vuoden 2012 alussa ravintolaan 1 teetetyt tutkimuksen mukaan yhtä kohtaa lukuun ottamatta edellä mainitut asiat ovat parantuneet vuodesta 2011. Vastausaste työntekijöiden keskuudessa kyseisessä ravintolassa oli 52 prosenttia ja esimiesten (vuoropäälliköt ja apulaisravintolapäällikkö) 100 prosenttia. Koska vastausaktiiviteetti tutkimuksessa oli yli 50 prosenttia, tulokset luokiteltiin luotettaviksi. Koska tutkimuksessa ei suoranaisesti oteta selvää palkitsemisen tehokkuudesta tai vaikutuksesta motivaatioon, ei työntekijöiden mielipiteistä palkitsemista kohtaan ole aiempaa tietoa.

Palkitsemistapoja yhtiön ja yritysten sisällä on monia. Yhtiö itse palkitsee ravintoloita hyvien mysteeriohjainten tulosten perusteella. Se pitää tilastoa kaikkien Suomen ravintoloiden tilanteista, ja jakaa palkintoja vuosi- ja kvartaalitasolla. Ravintoloissa käy kaksi kertaa kuukaudessa niin sanottu mystery shopper eli haamuostaja, joka arvioi käyntikokemuksensa ravintolassa. Haamuostaja voi asioida lounaalla eli kello 10.30 - 13.30 tai päivällisellä kello 16.00 - 18.00. Arviointikriteereihin kuuluvat muun muassa palvelunopeus, ystävällisyys, ruoan laatu ja siisteys. Mikäli jokin näistä tekijöistä ei ole kriteereiden mukaisessa kunnossa, tulee arvioinnista CSO 100 prosenttia, mikä tarkoittaa, että asiakastytyytyväisyys on epäonnistunut ja jokin vaadittavista elementeistä ei ole toteutunut. CSO eli Customer Satisfaction Opportunity lukuja mitataan ja seurataan, ja palkinnot jaetaan yleensä kymmenelle parhaalle ravintolalle. Myös ne ravintolat, jotka parantavat CSO-tulostaan parhaiten, saavat rahallisen bonuksen virkistysrahastoon. Palkintona jaetaan siis rahaa ravintoloiden henkilöstön virkistysrahastoihin. Suurin palkintosumma on jopa 2000 euroa. Yhtiö valitsee ja palkitsee myös joka vuosi vuoden yrittäjän ja vuoden ravintolapäällikön.

Kohdeyritysten palkitsemisjärjestelmät ovat lähtöisin yrittäjältä. Apuina on käytetty yhtiön käytäntöjä. Myös kenttäpäällikön mielipide ja ehdotukset on otettu huomioon palkitsemisjärjestelmiä kehitettäessä. Ravintola- ja vuoropäälliköillä on myös lupa kehittää omia ravintola-kohtaisia palkitsemistapoja. (Yrittäjä 2012.)

Yhtiö noudattaa Suomen työlainsäädäntöä jokaisessa ravintolassa: palkat määräytyvät majoitus- ja ravitsemisalalan työehtosopimuksen mukaan (Yrittäjä 2012). Sekä yritys A:ssa että B:ssä on käytössä leimauskortit, jotka varmistavat sen, että palkkaa saadaan minuutilleen oikein. Tähän lisätään asiaankuuluvat lisät. Opinnäytetyön kohdeyrityksillä palkkauksen luokat ovat työntekijäpalkka, kouluttaja- ja asiakasemäntäpalkka, apulaisvuoropäällikön palkka, vuoropäällikön palkka, apulaisravintolapäällikön palkka sekä ravintolapäällikön palkka. Henkilökohdallisella pätevyydellä ei ole yrityksissä merkitystä palkkaan eli henkilökohtaisia palkankorotuksia ei käytetä. Yritykset maksavat kuitenkin lisiä siihen nähden, kauanko työntekijä on ollut kyseisen yrityksen palveluksessa. Näitä ovat muun muassa kaksi- ja viisivuotislisät.

Kohdeyrityksissä tuloksista palkitaan myös kuukausitasolla. Ryhmänä toimii tiimi, joka koostuu apulaisvuoropäälliköistä, vuoropäälliköistä, apulaisravintolapäälliköistä ja ravintolapäälliköistä. Tavoitteita ovat muun muassa crew labourin hallinta ja asiakastyytyväisyyden elementtien (CSO) onnistuminen. Henkilöstökustannukset eli crew labour kertoo työntekijöiden kustannusten osuuden myynnistä. Kun asiakkaita on paljon, työntekijöiden kustannukset ovat usein tavoitteiden mukaiset. Kun asiakasmäärä vähenee, on töissä niin sanotusti liikaa työntekijöitä myyntiin nähden. Tällöin toimenpiteinä ovat muun muassa työntekijöiden tautotus tai kotiin päästäminen, jolloin säästetään henkilöstökustannuksia. Mikäli kuukauden tavoitteeseen crew labourin suhteen päästää, jaetaan rahallisia bonuksia päälliköille tehtyjen vuorojen määrän perusteella.

Ravintolat pitävät välillä myös keskinäisiä leikkimielisiä kilpailuja, joissa punnitaan, kuka pysyy parhaimpaansa ja voittaako Helsinki vai Vantaa. Esimerkiksi vuoden 2012 alusta lähtien autokaistaravintoloiden kesken on pidetty parkituskilpailua, jonka joka kuukautinen voittaja saa rahallisen bonuksen henkilökunnan virkistysrahastoon. Parkituskilpailun voittaa ravintola, joka parkittaa eniten autoja siihen nähden, paljonko niitä päivän aikana käy. Parkittamisella tarkoitetaan autojen laittamista sivuun odottamaan tuotteitaan. Parkitus mahdollistaa asiakkaiden nopean palvelemisen. Mikäli asiakas haluaa ostaa esimerkiksi juotavaa, saa hän sen nopeasti, kun suuremmat tilaukset odottavat parkissa. Tämä vaikuttaa positiivisesti palveluainkoihin ja täten asiakastyytyväisyyteen. Myös hyvistä palveluajoista palkitaan.

Mysteeriostajien käynneistä palkitaan myös ravintolatasolla. Vuoroa johtaneet päälliköt saavat rahallisen palkkion. Tämän palkkion saaminen vaatii päälliköiltä tehokasta vuoronjohtamista ja nopeaa reagointikykyä ongelmatilanteisiin ja vaaranalueisiin. Hyvistä CSO tuloksista palkitaan myös henkilökuntaa. Jokainen kyseisenä aikana töissä ollut työntekijä saa valita yhden kolmesta eri palkintovaihtoehdosta: kulttuuriseteli, liikuntaseteli tai ilmainen taukoruoka. Lisäksi päällikön valitsema henkilö, joka on ollut avainasemassa haamuostajakäynnin onnistumisessa, saa kaksinkertaisen palkinnon eli esimerkiksi kaksi liikuntaseteliä. Ravintolapäälliköt yhdessä vuoropäälliköiden kanssa saattavat satunnaisesti kehittää omia palkittavia tekemisiä omissa ravintoloissaan. Tällaisia ovat esimerkiksi työntekijöiden väliset kilpailut tai suuret siivoustehtävät, joista palkitaan esimerkiksi ilmaisella jälkiruoalla.

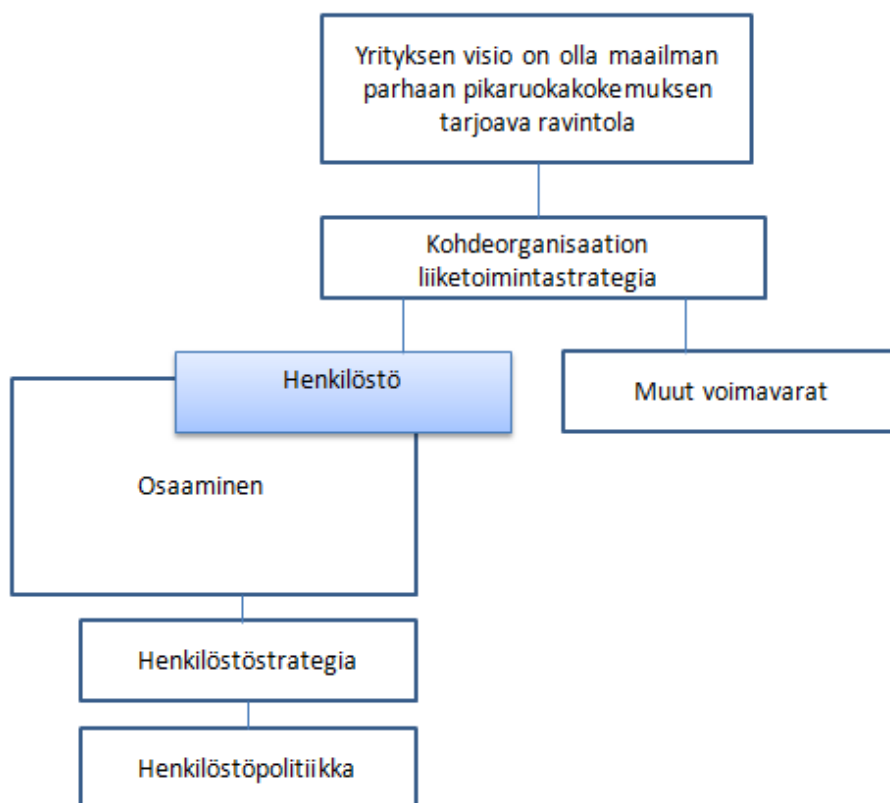
Etuja yrityksissä on muutamia. Ravintolapäälliköille kustannettiin työpuhelimet vuoden 2011 alussa ja heillä on myös ruokaetu. Myös työntekijöillä ja päälliköillä on ruokaetu. Työntekijät saavat oman ravintolansa lisäksi myös muista saman konsernin ravintoloista 50 prosentin alennuksen ostaessa itselleen. Päälliköitä koskee sama etu, erona on kuitenkin, että he saavat syödä ilmaiseksi, mikäli ovat vuoronjohtamistehtävissä. Tämän edun vaatimuksena on, että ruoat arvostellaan yritysten toimintatapojen mukaan ja tuotteista annetaan välitön palaute työntekijöille. Näin ruoan laatua tarkkaillaan joka päivä ja toimintatapoja ja operaatioita

pystytään kehittämään paremmiksi ja lähemmäs koko yhtiön vaatimia standardeja. Kohdeyri-
tysten henkilökunnalla on myös oikeus juoda virvoitusjuomia vuorossaan ilmaiseksi.

Joka kuukausi päällikkötiimi valitsee kuukauden työntekijän, joka saa valita palkinnoksi itsel-
leen kuukauden taukoruoat ilmaiseksi tai niin sanotun unelmalistan. Unelmalistalla tarkoite-
taan kolmeviikkoista aikaa, jolloin työntekijä saa tehdä töitä haluaminaan päivinä haluami-
naan ajankohtina. Hänellä on siis valta valita työvuoronsa. Kuukauden työntekijät saavat myös
nimensä tauluun, joka on jokaisessa ravintolassa esillä kassalinjan läheisyydessä, myös asiak-
kaiden nähtävillä. Käytössä on siis jo monia palkitsemisen tapoja, mutta kehittämiselle on
aina tilaa.

3 Henkilöstöjohtaminen

Organisaation toiminnan ytimestä löytyy sen henkilöstö. Tehokkaalla ihmisten johtamisella,
ammattitaitoisella ohjaamisella ja työelämän suhteiden hoitamisella kaikki organisaation toi-
minta mahdollistuu. Kuvioista 1 nähdään henkilöstön ja sen osaamisen tärkeä merkitys yrityk-
sen toiminnan ja strategian kannalta.



Kuvio 1. Henkilöstö on yksi yrityksen kivijaloista visioon pyrittäessä. (Viitala 2004, 13.)

Henkilöstöstrategia ja sitä kautta henkilöstöpolitiikka suunnitellaan tarkasti niin, että liike-toimintastrategia toteutuu juuri oikeanlaisen ihmisjoukon avulla. Henkilöstöpolitiikka sisältää muun muassa aikataulut, vastuunjaon ja toimenpiteet, joiden avulla strategiaa pyritään toteuttamaan. Viitala (2004, 12 - 13) kertoo, että tähän politiikkaan kuuluu rekrytoinnin ja kehittämisen lisäksi palkkapolitiikka, jonka merkitystä palkitseminen keinona tässä opinnäytetyössä myös pintapuolisesti selvitetään ottamalla selvää siitä, miten työntekijät siihen suhtautuvat.

Toimenpiteet, kuten henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen ja motivaation ylläpito, kuuluvat esimiehen jokapäiväiseen työhön. Myös työntekijöiden osaamisen kehittäminen ja varmentaminen ovat merkityksellisiä toimia johtajan työssä. Viitala (2004, 15) korostaa henkilöstön ohjausta ja tukemista sekä pitkällä että lyhyellä aikavälillä, jotta sekä strategista että operatiivista toimintaa saadaan kehitettyä.

Vastuu, joka kuuluu henkilöstöjohtamisen arkeen, on suuri, kun tavoitteena on erilaisten ongelmien ja päivittäisten haasteiden ratkaisujen ohella saada henkilöstö sitoutumaan ja motivoitumaan työtehtäviinsä. Kuten Viitala (2004, 16 - 17) asian ilmaisee, voidaan henkilöstöjohtamisen tarkoituksiksi määritellä yrityksen henkisen hyvinvoinnin ylläpitäminen ja huolehtiminen. Henkilöstön fyysistä ja psyykkistä hyvinvointia hoidetaan henkilöstötoiminnoilla. Kyseiset toiminnot on kehitetty huolehtimaan myös muun muassa työntekijöiden oikeuksista ja velvollisuuksista. Näihin toimintoihin kuuluvat esimerkiksi perehdyttäminen, palkkahallinto, koulutus- ja kehittämistoimet sekä muut palkitsemisjärjestelmät.

Jo esipuheessaan Viitala (2004, 3) korostaa henkilöstöstä huolehtimista. Motivoituneet ja tehokkaat työntekijät ovat yritykselle merkittävä kilpailutekijä nyt ja tulevaisuudessa. Kehitys on vuosien mittaan tuonut uudenlaisia haasteita, joka on vaikuttanut työn luonteeseen ja henkilökunnan osaamisvaatimuksiin. Täten esimiehen on ymmärrettävä ja tunnistettava parhaat keinot ja tavat, joiden avulla työntekijät saadaan motivoitumaan, sitoutumaan ja oppimaan. Toimintaympäristöt saattavat muuttua äkillisesti, jolloin vain vahva henkilöstöstrategian omaava yritys selviää ja pystyy omaksumaan nopeasti uudet toimintatavat ja sopeutumaan. (Viitala 2004, 3; 30.)

3.1 Henkilöstön sitouttaminen

Muuttuva toimintaympäristö asettaa yrityksille uudenlaisia haasteita: sekä esimiehiltä että työntekijöiltä vaaditaan lisää joustavuutta, kilpailu yrityksen välillä kiristyy, teknologia kehittyy ja työvoiman kysyntä ja tarjonta heittelevät eri aloilla. (Viitala 2004, 42.) Työvoimatilanteen ollessa epävakaa, nousee yrityksen houkuttelevuus työnantajana merkittäväksi tekijäksi. Työvoimapula pakottaa yrityksen pitämään kiinni hyvistä työntekijöistä, joilla taas on omat kriteerinsä, mitä tulee työnantajalla pysymiseen. Työntekijät arvioivat yrityksiä niiden urake-

hitysmahdollisuuksien, yrityskuvan ja työympäristön lisäksi myös palkitsemistapojen, kuten palkan ja etujen avulla. (Viitala 2004, 49.) Toimiva sitouttaminen asiakaspalvelualalla saattaa nostaa yrityksen toiminnan laatua: kun asiakaspalvelutehtävissä työskentelevät saadaan sitoutumaan työhönsä, tavoitteisiinsa ja yrityksen kehittämiseen, voi tulos olla näkyvä myös asiakkaalle. Tämä taas voi parhaassa tapauksessa johtaa asiakastyytyväisyyden kasvuun ja sitä kautta ravintolatoiminnan tuloksen kasvuun.

Työntekijän kokemukset yrityksessä vaikuttavat hänen sitoutumiseen työhönsä. Viitalan (2004, 162) mukaan sitoutuminen on ”sitä, miten yksilö kokee työyhteisön tai yrityksen osana omaa elämäänsä ja itsensä osana työyhteisöä tai yritystä”. Kolme piirrettä, jotka yleisesti kuvaavat sitoutumista, ovat joustavuus omista työtehtävistä, arvojen ja tavoitteiden hyväksyminen ja halu pysyä organisaation jäsenenä. Eri ihmisillä on näille asioille eri painoarvot, joihin vaikuttavat eri tekijät. Näitä tekijöitä ovat tunneperäiset, käyttäytymis- ja tiedolliset tekijät. Kun kyse on tunneperäisistä tekijöistä, puhutaan siitä, miten hyvä työ on juuri itselle. Viitalan (2004, 163) kädenjälki nostaa esille myös tutkimuksen, jonka mukaan työntekijä on jopa sitoutuneempi yritykseen pelkän työn vuoksi, eikä esimerkiksi hyvien työolojen tai tehokkaan palkitsemisjärjestelmän vuoksi. Lampikoski (2005, 49) taas mainitsee etuihin perustuvan sitoutumisen, jonka mukaan henkilö sitoutuu saamiensa etujen vuoksi, sillä hän kokee ne motivoiviksi. Lampikoski (2005, 49) kuitenkin jatkaa, että näillä henkilöillä kynnyksinä lähteä organisaatiosta on silloin pieni, kun tarjolla on ratkaisevan paljon parempia etuja.

Sitoutumista voidaan luonnehtia myös tunteeksi kuulua johonkin yhteisöön. Henkilö voi olla sitoutunut työhönsä myös lähtemisen aiheuttamien seurausten pelon vuoksi. Mikäli työntekijä kokee yrityksestä lähtemisen riskiksi tai taloudelliseksi menetykseksi, voi hän sitoutua työhönsä paremmin. Työntekijä saattaa myös tuntea velvollisuutta tai vastuuntunnetta työtänsä kohtaan niin paljon, että pysyy yrityksen palveluksessa sen vuoksi. Muita sitoutumista lisääviä tekijöitä ovat työsuhteen kesto, mahdollisuus osallistua päätöksentekoon, varmuus oman työpaikan pysyvyydestä ja työn tai siihen liittyvien operaatioiden suunnitteluun osallistuminen. (Viitala 2004, 163.)

Sitouttamisen avulla yritys hyötyy muun muassa taloudellisesti, ajallisesti ja imagollisesti. Kun rahaa ei mene uuden henkilöstön rekrytointiin, valintaan ja perehdyttämiseen, voidaan varoja investoida muualle. Organisaatiossa vallitseva tehokkuus ja tuottavuus parantuvat, kun tietotaito ja kokemukset pysyvät yrityksen sisällä. Tästä seurauksena myös yrityksen kilpailukyky säilyy ja imago pysyy hyvänä. Lopulta myös asiakastyytyväisyys ja myynti nousevat. (Lampikoski 2005, 12 - 13.)

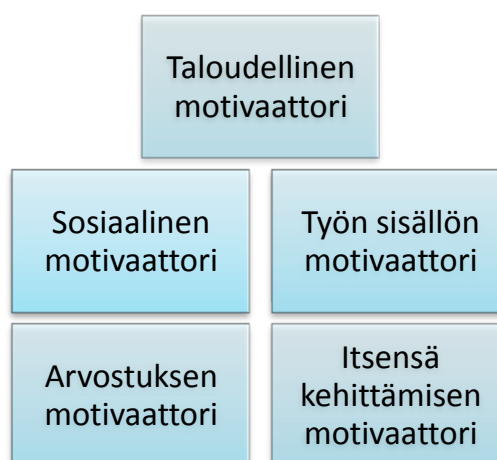
Henkilön vaihtaessa työpaikkaa taustalla voi usein olla jatkuva kiire, stressi, liian suuret vaatimukset työtä koskien tai liian suuri työkuormitus. Nämä tekijät Lampikoski (2005, 154) mai-

nitsee syiksi lähteä tai kokonaan vaihtaa työtä. Myös työn palkitsevuus, kuten palkkiot ja kannustimet, vaikuttavat henkilön päätöksiin: varsinkin, jos ne koetaan riittämättömiksi suhteessa työmäärään ja sitoutumiseen.

3.2 Motivointi

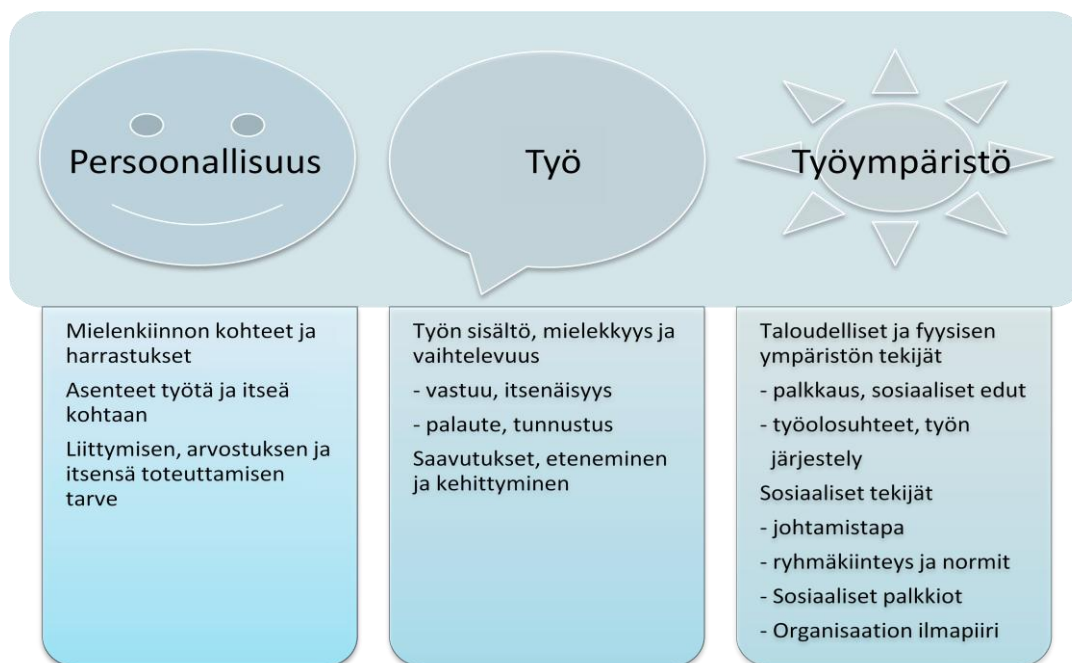
Motivointi on yksi johtamisen alue, joka vaatii esimieheltä huomiota työympäristön arjessa. Motivoinnin tarkoituksena on synnyttää toisessa ihmisessä halua parantaa suoritustaan. Tähän vaikuttavat erilaiset tekijät ihmisestä riippuen. Nämä tekijät eli motiivit toimivat sytyttäjinä, jotka aikaansaavat motivaatiota. Motivoinnin tutkiminen ja johtaminen on vaikeaa, kun taustalla vaikuttavat eri ihmiset ja heidän eri motivaatiotekijänsä. Viitala (2004, 150) muistuttaa, että motivaatio saattaa vaihdella samalla ihmisellä riippuen tilanteesta ja ajasta, joka lisää omat vaikeutensa yhtälöön.

Moisalo (2010, 123) esittelee työmotivaation jakamalla sen viiteen erilaiseen osa-alueeseen, joiden käyttö antaa esimiehelle monia mahdollisuuksia motivoinnin saralla. Nämä osa-alueet ovat taloudellinen, sosiaalinen, arvostuksen, työn sisällön ja itsensä kehittämisen motivaattori (kuvio 2).



Kuvio 2. Työmotivaation osa-alueet. (Moisalo 2012, 123.)

Viitala (2004, 151) taas erittelee motivaatiotekijät persoonallisuuden, työn ja työympäristön mukaan kuviossa 3. Persoonallisuudessa motivaatioon vaikuttavat muun muassa mielenkiinnon kohteet, asenteet työtä ja itseä kohtaan sekä ihmisen erilaiset tarpeet, joista mainittakoon arvostuksen tarve. Työn sisällöllä, mielekkyydellä ja vaihtelevuudella Viitala (2004, 151) luettelee olevan merkitystä työmotivaatioon, kuten myös omilla saavutuksilla, työssä etenemisellä ja kehitymisellä.



Kuvio 3. Motivaation syntytekijöitä. (Viitala 2004, 151.)

Työympäristössä motivaation syntytekijöinä vaikuttavat taloudelliset tekijät, kuten palkkaus ja edut, fyysisen ympäristön tekijät, kuten työturvallisuus, ja sosiaaliset tekijät, esimerkiksi työilmapiiri ja johtamistapa työpaikalla. Österberg (2007, 138) lisää, että ilmapiiriin tulee olla avoin ja vuorovaikutteinen, ja ryhmän työskentelytavat osallistavia ja luovia. Nämä piirteet ovat yhteisten tavoitteiden saavuttamisessa olennaisen tärkeitä.

Hokkanen, Mäkelä & Taatila (2008, 34 - 35) esittelevät motivaatiotekijöitä kahdessa eri kategoriassa, joiden he kertovat olevan lähtöisin 1950-luvulta Herzbergin ja hänen kollegoidensa tutkimuksista. Kategoriat ovat sisäiset ja ulkoiset motivaatiotekijät. Sisäisen motivaation he kertovat olevan lähtöisin ihmisen sisältä: halu tehdä työ hyvin. Tämän halun taustalla saattaa kuitenkin olla ulkoisia tekijöitä, kuten palkkioita. Ulkoiset tekijät nimensä mukaan vaikuttavat ihmiseen ja hänen toimintaansa ulkoapäin.

Palkitseminen ja palkkioiden käyttämisellä motivaation kohottajana on sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia. Hokkanen ym. (2008, 34) mainitsevat, että hyvin motivoituneen työntekijän taustalla saattaa olla halu tehdä työ laadullisesti hyvin, jolloin palkitseminen voidaan kokea ekstramotivoivana. Niille, jotka eivät luonnostaan motivoitu pelkästä hyvin tehdystä työstä, palkkioiden lupaaminen saattaa vaikuttaa erittäin paljon. Jotkut taas ovat luonteeltaan kilpailuhenkisiä ja kaikenlainen menestys saa motivoitumaan. Kuten jo aiemmin mainittiin, ei se kuitenkaan ole yhtä motivoiva keino kaikille. Tämä, jo muutenkin haasteellinen johtamisen osa-alue, muuttuu yhä vaikeammaksi, kun tulee miettiä, minkälainen palkitseminen saa henkilökunnan tekemään työtä vielä tehokkaammin, jos peruspalkka on jo riittävä ja työntekijä kokee sen riittävän elämiseen. (Hokkanen ym. 2008, 35.)

Alan johtajaksi -kirjassa (Hokkanen ym. 2008, 35) mainittu Herzbergin tutkimus nostaa ulkoiset motivaatiotekijät negatiivisiksi. Mikäli työntekijä tietää saavansa huonompaa palkkaa kuin kollegansa, hänen motivaationsa laskee. Mutta vaikka hän saisikin parempaa palkkaa, ei motivaatio nouse huomattavasti. Palkkioiden kerrotaan toimivan silloin, kun taustalla vaikuttaa jokin henkilökohtainen syy, kuten tarve saada uusi televisio. Tämän tarpeen takana saattaa taas olla halu pysyä mukana teknologian kehityksessä tai halu saada parempi televisio kuin ystävällä. Tällaisen ajattelun oivaltaminen laskee kirjoittajien mukaan palkkioiden merkitystä motivaatiotekijöinä. Työnantajana toivoisi työntekijöiden pitävän työstään ja nauttivan sen teosta, eikä palkan saamisen tarpeen takana vaikuttaisi erinäiset sosiaalisen ympäristön vaatimukset. Toisaalta, työnantajan tehtävä on tehdä rahaa ja ajatella bisnestä. Myös sen takia palkkioiden käyttö motivaation lähteenä on haastavaa, mutta tarpeellista. Haasteellista on myös silloin, kun ulkoisten motivaatiotekijöiden toivottua vaikutusta ei saavuteta, jolloin motivoiminen on saattanut viedä turhaa aikaa ja rahaa. (Hokkanen ym. 2008, 35 - 36.)

Ei riitä, että motivaatiotekijät vaihtelevat ihmisten kesken ja saattavat muuttua uran aikana, motivaatio voi myös kadota kokonaan. Sen voi romuttaa yksi pienikin tapahtuma hyvin nopeasti, ja sen takaisin saaminen saattaa viedä aikaa. Tällainen tapahtuma voi olla esimerkiksi negatiivisen palautteen saaminen esimieheltä muiden kuullen - varsinkin, jos palaute kohdistuu ihmisen persoonaan, eikä työsuoritukseen ja tuloksiin. Kun työntekijän itseluottamusta ja itsetuntoa haavoitetaan näin, voi suoritus heikentyä merkittävästi. Siksi rakentava palaute tulee antaa yksityisesti, positiivinen kaikkien kuullen. (Hokkanen ym. 2008, 35 - 37). Tällöin motivaatio kohoaa sekä esimiehen ansiosta, että muiden työntekijöiden onnitteluiden tai kehujen seurauksena.

Mitä työnantajan siis tulisi tehdä, jotta palkitseminen vaikuttaisi motivaatiotekijänä positiivisesti yritykseen ja sen työntekijöihin. Suoritustaso nousee, kun työntekijä kokee palkitsemisen myönteiseksi. Jotta tämä olisi mahdollista, tulee palkitsemiskulttuurin olla mahdollisimman selkeää, helposti tulkittavissa ja oikeudenmukaiseksi koettu. Kun palkitseminen tapahtuu oikeaan aikaan oikeista syistä, luottamus pysyy yllä työnantajan ja työntekijän välillä. Motivaation lisääntymisen kannalta on myös tärkeää, että työntekijälle on annettu selkeät tavoitteet, jotka hän tiedostaa ja jotka on mahdollisia saavuttaa. Sekä itse tavoitteet että niiden arviointi tulee tehdä oikeudenmukaisesti ja niiden tulee perustua yrityksen yhteisiin sääntöihin ja ohjeisiin. Merkittävää on myös arvioinnin, ohjauksen ja palautteen säännöllisyys. Tukea on annettava, vaikkei työntekijä sitä erikseen pyydäkään. Myös työn tekemiseen tuotu lisävarustus, vaihtelevuus, itsenäisyys tai suurempi vaatimustaso toimivat porkkanoina työntekijöille. (Viitala 2004, 160 - 162.)

4 Palkitseminen

Palkitseminen tarkoittaa toisen mielestä rahaa ja etuja, kun taas toinen ajattelee sen olevan arvostusta ja kehittymismahdollisuuksia. Tämä on työntekijöiden näkökulma palkitsemisesta. Hakonen N., Hakonen A., Hulkko ja Ylikorkala (2005, 13 - 14) esittävät kirjassaan, että palkitsemisella tarkoitetaan kaikkea sitä, mitä työnantaja antaa työntekijälle vastineeksi hänen osaamisestaan, innostuksestaan, panoksestaan ja ajastaan. Moisio, Sweins ja Salimäki (2006, 11) täydentävät, että palkitseminen on jotain, mikä on henkilöstön näkökulmasta merkityksellistä. Työnantajan näkökulmaa he selventävät kuvaamalla, että palkitsemiseen kuuluvat kaikki ne menettelytavat, joiden tavoitteena on motivoida hyviin työsuorituksiin, ohjata ja sitouttaa henkilöstöä. Palkitsemisen tarkoituksiksi mainitaan myös tavoite houkutella osaavaa ja halutunlaista työvoimaa työmarkkinoilta. (Moisio ym. 2006, 11.)

Käsitys palkitsemisesta on muokkaantunut ja vaihdellut vuosien saatossa paljon. Siihen ovat vaikuttaneet muun muassa talouden kehitys, eri kehitysvaiheet työelämässä ja työmarkkinajärjestelmien muutokset. Myös työntekijöiden motivaatiokäsitykset ja organisaatioiden johtamistavat ovat kokeneet muutoksia. Täten palkitsemisjärjestelmät kaipaavat kehittämistä alati muuttuvan maailman myötä. Palkitsemisen kehittäminen ei kuitenkaan ole helppoa, kun työelämän laadulle asetetaan koko ajan uusia odotuksia, ja kilpailu osaavasta työvoimasta kiihtyy. Tietoa palkitsemisjärjestelmistä pyritään keräämään koko ajan lisää ja erilaisia tutkimuksia kehitellään ja toteutetaan jo olemassa olevien tutkimusraporttien ja kirjallisuuden tueksi. (Moisio ym. 2006, 5.)

Hakonen ym. (2005, 23) korostavat, että palkitsemisen kokonaisuus, joka koostuu erilaisista palkitsemistavoista, on johdolle tärkeä johtamisen väline. Sen voidaan sanoa olevan myös yritykselle merkittävä kilpailuetu (Hakonen ym. 2005, 53). Yksi avain onnistuneeseen palkitsemiseen on oikeudenmukaisuudesta huolehtiminen. Palkitsemisessa täytyy ottaa huomioon kaksi seikkaa: palkkion jaon ja menettelytapojen oikeudenmukaisuudet. Palkkiot tulisi jakaa panoksen ja tarpeiden mukaan, tasan kaikille, lupauksen mukaisesti sekä lain, omistussuhteiden ja aseman perusteella. Mikäli palkitseminen ei ole oikeudenmukaista, koetaan sen vaikuttavan vahvasti muun muassa työtyytyväisyyteen ja esimiehen imagoon. (Hakonen ym. 2005, 30 - 32.)

Palkitsemisjärjestelmien tunteminen ja kehittäminen edellyttää johdolta ja esimiehiltä suurta panostusta, oli kyse minkä kokoisesta organisaatiosta tahansa. Onnistuminen vaatii tietoa ja taitoa. Kun omataan valmiudet työhön ja paneutumiseen, löytyvät kaikki edellytykset toimivan ja tehokkaan palkitsemisjärjestelmän kehittämiseksi. Loppujen lopuksi palkitsemisjärjestelmästä ovat vastuussa kaikki osapuolet, mutta viime kädessä kriittisin panos on esimiehillä ja johdolla. Kehitysprosessissa tarvitaan myös näkemystä kokonaisuudesta ja tietoa ja taitoa,

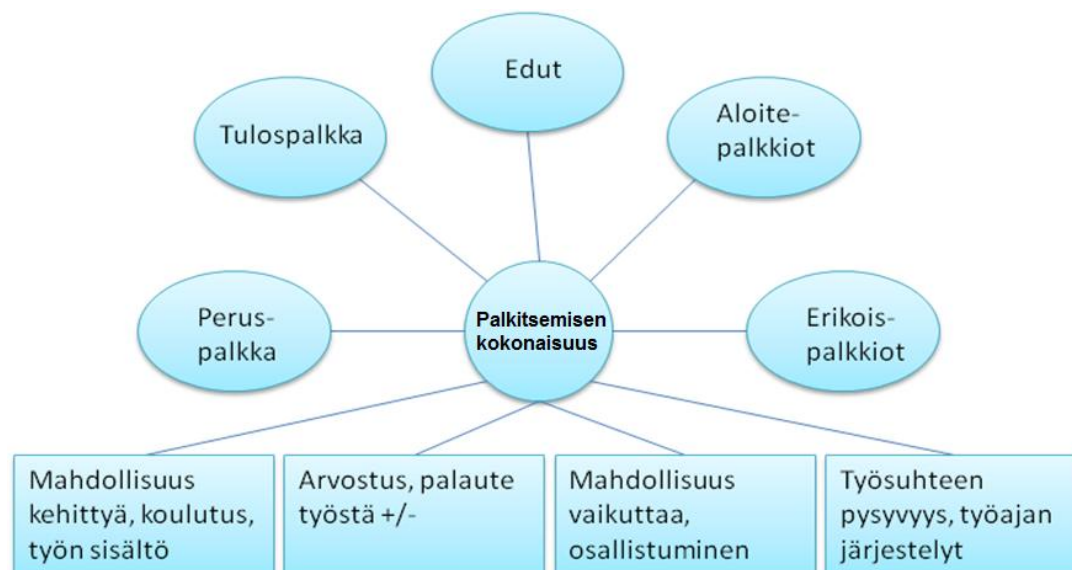
jotta järjestelmien mahdollisuudet ovat tiedossa. (Hakonen ym. 2005, 14.) Edellä mainittujen seikkojen perusteella voidaan sanoa, että palkitseminen esimiehen yhtenä tehtävänä on samaa aikaa sekä kiehtova että hankala. Päätöksiä ei tule tehdä hetkessä, vaan järjestelmien kehittämisprosessi on pitkäkestoinen tehtävä, ja sille tulee antaa aikaa (Hakonen ym. 2005, 15).

Palkitsemisen kehittäminen on tärkeää, mutta ei helppoa. Palkkaus ja palkitseminen käsitteinä ovat moniselitteisiä ja tarkoittavat eri yhteyksissä eri asioita. Erään tutkimuksen mukaan ne saattavat myös vaihdella eri ihmisten välillä, joten kehittämisen tielle voi sattua monta erilaista estettä. Samaisen tutkimuksen yksi johtopäätöksistä oli, että ennakkoluulot ja jonkin henkilöstöryhmän vastustus olivat kärkisijalla, kun kysyttiin palkkausjärjestelmien kehittämistä estävistä seikoista. Muita vastauksia olivat muun muassa mittaamisen ja tavoitteiden asettamisen vaikeus, osaamisen riittämättömyys, taloudellisten resurssien niukkuus ja aiemmat epäonnistumiset. (Hakonen ym. 2005, 34; 43.)

Hakonen ym. (2005, 15) korostavat, että vielä ei ole täysin selvää siitä, kenen tehtäviin palkkaus- ja palkitsemisasiat kuuluvat. Organisaatiossa tästä saattavat olla vastuussa esimerkiksi toimitus-, tuotanto-, tai hallitusjohtajat, osasto-, projekti- tai henkilöstöpäälliköt tai luottamusmiehet. Tärkeää kuitenkin on, että jollakin on jonkinlainen käsitys palkitsemisen kokonaisuudesta organisaatiossa.

4.1 Yleisimmät palkitsemistavat

Kuvio 4 on kehitetty palkitsemistutkimuksen tarpeisiin, ja se antaa ymmärrettävän kuvan palkitsemisen kokonaisuudesta. Konsulttiyritysten kerrotaan ryhmittelevän palkitsemistavat neljään eri lohkoon, jotka ovat palkka, edut, henkilökohtainen kehitys ja kehitysmahdollisuudet, ja työympäristöön ja työnorganisointiin liittyvä lohko. (Hakonen ym. 2005, 20-21.)



Kuvio 4. Palkitsemisen kokonaisuus. (Hakonen ym. 2005, 20.)

Mallia (kuvio 4) on tutkimuksen mukaan käytetty monissa erikokoisissa yrityksissä. Jokainen yritys on muokannut nimiä ja mallia omaan organisaatioon sopivaksi. Palkitsemisen kokonaisuus on kuitenkin häilyvä käsite, sillä jotkut mieltävät sen työehtosopimuksessa määriteltäviin osiin ja niitä täydentäviin yksityiskohtaisiin osiin, osa taas liittyy omat mielikuvansa mukaan kokonaisuuden määrittelyyn. Tähän kokonaisuuteen on otettu mukaan kuitenkin vain seuraavat: peruspalkka, tulospalkka, edut, aloitepalkkiot, erikoispalkkiot, mahdollisuus kehittyä, koulutus, työn sisältö, arvostus, palaute työstä, mahdollisuus vaikuttaa, osallistuminen, työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt. (Hakonen ym. 2005, 20 - 22.)

Organisaatioiden palkitsemisjärjestelmät koostuvat eri palkitsemistavoista, jotka taas kattavat eri palkitsemisen muodot. Palkitsemistapa voi olla aineeton tai aineellinen. Esimerkkejä aineellisista ovat peruspalkka, tulospalkkiot, erikoispalkkiot, optiot ja edut. Aineettomiin kuuluvat muun muassa työn sisältö, vaikutusmahdollisuus ja mahdollisuus osallistua päätösten tekemiseen, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, palaute sekä työaikaan ja työsuhteeseen liittyvät järjestelyt. Kaikilla näillä on omat tarkoituksensa osana yrityksen palkitsemisjärjestelmää, mutta ne toimivat vain, mikäli tavat tukevat toisiaan. Merkittävää on myös, miten yritys kehittää jokaista palkitsemisen osa-aluetta suhteessa organisaation tilanteeseen, muutoksiin ja tarpeisiin. (Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulu 2012.) Seuraavaksi esitellään syvemmin palkkaus, edut, työajan, työsuhteen ja työnkuvan järjestelyt, arvostus ja palaute sekä muutama muu palkitsemistapa osana palkitsemisen kokonaisuutta.

Palkkaa saadaan vastineeksi työstä, joten siihen liittyy monia merkityksiä ja arvostusta. Jollekin se kertoo, miten hän on onnistunut työssään, kun taas toiselle palkka merkitsee toimeentuloa ja arjen ylläpitoa tai mahdollisuutta harrastaa jotakin rakasta lajia. Suomessa palkkaustavat jaetaan peruspalkkaustapoihin ja täydentäviin palkkaustapoihin. Palkan osat voidaan

jakaa työ- tai tehtäväkohtaiseen palkan osaan, henkilökohtaiseen palkan osaan ja tulosperusteiseen palkan osaan. Työ- ja tehtäväkohtainen palkan osa perustuu yleensä työn vaativuuteen. Tällöin työpaikalla on luotu töiden hierarkia käyttäen apuna työn vaativuuden arviointia. Tämän jälkeen on ryhmitelty palkkaluokat. (Hakonen ym. 2005, 69 - 70; 77.)

Tulospalkkausta käytetään yrityksissä, jotka esimerkiksi haluavat tuloksensa, tuotteidensa ja palveluidensa laadun paranevan ja kilpailukyvyn nousevan. Näihin tavoitteisiin saatetaan pyrkiä eri yksiköissä ja eri ryhmissä yksiköiden sisällä eri toimintojen avulla. Tulospalkkauksessa korostetaan oleellisia tavoitteita ja palkitaan tekemisiä, jotka johtavat näihin tavoitteisiin. Esimiehen tehtävänä on varmistaa, että yksiköt ja ryhmät tietävät mitä tavoitellaan, miksi, miten onnistumista mitataan ja mitkä ovat ne toiminnot, joilla voidaan vaikuttaa tavoitteiden saavuttamiseen. Vaikka tavoitteet ovat erinomaiset, ei tuloksiin päästä, elleivät edellä mainitut asiat ole henkilökunnalle selvät. (Hakonen ym. 2005, 113 - 114.)

Tavoitteet on usein saavutettavissa vain yhteisten ponnisteluiden tuloksena. Merkityksellistä on, että ryhmä tai yksikkö yhdessä miettii menetelmiä ja toimenpiteitä, joilla tavoitteet on mahdollista toteuttaa. Avainasemassa on myös edellytysten luominen tavoitteiden saavuttamiselle ja säännöllisen palautteen antaminen ponnistusten edetessä. Näiden eväiden avulla ryhmällä tai yksiköllä on täydet edellytykset tavoitteiden saavuttamiselle. (Hakonen ym. 2005, 113.)

Hakonen ym. (2005, 122) mainitsevat, että tulospalkkauksen tarkoituksena on palkita ja tuoda onnistuminen näkyväksi, tuoda ryhtiä tavoitteen asettamiseen, tukea yritysten strategiaa ja tavoitteita, edistää toimivaa yhteistyötä, sitouttaa ja houkuttaa. Kaikki nämä voidaan liittää myös hankeyritysten palkkiojärjestelmien tarkoituksiksi. Palkitse taitavasti -teos (Hakonen ym. 2005, 122) toteaa kuitenkin, että vuosina 1997-1999 tehdyn Tulospalkkauksen toimivuus Suomessa - tutkimuksen mukaan työntekijöiden ja johdon mielipide tutkituista palkitsemisjärjestelmistä oli, että vain neljäsosa toimi hyvin.

Lampikoski (2005, 234) nostaa kirjassaan esille näkökulman, jonka mukaan palkankorotuksilla ja palkkaeduilla on myös negatiivinen puoli. Palkkaetu saattaa nopeasti sekoittua muihin taloudellisiin etuihin, jolloin se saattaa olla vain hetkellinen motivaatiotekijä, kun taloudellisia palkintoja on monia. Tämän seurauksena yritys voi pahimmillaan joutua kierteeseen, jossa se joutuu korottamaan palkkoja ja palkkioita pienin askelin, kun työntekijöiden motivaatio näyttää hiipuvan. Hän mainitsee myös, että henkilöstö saattaa tottua bonuksiin, jolloin niistä tulee itsestäänselvyys. Ne tuhlataan nopeasti, jolloin sitouttamista tapahtuu vain lyhyeksi ajaksi. (Lampikoski 2005, 236.)

Etuja ovat työsuhteeseen liittyvät lakisääteiset tai sopimusala-, työpaikka-, tai henkilökohtaiset etuoikeudet ja palkitsemistavat. Eduilla palkitseminen on nostanut päätään osana palkitsemisjärjestelmiä vasta viime vuosina. Nykyään monet yritykset käyttävät etuja, mutta kaikki ei ole sallittua, sillä niitä säädellään osin lakien ja työehtosopimusten avulla. Yritykset pyrkivät muun muassa lisäämään työpaikan houkuttelevuutta ja omaa asemaansa työntekijöiden silmissä. Etuja ovat muun muassa lounasetu, työsuuhdekännykkä, päiväkahvi, henkilökunta-alennus ja autopaikka. (Hakonen ym. 2005, 140.)

Jotkin yritykset antavat etuna pidemmän loman niille, jotka ovat olleet yrityksen palveluksessa kautien tai tietyn määrän vuosia. Merkkipäivälahjat ovat myös yksi etuus. Tällainen etu pysyy verottomana, kunhan lahjan arvo pysyy tietyn rajan alapuolella eikä työntekijä ole valinnut sitä itse. Virkistys- ja liikuntamahdollisuuksia voidaan tarjota liikuntaseteleiden muodossa tai mahdollisuutena käydä kuntosalilla tai jumpissa. Liikuntaa voidaan tukea myös järjestämällä ja kustantamalla henkilöstölle liikuntapäivän, esimerkiksi kerran kaksi vuodessa. Tällaisia etuja tarjotessa on vain pidettävä huolta siitä, että kaikilla on mahdollisuus osallistua. Myös erilaiset kesäpäivät ja pikkujoulut kuuluvat näihin. (Hakonen ym. 2005, 150 - 151.)

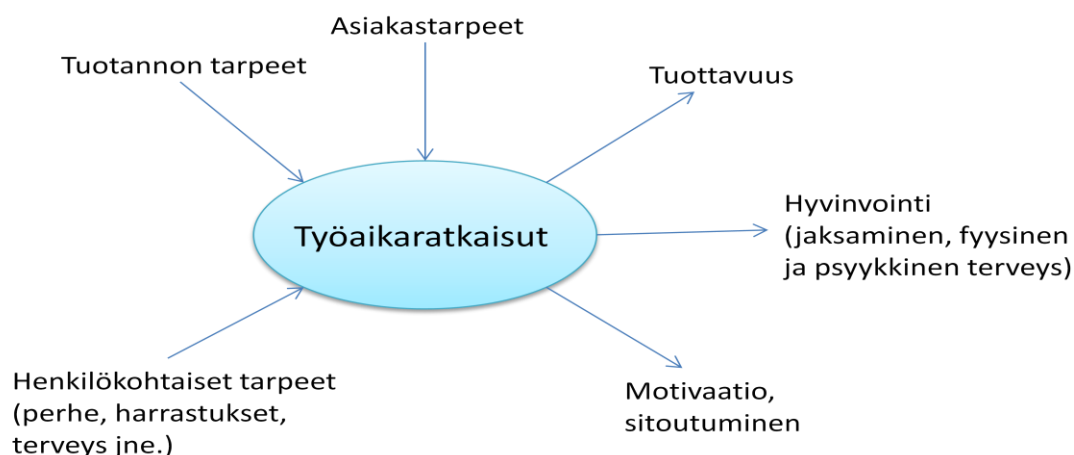
Muita etuja ovat muun muassa henkilökunta-alennukset, työvaatteet ja koulutukset. Henkilökunnalle tarjotut alennukset yrityksen omista palveluista tai tuotteista on yleinen etu yritysten keskuudessa. Työvaatteet firman puolesta on myös etu, josta kiitellään. Ne ovat verovapaita, kunhan työasua voidaan käyttää ainoastaan töissä. (Hakonen ym. 2005, 154 - 155.)

Luontoiseduilla tarkoitetaan sellaista hyödykettä, jonka työnantaja antaa työntekijän käyttöön työsuhteen perusteella. Tällaisia ovat esimerkiksi auto, puhelin tai ravintoetu. Nämä edut voidaan saada joko sellaisenaan tai niistä voidaan joutua maksamaan tietty korvaus työnantajalle. (Hakonen ym. 2005, 156 - 157.)

Työntekijälle eduilla on suuri merkitys ainakin Palkitse taitavasti - kirjan kirjoittajien teettämän tutkimuksen mukaan. Ne saattavat olla syy työpaikassa pysymiselle tai ne tekevät elämän mukavammaksi. Edut voivat myös viestiä työntekijöille, että yritys arvostaa heitä. Liikunta- ja kulttuurisetelit esimerkiksi kannustavat liikkumaan ja pitämään huolta terveydestä. Edut ovat aina rahanarvoisia ja usein ne ovat seikkoja, joita työntekijät arvostavat. (Hakonen ym. 2005, 141.)

Työsuhteen pysyvyys ja työajan järjestelyt ovat myös tuntuva etu. Jollekin on tärkeää, että on kokoaikainen työ, jolloin voi tuntea olonsa taloudellisesti turvatuksi. Kun on pysyvä työsuhde, on elämän ja menojen suunnittelu helpompaa, kun on luottavainen mieli omasta työsuhteestaan. Määräaikainen työsuopimuskin voi vaihtua pysyvään, mikäli työpanos tekee vaiku-

tuksen työnantajaan ja paikka on vapaana. (Hakonen ym. 2005, 203.) Kuviossa 5 esitellään työnantajan ja työntekijän tarpeet, jotka tulee ottaa huomioon työaikaratkaisuja tehdessä.



Kuvio 5. Työnantajan ja työntekijät tarpeet yhdistyvät työaikaratkaisuja mietittäessä. (Hakonen ym. 2005, 212.)

Työajan järjestelyistä esimerkkejä ovat päivätyö, osa-aikatyö, liukuvat työajat ja opintovapaat. Etu, että työaikoja on mahdollista järjestellä, on myös merkittävä työntekijöiden keskuudessa. Kun työnantaja mahdollistaa työvuorojen vaihtelun, etätöiden tekemisen tai opintovapaan, voi työntekijä huolehtia siitä, että työelämä pysyy erossa yksityiselämästä ja hyvinvointi on siltä osin turvattu. Työnantajalle työajan järjestelyt saattavat olla täysin ilmaisia. (Hakonen ym. 2005, 212.)

Arvostus ja palaute ovat kaksi tekijää, jotka löytyvät hyvin läheltä palkitsemisen ydintä. Ne ovat oleellisessa osassa, kun puhutaan eri palkitsemistavoista. Kun nämä kaksi asiaa ovat kunnossa, on positiivisia vaikutuksia paljon. Kun ne puuttuvat, yritys jää paljosta paitsi. Arvostava kohtelu ja oikeudenmukaisuus parantavat hyvinvointia ja työsuoritusten tasoa. Arvostukseen kuuluvat muun muassa yksinkertaisesti työntekijöiden tervehtiminen ja kuulumisten kysyminen ja tarpeellisten työvälineiden ja ergonomisen työympäristön tarjoaminen. Arvostava kohtelu kuuluu kaikkien työympäristöön kuuluvien toimijoiden välille: työntekijöiden kesken, esimieheltä työntekijöille ja työntekijöitä esimiehille. (Hakonen ym. 2005, 237 - 238.)

Arvostukseen kuuluvat myös hyvät käytöstavat, ystävällisyys ja kohteliaisuus. Arvostusta voi olla myös se, että suuremmissa organisaatioissa johdon henkilöt vierailevat säännöllisesti työntekijöiden luona ja juttelevat. Sitä voidaan viestiä myös toisilla palkitsemistavoilla, kuten rahallisella bonuksella tai eduilla. Arvostusta ei saada, mikäli toimitaan epäoikeudenmukaisesti tai epäreilusti toista kohtaan. Esimiehellä on vastuu ja vaikutusvalta siihen, miten ihmi-

set kokevat arvostuksen omalla työpaikallaan vai kokevatko ollenkaan. (Hakonen ym. 2005, 238 - 242.)

Ruohotie ja Honka (2002, 51) nostavat tunnustuksen ja arvostuksen motivaatiotekijöiden kärkisijoille. Vaikka työntekijä tietää suoriutuvansa hyvin ja saavansa aikaan tuloksia, tuntuu se paremmalta, kun joku huomaa työpanoksen ja osaa arvostaa sitä. Esimiehen tulee kuitenkin varoa imartelemasta tai manipuloimasta. Ne ovat kannustamisen negatiivisia muotoja ja niillä saadaan aikaan enemmän harmia kuin hyötyä. Niiden avulla työntekijä voi tuntea olonsa kontrolloiduksi.

Palautteenantaminen, kuten arvostuskin, kuuluu osaltaan kaikkiin palkitsemistapoihin. Tulospalkkauksen ja erikoispalkkioiden käytössä palautteella on suuri merkitys. Palaute on yksinäänkin arvokas palkitsemistapa. Sen käytölle ei ole asetettu mitään rajoitteita eikä se vaadi yritykseltä suurta taloudellista panostusta. Palaute kertoo työntekijälle, miten hän on omassa työssään onnistunut. Se antaa työntekijälle tiedon siitä, mitä omassa toiminnassa tulisi kehittää ja mitä yritys pitää tärkeänä ja tavoittelemisen arvoisena. (Hakonen ym. 2005, 243 - 244.)

Palautteenannon puuttuminen voi antaa työntekijöille vaikutuksen, ettei heidän työtään arvosteta tai että työpanosta ei pidetä tärkeänä. Jokaisen esimiehen tehtäviin kuuluu palautteenanto sekä palautteenannon reaktioiden seuranta. Se, että esimies tietää, minkälaista palautetta työntekijät toivovat ja arvostavat, minkälaisissa tilanteissa he sitä haluavat ja missä muodossa, auttaa antamaan oikeanlaisia palautteita oikeissa tilanteissa. Mikäli tässä onnistutaan, voi työntekijän itsetunto kasvaa, mikä ponnistaa häntä vielä parempiin työsuorituksiin. (Hakonen ym. 2005, 243 - 244.)

Minkälaisia palautteita tarvitaan? Myönteisellä palautteella on positiivinen vaikutus itseluottamukseen, ja se kertoo, millaista toimintaa arvostetaan ja vaaditaan työntekijöiltä. Myönteinen palaute antaa kiitosta onnistumisista. Kielteisen palautteen antaminen saattaa tuntua syyllistämiseltä tai haukkumiselta. Siksi se tulee antaa aina kahden kesken ja pyrkiä kiinnittämään huomiota tavoitteisiin ja toiveisiin. Kriittinen tai rakentava palaute on käsite, jota käytetään enemmän. Sen tulee olla hyvin perusteltu ja oikeudenmukainen, jolloin palaute kannustaa enemmän ja tuntuu oikealta. Tärkeää on muistaa, ettei positiivinen palaute itsessään välttämättä motivoi tai ole palkitsevaa. Se, että esimies viitsii antaa rakentavaa palautetta, kertoo siitä, että hän tahtoo työntekijän kehittyvän ja parantavan omaa osaamistaan. (Hakonen ym. 2005, 245 - 246.)

Esimiehen välineenä palautteenantoa tulisi opetella ja kehittää. Se ei maksa mitään muuta kuin hieman vaivaa ja aikaa. Johtamisen peruselementtinä palautteenanto saattaa joiltakin

sujua itsestään, jotkut joutuvat tekemään sitä tietoisesti. Tärkeintä on, että sitä tehdään jatkuvasti ja kaikille. (Hakonen ym. 2005, 248 - 249.) Kehityskeskustelut ovat yksi tapa käydä läpi tärkeitä työhön liittyviä asioita. Työntekijälle korostetaan organisaation toimimisen kannalta olennaisia asioita ja tavoitteita. Kehityskeskustelut ovat väline esimiehen ja työntekijän väliseen molemminpuoliseen kommunikointiin ja palautteenantoon, jonka tarkoituksena on myös kehittää työntekijöiden motivaatiota ja työyhteisön sisäistä ilmapiiriä. (Liukkonen, Jaakkola & Suvanto 2002, 261.)

Arvoa työntekijälle luovat myös osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet. Nämä ovat etuja, joihin työnantajan tekemisellä ja olemuksella on suuri vaikutus. Kun yritys tarjoaa tällaisia etuja, se lisää tuottavuutta ja lopputuloksen laatu paranee. Sillä on vaikutusta myös työntekijöiden sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen. Toinen näkökulma on, että mikäli päätöksenteko ei pysy johdon käsissä, tuloksena syntyy eri mielipiteiden ja päätösten kaaos, joka hidastaa toiminnan kehittymistä. (Hakonen ym. 2005, 229.)

Osallistumismahdollisuudella tarkoitetaan keinoa tai prosessia, joka mahdollistaa työntekijöiden vaikutusvallan koskien heidän omaa työtänsä ja siihen liittyviä asioita. Vaikutusmahdollisuus taas tarkoittaa sitä, missä määrin työntekijä pystyy vaikuttamaan esimerkiksi työtahtiinsa, työmenetelmiin tai vaikka laitehankintoihin. Työnantaja voi aloittaa näiden etuuksien jakamisen keskustelemalla ja kuuntelemalla työntekijöitä ja jatkaa siitä esimerkiksi aloitejärjestelmiin. Jo tämä tuo arvoa työpaikalle työntekijän silmissä. Mikäli vaikutusmahdollisuudet puuttuvat, on kyse usein pakkotahtisesta työstä tai huonosta johtamisesta. (Hakonen ym. 2005, 229 - 230.)

Palkitse taitavasti -teos (Hakonen ym. 2005, 256) mainitsee palkitsemistavoiksi myös kehitymis- ja koulutusmahdollisuudet. Kirjoittajien teettämän tutkimuksen mukaan koulutus- ja kehittymismahdollisuuksiin ollaan Suomen organisaatioissa melko tyytyväisiä. He kuitenkin mainitsevat, että hajonta on suurta. Työsuhteessa työntekijä antaa työpanoksensa ja osaamisensa työnantajan käyttöön. Työnantaja puolestaan lupautuu huolehtimaan työntekijän kouluttamisesta ja kehittämisestä. Työssä kehittymiseen kuuluvat oman osaamisen syventäminen ja laajentaminen tai erikoisosaamisen hankkiminen. Mahdollisuuksia, joita työnantaja voi tarjota, ovat työnkierto, eteneminen vaativimpiin tehtäviin, erilaiset urapolut, kurssit, koulutusohjelmat ja perehdyttäminen. Jos työnantaja pystyy tarjoamaan edes osan näistä, voivat seuraukset olla erittäin positiiviset. (Hakonen ym. 2005, 256 - 263.)

4.2 Palkitsemisen vaikutukset

Palkitsemisjärjestelmillä on suuri vaikutus sekä työntekijöihin että koko organisaatioon. Tärkeää on, että organisaatiossa tunnustetaan ne ja niiden välille tasapaino pyritään löytämään

tasapaino. Palkitse taitavasti - kirjan kirjoittajat painottavat, että vaikutukset eivät ole kaikkialla samanlaisia, vaan ne riippuvat tapauksista. Palkitsemisen onnistumisessa on kuitenkin pyrittävä saamaan aikaan enemmän positiivisia kuin negatiivisia vaikutuksia. (Hakonen ym. 2005, 52 - 53.)

Tässä luvussa on pohdittu palkitsemistapojen mahdollisia vaikutuksia. Taulukot 2-4 kuvailevat niitä työnantajan, ryhmän ja työntekijän näkökulmasta. Osa vaikutuksista on koottu eri kirjallaisista lähteistä ja Internetistä, osa on tullut mieleen kirjoja lukiessa ja lähteitä tutkiessa ja osa on pohdittu omien kokemusten kautta.

	+ Positiiviset vaikutukset	- Negatiiviset vaikutukset
<i>Työnantaja/ johtoporras/ organisaatio</i>	<ul style="list-style-type: none"> + tehokas väline organisaation tärkeiden tavoitteiden ja arvojen viestimiseksi henkilöstölle + henkilöstö sitoutuu ja pysyy talossa + vaihtuvuus vähenee -> tarve rekrytoida vähenee -> rekrytointikustannukset laskevat + saavat osaamista, innostusta, panostusta -> tuottoa + uusia ideoita -> toiminta kehittyy + houkuttelutapa + työntekijöiden motivaatio kasvaa + saadaan halutunlaisia työnhakijoita -> halutunlainen henkilöstö + johdon kuva/imago + johdon esimerkki -> hyviä tulevaisuuden johtajia 	<ul style="list-style-type: none"> - kustannukset kasvavat: vie rahaa & aikaa, tuo vaivaa - ideoiden/ammattitaitoisen palkitsemisosaaajan puute - stressi -> poissaolot -> kustannukset - turhaa työtä - liian pieni/liian suuri vaihtuvuus - ei-toivottu organisaatiokulttuuri - vaihtuvuus & sen kustannukset

Taulukko 2. Palkitsemisjärjestelmien mahdolliset vaikutukset työnantajiin ja koko organisaatioon.

Palkitsemisjärjestelmät voivat olla yhtä aikaa sekä myönteisiä että kielteisiä, sekä lyhyt- että pitkävaikutteisia. Kuten taulukosta 2 voidaan nähdä, yksi hyvä vaikutus on toiminnan ohjaaminen oikeaan suuntaan, kun palkitsemistavoilla pyritään viestimään henkilöstölle yrityksessä vaalitut arvot ja tavoitteet. Kun ne ovat selvät, siitä voi seurata tuloksellisuuden ja tehokkuuden lisääntyminen. Positiivisia vaikutuksia palkitsemisjärjestelmistä voivat olla myös henkilöstön sitoutuminen taloon ja työhön, jolloin vaihtuvuus vähenee, mikä taas vähentää kustannuksia. (Rantamäki, Kauhanen, Kolari 2006, 31.)

Nämä säästöt voidaan käyttää muun muassa kouluttamiseen ja työntekijöiden kehittämiseen, jolloin saatetaan lisätä työntekijöiden motivaatiota ja innostusta, joka taas parhaimmillaan johtaa uusiin ideoihin työntekijöiden aloitteesta. (Rantamäki ym. 2006, 31.) Organisaation tasolla myönteisiä vaikutuksia voivat olla myös halutunlaisen henkilöstön houkuttelevuus töihin ja työnantajakuvan paraneminen työntekijöiden silmissä (Hakonen 2003, 2).

Taulukon 2 mukaan kielteisiä vaikutuksia ovat muun muassa rahan, ajan ja vaivan kustannukset. Mikäli aikaa ei ole, saattaa työnantaja ottaa ylimääräistä stressiä palkitsemisjärjestelmistä. Myös työntekijöiden keskuuteen saattaa ilmaantua stressiä, mikä pahimmillaan johtaa poissaoloihin, joilla on kielteinen vaikutus työnantajiin ja rahatilanteeseen. Jos palkitsemisjärjestelmät eivät toimi tai antavat väärän kuvan yrityksen tavoitteista tai strategiasta, voi vaikutuksena olla vääränlainen organisaatiokulttuuri. (Hakonen 2003, 2.)

Ryhmän tasolla (taulukko 3) positiivisia vaikutuksia ovat yhteistyö ja tiedon jakaminen (Hakonen 2003, 2). Vaikutuksena voidaan ryhmässä kokea kannustavampi ilmapiiri, jotka johtavat parempiin työsuorituksiin. Negatiivisiksi vaikutuksiksi voidaan listata vapaamatkustus, kateus, haitallinen kilpailu ja syrjintä. (Hakonen ym. 2005, 52.) Toisten tarkkailu ja kontrollointi, jopa toisen työn sabotointi, voivat pahimmillaan olla palkitsemisjärjestelmien kielteisiä vaikutuksia. Näin pitkälle menevä vaikutus saattaa olla hyvinkin haitallinen organisaatiolle ja työntekijöiden välisille suhteille.

	+ Positiiviset vaikutukset	- Negatiiviset vaikutukset
Ryhmät	<ul style="list-style-type: none"> + yhteistyö + tiedon jakaminen + kannustava ilmapiiri + hyvät työsuoritukset 	<ul style="list-style-type: none"> - vapaamatkustus - kateus - haitallinen kilpailu - syrjintä - toisten tarkkailu/sabotointi?

Taulukko 3. Palkitsemisjärjestelmien vaikutukset ryhmiin.

Taulukosta 4 nähdään palkitsemisen vaikutuksia työntekijöihin. Kun työntekijää palkitaan, voi hän tuntea iloa, ylpeyttä, saada hyvää mainetta ja jopa kunniaa toisten työntekijöiden silmissä. Tällainen tunne on motivoiva ja sitouttaa työhön. Hakonen ym. (2005, 52) mainitsevat positiivisiksi vaikutteiksi vielä luottamuksen työnantajaa ja muita esimiehiä kohtaan, hyvien työsuoritusten lisääntymisen ja tarvittavan osaamisen kehittämisen.

	+ Positiiviset vaikutukset	- Negatiiviset vaikutukset
Työntekijä	<ul style="list-style-type: none"> + <i>iloa, ylpeyttä, mainetta, kunniaa</i> + <i>työmotivaation nousu</i> + <i>työilmapiirin parantuminen</i> + <i>sitoutuminen työhön</i> + <i>luottamus esimiehiä kohtaan</i> + <i>tarvittavan osaamisen kehittäminen</i> + <i>hyvät työsuoritukset</i> 	<ul style="list-style-type: none"> - <i>stressi</i> - <i>kateellisuus & ilkeät puheet</i> - <i>työilmapiirin huonontuminen/ kilpailu</i> - <i>epäoikeudenmukaisuus</i> - <i>eroaikeet ja poissaolot</i> - <i>työ ja yksityiselämän tasapaino</i>

Taulukko 4. Palkitsemisjärjestelmien vaikutukset työntekijöihin.

Negatiivisiksi vaikutteiksi he mainitsevat epäoikeudenmukaisuuden kokemukset, eroaikeet ja poissaolot sekä työelämän ja yksityiselämän epätasapaino (Hakonen ym. 2005, 52). Kateellisuus kuuluu myös työntekijä-taulukkoon, sillä vaikka työntekijät eivät tekisikään töitä samassa tiimissä, voi kateutta aiheuttaa esimerkiksi muiden puheet ja juorut, jotka eivät välttämättä pidä edes paikkaansa.

5 Tutkimuksen menetelmät ja toteutus

Tässä luvussa kerrotaan tutkimuksen luonteesta ja sen toteuttamisesta. Erilaisten suunnitelmien jälkeen tutkimus pystyttiin aloittamaan ja toteuttamaan. Tutkimuksen kvantitatiivinen näkökulma esitellään ensimmäiseksi. Sen jälkeen kuvaillaan kysely aineistonkeruumenetelmä, jonka jälkeen selitetään tämän opinnäytetyön kyselyn muoto ja kysymykset. Luku pyrkii kuvailemaan ja perustelemaan yksityiskohtaisesti, miten kysely päättyi lopulliseen muotoonsa, ja minkälaisia vastauksia sillä haettiin.

Tämän jälkeen kerrotaan käytännön toteutuksesta ja lähtökohdista ennen tulosten analysointia. Luvussa 5.1 kerrotaan, miten kyselylomakkeita analysoitiin ja miten tulokset saatiin kasaan. Keskeisimmät tulokset esitellään luvussa 6 taulukoita ja kuvioita apuna käyttäen.

Tutkimus toteutettiin siis kvantitatiivisena survey-tutkimuksena. Vaihtoehtoisesti tutkimus olisi voitu toteuttaa laadullisena, jolloin otos olisi ollut pienempi, ja aineistonkeruumenetelmänä olisi toiminut haastattelu. Teoriaosiossa kuitenkin kerrotaan, miten motivaatiotekijät vaihtelevat paljon ihmisestä riippuen, jonka vuoksi tutkimukseen haluttiin ottaa selvää mahdollisimman monen ihmisen mielipiteistä ja näkemyksistä. Tähän tarkoitukseen määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus sopi parhaiten.

Tyypillistä kvantitatiivisessa tutkimuksessa on, että tietystä joukosta ihmisiä valitaan otos, jolta kerätään aineisto esimerkiksi kyselylomaketta apuna käyttäen. Aineistosta saatujen tietojen avulla pyritään löytämään vastauksia tutkittavaan ilmiöön. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 134.) Yksi keskeinen tekijä tällaisessa tutkimuksessa on johtopäätökset aiemmista tutkimuksista. Kuten jo luvussa 2 selviää, ei palkitsemistapojen toimivuudesta käytännössä ole kirjattua tietoa, joten tämän tutkimuksen tuloksia ei pystytä vertaamaan aiempaan tietoon. Hirsjärvi ym. (2009, 140) mainitsevat tärkeäksi myös käsitteet ja niiden määrittelyn. Käsitteet ja niiden muodostama kokonaisuus lähtivät kehittymään mindmap-hahmotelman ja ohjaajien neuvojen avulla. Keskeisimmät käsitteet selkiytyivät teoriaan tutustumisen jälkeen: palkitsemistavat, jotka sijoittuvat palkitsemisen alle, motivointi ja sitouttaminen, joiden aläsite palkitseminen on, ja henkilöstöjohtanto, joka kattaa kaiken edellä mainitun alleen.

Aineistonkeruuvaiheessa korostetaan suunnitelmallisuutta, jotta kerätystä aineistosta saadaan kasaan numeerista materiaalia. Muuttujat asetetaan taulukoiksi, jolloin aineiston tilastollinen käsittely mahdollistuu. Tämän jälkeen aineisto analysoidaan ja tilastollisista taulukoista tehdään päätelmät. (Hirsjärvi ym. 2009, 140.) Tutkimus on pyritty toteuttamaan näiden ohjeiden ja apujen avulla. Seuraavat luvut esittelevät enemmän näiden osioiden toteutuksesta.

5.1 Kyselytutkimus aineistonkeruumenetelmänä

Ennen kyselyn laatimisen aloittamista, tulee olla selkeät tutkimusongelmat ja taustatieto käsiteltävästä aiheesta. Vasta tämän jälkeen luonnostellaan ensimmäinen versio kyselylomakkeesta. Lomaketta hiotaan ja kehitetään niin kauan, kunnes se on huolellisesti laadittu ja auttaa saamaan tarvittavan aineiston tutkimustulosten kannalta. Tärkeää on päättää, millaisia kysymykset ovat: avoimia vai vastausvaihtoehdoilla vastattavia. (KvantiMOTV 2010.) Tämän opinnäytetyön tarkoituksen kannalta tehtiin päätös, että kysely sisältää molempia, jotta saadaan yksityiskohtaisempaa tietoa siitä, mitkä tietyt palkitsemistavat toimivat ja kuinka mo-

nen vastaajan mielestä. Avoimilla vastauksilla haluttiin myös saada työntekijöiltä näkemyksiä palkitsemistapojen kehittämiseen.

Jäsennellyssä kyselyssä kysymykset ja vastaukset ovat ennalta määrättyjä. Jäsentelemättömässä kyselyssä tai haastattelussa kysymykset ovat karkeasti ennalta määrättyjä, mutta vastausvaihtoehtoja ei ole. Puolijäsennetyssä kyselyssä ennalta määrättyihin kysymyksiin vastaa ja voi vastata omilla sanoillaan ja tavoillaan. (Räsänen 2012, 21.) Tämän tutkimuksen kysely on jäsennelty. Kysymykset on aseteltu väittämiksi, joihin vastaaja valitsee loppuosaksi yhden neljästä vaihtoehdosta: erittäin hyvin, hyvin, vähän tai en/ei ollenkaan. Kysely löytyy liitteestä 1.

Kysely päätettiin toteuttaa paperiversiona, oletuksena saada enemmän vastauksia kuin sähköpostin välityksellä. Monet työntekijöistä kertoivat jälkikäteen, etteivät käytä kovin usein sähköpostejaan. Toinen syy oli, että työntekijöiden ei tarvitsisi käyttää vapaa-aikaansa kyselyyn vastaamisessa, vaan kysely olisi helppo ja nopea täyttää töissä ruokatauolla tai ennen työvuo-ron alkua. Työympäristössä, enemmän kuin kotona, mielipiteet saattaisivat olla enemmän pinnalla, mikäli palkitsemistapoja on työpäivän aikana käytetty.

Jokaisen kyselylomakkeen etusivulla oli saatekirje, jossa kerrottiin opinnäytetyön tekijä, tarkoitus ja tavoitteet. Saatteen avulla myös korostettiin kyselyn arvoa tutkimuksen tekijän ja koko työn kannalta. Kyseisellä sivulla mainittiin myös se, että kyselyyn vastataan anonymisti, jonka toivottiin vaikuttavan vastausten monipuolisuuteen ja rehellisyyteen.

Itse kysely toteutettiin kaksisivuisena. Kyselyn taustamuuttujiksi valittiin sukupuoli, tehtävänimike, ravintola, jossa työskentelee sekä työkokemuksen pituus. Sukupuolen avulla saataisiin tietoa siitä, vaihtelevatko mielipiteet naisten ja miesten välillä. Tehtävänimike on tärkeä, sillä palkitsemistavat ovat erilaisia siitä riippuen. Tehtävänimikkeen ollessa tiedossa, pystytään analysoimaan, mistä palkitsemistavasta on kyse, joka taas kertoo sen mahdollisesta kehitystarpeesta. Ravintoloiden välisiä eroja olisi mielenkiintoista huomata, sillä palkitsemistavat ovat kuitenkin kaikissa samat. Mikäli merkittäviä eroja mielipiteissä ilmenisi, tulisi analysoida niiden syyt: miksi esimerkiksi ensimmäisessä ravintolassa koetaan, että palkitsemistavat tunnetaan hyvin, mutta toisessa ei. Näistä johtopäätöksistä saattaisi olla hyötyä yrityksen johdolle sekä jokaisen ravintolan ravintolapäälliköille. Työkokemus valittiin taustamuuttujaksi, jotta saataisiin selko siitä, mistä palkitsemistavoista saatetaan puhua. Vasta kolme kuukautta töissä ollut saa muun muassa erisuuruista palkkaa, kuin 2 vuotta työskennellyt. Tämän muuttujan oletettiin myös vaikuttavan palkitsemistapojen tuntemiseen.

Alkuperäisestä lomakkeesta karsittiin muutamia taustamuuttujia pois, ja jäljelle jäi edellä mainitut. Lopullisesta kyselystä jätettiin pois ikä ja koulutus. Iällä oletettiin olevan vain pieni

tai jopa olematon merkitys mielipiteisiin tässä tapauksessa, kun työntekijät ovat kaikki suhteellisen nuoria, noin 10 vuoden ikähaarukan sisällä. Monelle kyseiset yritykset ovat myös ensimmäinen työpaikka, joten aikaisempaa tietoa yrityksen sitouttamisen keinoista heillä ei ole, oli työntekijä 16-vuotias tai 26-vuotias. Koulutus katsottiin myös turhaksi, sillä se ei ole tutkimuksen tarkoituksen kannalta olennaista.

Kysely sisälsi sekä vastausvaihtoehdoilla vastattavia että avoimia kysymyksiä. Valintakysymykset oli jaettu teemoihin, jotta kysymykset olisivat helposti ymmärrettävissä ja ne sopisivat viitekehykseen. Teemat kyselyssä olivat palkitsemistavat, motivoituminen sekä sitoutuminen ja sitouttaminen. Tarkempia mielipiteitä ja näkemyksiä kerättiin avointen kysymysten avulla. Nämä antoivat vastaajille mahdollisuuden kertoa avoimesti mielteistään koskien palkitsemistapoja ja niiden kehittämistä. Näistä pyrittiin saamaan suuntaviivoja kehittämisideoita varten. Palkitsemistapateeman alle valitut kysymykset ottivat selvää palkitsemistapojen tunnettavuudesta, toimivuudesta ja tasapuolisuudesta.

Motivoitumisteema keskittyi erilaisten palkitsemistapojen toimivuuteen motivaation nostattajina ja palkitsemisen ajoittumiseen työnteon ja motivoitumisen näkökulmasta. Sitoutuminen ja sitouttaminen -teeman kysymykset liittyivät työntekijän pysymiseen yrityksissä töissä. Tätä kyseistä teemaa jatkoi myös ensimmäinen avoin kysymys, jossa kysyttiin kolmea asiaa, jotka kannustavat pysymään kyseisessä organisaatiossa ja kolme asiaa, jotka ovat saaneet kyselyn vastaajan miettimään työpaikan vaihtoa. Tämä taulukko otettiin osaksi kyselyä, koska haluttiin saada selville, mainitaanko tekijöiksi jotain palkitsemiseen liittyviä aiheita. Niiden avulla saataisiin myös tietoa siitä, millainen merkitys niillä on sitouttamisen näkökulmasta, sillä kysymys aseteltiin niin, että vastaus sai liittyä mihin osa-alueeseen tahansa. Kyselyn päätti avoin kysymys, jossa vastaajaa pyydettiin kertomaan muita mielteitä yritysten palkitsemistavoista: eniten ja vähiten motivoivat palkitsemistavat ja onko vastaajalla kehitysideoita.

5.2 Aineiston analysointi

Kyselyjä toimitettiin jokaiseen ravintolaan niin, että ne olisivat riittäneet jokaiselle työntekijälle. Näin pystyttiin varmistamaan, että kaikilla otokseen soveltuvilla oli mahdollisuus kyselyn täyttämiseen, eivätkä ne loppuisi kesken. Suuren kyselypinon ajateltiin myös olevan näkyvä osa ravintolassa, jolloin ne eivät huku muiden papereiden tai lehtien alle. Kyselyt sijoitettiin työntekijöiden taukokuoneeseen ja täytetyt lomakkeet pyydettiin ravintolapäällikön palautelaatikkoon, mikäli sellainen ravintolasta löytyi. Lomakkeiden läheisyyteen tai työntekijöiden lokivihkoon kirjoitettiin kenelle lomakkeet on tarkoitettu, jotta jokainen varmasti näkisi ne. Lomakkeiden viemisen ja hakemisen välillä oli noin kuukausi.

Jotta pystyttiin laskemaan luotettavuuden kannalta olennainen kyselyn vastausprosentti, päätettiin ottaa selville kyselylomakkeiden hakupäivän, sen hetkinen tarkka työntekijämäärä. Vaihtuvuus ravintoloissa on suurta, ja luku elää koko ajan. Työntekijämäärään otettiin mukaan ne, jotka ovat olleet vähintään kaksi kuukautta yrityksillä töissä. Ravintolapäälliköitä ei laskettu, koska he eivät olleet osana tutkimusta eivätkä näin ollen saaneet vastata kyselyyn. Vastausprosentit ja työntekijämäärät esitellään taulukossa 5.

Ravintola	Työntekijämäärä elo-syyskuussa 2012 (henkilöä)	Vastausten määrä (kpl)	Vastauspro- sentti (%)
Ravintola 1	21	18	86
Ravintola 2	42	13	31
Ravintola 3	25	15	60
Ravintola 4	20	7	35
Ravintola 5	28	13	46
Ravintola 6	19	10	53

Taulukko 5: Kyselyn vastausprosenttijakauma ravintoloiden kesken.

Taulukosta 5 voidaan havaita, että vastausprosentti vaihtelee ravintoloiden välillä paljon. Eniten työntekijöitä on ravintolassa 2, mutta vastausprosentiksi tuli vain 31 prosenttia. Myös ravintolan 4 ja ravintolan 5 vastausprosentit jäivät alle 50 prosentin. Ravintola 1:n suuri vastausprosentti johtuu siitä, että sen työntekijöitä muistutettiin vastaamisesta useaan kertaan henkilökohtaisesti, kun taas muita ravintoloita kannustettiin ja muistutettiin vain muutaman sähköpostin verran. Seuraavaksi kerrotaan aineiston analysointiprosessista ja sen etenemistä kohti tulosten tekemistä.

Tässä survey-tutkimuksessa mittaaminen on pääosin sanallista. Mittaustaso tällaisten muuttujien kanssa työskennellessä on luokitteleva, eli arvoilla ei ole tarkkaa järjestystä. Tästä esimerkkinä sukupuoli tai ravintola, jossa vastaaja työskentelee. Kun muuttujat voidaan laittaa tarkkaan järjestykseen, puhutaan järjestyksasteikosta. Tässä tutkimuksessa käytetyn kyselylomakkeen järjestyksasteikko on tällainen: 1 merkitsee syvää samanmielisyyttä ja 4 tarkoittaa, ettei vastaaja ole lainkaan samaa mieltä esitetyn väitteen kanssa.

Sanalliset vastausvaihtoehdot käsitellään KvantiMOTV:n (2010) mukaan yleensä numeroiden avulla. Tällä tarkoitetaan sitä, että vaihtoehdoille annetaan oma yksittäinen numeerinen koodi. Tässä tapauksessa valittiin numerot 1-4. Numero 1 vastaa vastausvaihtoehtoa ”erittäin hyvin”, numero 2 ”hyvin”, numero 3 ”vähän” ja numero 4 ”en/ei lainkaan”. Tämä helpottaa käsittelemään tutkimuksen tuloksia, ja tekemään niistä päätelmiä, kuten mitä vaihtoehtoa

valittiin eniten, mitä vähiten tai mitä ei esimerkiksi ollenkaan. Näin tehtiin myös, jotta tilastoista saataisiin ilmi keskiarvoja, jotka auttavat johtopäätösten rakentamisessa.

Kyselylomakkeiden numerointien jälkeen lomakkeita alettiin käydä yksitellen läpi niin, että jokaisen ravintolan vastaukset kerättiin omille excel-välilehdilleen selkeyttämään aineiston käsittelyä. Näin pystyttiin ottamaan selvää, miten vastaukset vaihtelivat ravintoloiden kesken - vai vaihtelivatko. Tittelit ja sukupuoli ristiintaulukoitiin, jotta saatiin selkeyttä siitä, miten taustatiedot vaihtelivat vastaajien kesken. Teemoitettujen osioiden vastaukset kerättiin taulukoiksi niin, että jokaisen väitteen viereen laskettiin, kuinka monta vastausta kukin vastausvaihtoehto keräsi. Tämä helpotti erilaisten taulukoiden ja kuvioiden tekemistä.

Taulukoiden ja kuvioiden tekemisessä ja esittelyssä haluttiin tuoda tulokset esille mahdollisimman yksiselitteisesti ja ymmärrettävästi, kuitenkin niin, että niissä olisi vaihtelua, jotta opinnäytetyöhön saataisiin monipuolisuutta. Osassa kuvioista näkyvät tilastolliset numerot itsessään, joissakin ne on laitettu kuvion alle taulukoksi. Taulukoissa on tummennettu ne numeeriset tiedot, joissa vastausmäärä oli suurin. Ristiintaulukointiin valittiin taustamuuttujista ravintola, jossa vastaaja on töissä, tai titteli. Syyt, miksi kyseiset muuttujat valittiin, ovat: ravintoloiden väliset erot ovat tutkimusaiheen kannalta olennaista tietoa, ja palkitsemistavat vaihtelevat titteleiden välillä. Sukupuolella ei ollut vaikutusta vastauksiin, joten se jätettiin pois. Työsuhteen kesto otetaan esille vain muutamassa kohdassa sanallisesti, sillä sen merkitys opinnäytetyön tarkoituksen kannalta on pieni ja sen vaikutus palkitsemistapojen toimivuuteen ei ollut keskeistä. Ristiintaulukointia ei kuitenkaan tehty kaikille väittämille. Ravintoloiden kesken vertailtiin esimerkiksi palautteenantoa, jonka onnistuminen ravintoloiden kesken voi vaihdella paljonkin, kun taas esimerkiksi edut ja palkka on kaikilla sama, riippumatta ravintolasta. Ammattinimikkeiden kanssa ristiintaulukoitiin muun muassa palkitsemistapojen toimivuus, sillä tavat vaihtelevat ammattinimikkeestä riippuen.

Osiossa ”muu merkitys” kerättiin tietoa työntekijöiden sitoutumisesta työpaikkaansa. Osiossa pyydettiin kolmea tekijää siihen, mikä saa työntekijän pysymään yrityksen palveluksessa, ja kolmea, jotka ovat saaneet vastaajaa harkitsemaan työpaikan vaihtoa. Muutamassa lomakkeessa oli vastattu kahdella tai yhdellä vastauksella, osa oli jättänyt kohdan kokonaan tyhjäksi. Myös lomakkeen viimeinen avoin kohta, jossa sana oli vapaa, jätettiin muutamassa lomakkeessa täysin tyhjäksi. Siksi kyseisiä kohtia analysoidaan pääosin vastausten laadun perusteella, ei niinkään määrällisen. Avointen kohtien vastaukset esitellään sanatarkasti.

Aineistosta valittiin keskeisimmiksi ne kohdat, joissa vaihtelua oli eniten tai vähiten. Nämä kohdat olivat tutkimuskysymyksen kannalta ne olennaisimman, kun tavoitteena oli löytää palkitsemistapojen vahvuudet ja heikkoudet. Avointen kysymysten vastauksista kehitettiin suurempia kokonaisuuksia, sillä monet vastaajista oletettavasti tarkoittivat samoja asioita, mutta

käyttivät eri sanoja ja ilmaisuja. Muutamia esimerkki vastauksia ovat ”kivat ihmiset”, ”työka-verit kivoja” ja ”hyvä me-yhteisö”. Tuloksissa pyritään kuitenkin välttämään liiallista sanojen yhtenäistämistä, sillä tutkimuksen tekijä ei välttämättä ymmärrä vastusta samalla tavalla, miten vastaaja on sen tarkoittanut. Kehittämisehdotuksia varten valittiin tuloksista osiot, joissa hajonta oli suurta tai väitteen vastaukset kertoivat, että kyseinen aihe kaipaa kehittämistä tai uusia ideoita. Näihin pyrittiin keksimään syyt ja kehitysehdotukset, jotka esitellään ja perustellaan luvuissa 6 ja 7.

Opinnäytetyön esittelyn jälkeen yritysten johto päätti, että yhtiön tai yritysten nimiä ei työssä mainita. Myös itse yrittäjän nimi sekä ravintoloiden nimet päätettiin jättää mainitsematta, jotta yritysten yksityisyys säilyy eikä työ aiheuta yhtiölle julkisuutta.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusprosessissa ei pidä unohtaa tutkimuksen luotettavuuden arviointia, koska sen merkitys koko opinnäytetyön kannalta on erittäin merkittävä. Reliaabelius ja validius ovat kaksi keskeistä käsitettä luotettavuuden arvioinnissa. Reliaabeliudella tarkoitetaan sitä, miten hyvin toistettavia mittaustulokset ovat. Tutkimus on reliaabeli, jos tutkimuksesta saadaan samat tulokset kahdella eri tutkimuskerralla, vaikka tutkija olisi eri henkilö. Validiutta eli pätevyyttä mitataan tutkimusmittarin tai -menetelmän kyvyllä mitata sitä, mitä tutkijalla on ollutkin tarkoitus mitata. Kyselylomakkeita tutkimusmenetelmänä apuna käyttäen tulee muistaa, että vastaaja saattaa käsittää jotkin kysymykset eri tavalla kuin tutkija on ne tarkoittanut kysyttäväksi. Mikäli vastaukset sitten käsitellään tutkijan ajattelun mukaisesti, ei niitä voi luokitella päteviksi. (Hirsjärvi ym. 2009, 231 - 232.)

Opinnäytetyön luotettavuuden kannalta on tärkeää, että prosessin vaiheet kuvaillaan yksityiskohtaisesti ja tarkasti niin, että tutkimus voitaisiin toteuttaa sen avulla uudelleen. Toimintaympäristön kuvaaminen on myös merkittävää. Tarkasti selostetut tapahtumat ja olosuhteet antavat lukijalle kuvan, että mitään ei jätetä kertomatta, vaan työ sisältää kaiken tarvittavan tiedon tutkimuksesta totuudenmukaisesti. Vaatimuksena luotettavalle tutkimukselle on myös, että opinnäytetyön tekijä perustelee valintojaan ja tulkintojaan. (Hirsjärvi ym. 2009, 232 - 233.) Seuraavissa kappaleissa esitellään vastauslomakkeissa esiintyneet tyhjät kohdat, joilla on vaikutusta tutkimustuloksiin ja jotka laskevat vastausprosenttia kyseisissä osioissa, ja täten vaikuttavat tutkimuksen luotettavuuteen.

Kaikissa lomakkeissa oli vastaukset kaikissa kolmessa teemassa, joihin haluttiin vastaukset vastausvaihtoehtojen avulla. Mikään kohta ei ollut jäänyt tyhjäksi eikä kukaan ollut vahingossa tai tahallaan vastannut samaan väitteeseen kahdella eri vastausvaihtoehdolla. Tämä on tutkimus tulosten luotettavuuden kannalta merkittävä asia. Taulukkoon 6 on merkitty ravinto-

loittain jakautuvat tyhjäksi jätetyt kohdat kannustavissa ja poistyöntävissä tekijöissä sekä avoimissa kysymyksissä.

	Kannustavat tekijät	Poistyöntävät tekijät	Avoimet kysymykset
Ravintola 1	1	2	3
Ravintola 2	1	2	7
Ravintola 3			9
Ravintola 4			2
Ravintola 5	3	5	6
Ravintola 6	1	2	6
Yhteensä	6	11	33

Taulukko 6. Tyhjäksi jätettyjen kohtien jakautuminen ravintoloiden kesken.

Kannustavien ja poistyöntävien tekijöiden osiossa oli tyhjiä kohtia yhteensä 17: kuusi kannustavissa ja 11 poistyöntävissä. Ravintoloiden 3 ja 4 vastaajista kukaan ei jättänyt kannustavien tekijöiden osiota tyhjäksi. Ravintolan 5 vastaajista jätti kolme. Poistyöntävät tekijät osiossa jälleen ravintoloiden 3 ja 4 vastaajat olivat aktiivisimpia, eivätkä jättäneet osiota tyhjäksi, kun taas ravintolan 5 vastaajista viisi, ravintolan 1, ravintolan 2 ja ravintolan 6 vastaajista kaksi jätti osion tyhjäksi. Avoimiin kysymyksiin jätti vastaamatta 33 vastaajaa, joka on koko vastaajamäärästä 43 prosenttia. Kaikista ravintoloista löytyi tyhjiä kohtia kyseisessä osiossa. Eniten tyhjiä kohtia avoimiin jätti ravintolan 3 vastaajat.

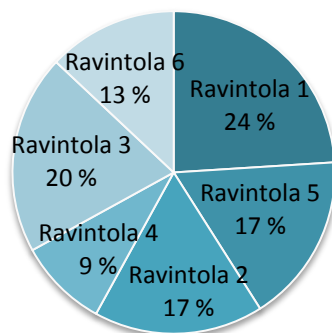
6 Tutkimustulokset ja tulkinat

Tämä luku esittelee tutkimuksen tulokset jaoteltuna kyselylomakkeen sisällön kanssa samaan järjestykseen, jotta niitä olisi mahdollisimman helppo tarkastella. Tuloksia esitellään erilaisien taulukoiden ja diagrammien avulla. Teksti avaa taulukot ja kertoo tilastollisia tunnuslukuja, jotka ovat apuna päätelmä- ja johtopäätösvaiheessa. Tähän lukuun on otettu mukaan keskeisimmät ja opinnäytetyön tarkoituksen kannalta tärkeimmät tulokset.

6.1 Taustatiedot

Kyselylomakkeiden avulla vastaajista saatiin selville taustatietoja, kuten sukupuoli, ravintola, jossa vastaaja on töissä, ammattinimike sekä työsuhteen kesto kyseisessä organisaatiossa. Vastaajien lukumäärä yhteensä oli 76, joista 15 (20 prosenttia) oli miehiä ja 61 (80 prosenttia) naisia. Ravintoloiden voidaan sanota olevan naispainotteisia, joten sukupuolijakauma ei yllättänyt. Kuviossa 6 voidaan todeta vastaajien lukumäärä ravintoloiden kesken.

Vastaajien jakautuminen ravintoloiden kesken



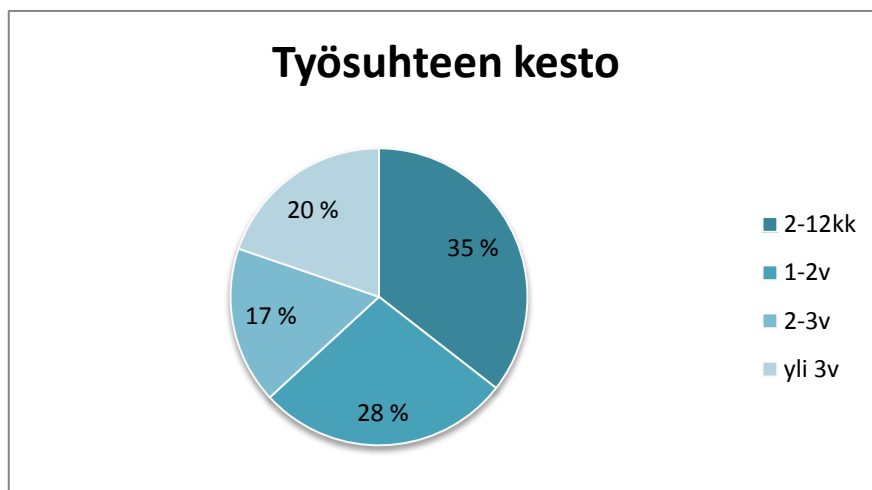
Kuvio 6. Vastaajien jakautuminen ravintoloiden kesken.

Eniten vastauksia saatiin ravintolasta 1, jossa vastaajia oli 18. Tämä on 24 prosenttia koko vastaajamäärästä. Seuraavaksi eniten vastauksia, yhteensä 15, saatiin ravintolasta 3, joka on koko vastaajamäärästä 20 prosenttia. Sekä ravintolasta 2 että ravintolasta 5 saatiin 13 vastausta, mikä oli hyvin yli tavoitellun 10 kappaleen määrän. Ravintolasta 6 tuli tasan 10 vastausta, kun valitettavasti ravintolasta 4 vastauksia saatiin vain 7, mikä on 9 prosenttia koko vastaajamäärästä.

Ravintolan 2 kaikki vastaajat olivat naisia. Miesten vastaukset jakoutuivat muiden ravintoloiden kesken tasapuolisesti: kolme miesvastaajaa ravintolasta 6, kolme ravintolasta 3, kaksi ravintolasta 5 ja kaksi ravintolasta 4. Ravintolasta 1 vastauksensa antoi viisi miespuolista henkilöä. Koska miesten ja naisten väliltä ei löytynyt suuria eroja vastauksissa, keskitytään opinnäytetyössä vertailemaan ravintoloiden ja ammattinimikkeiden välisiä eroja ja yhtäläisyyksiä.

Kuviosta 7 voidaan vertailla työkokemusvuosien määrää kaikkien vastaajien kesken.

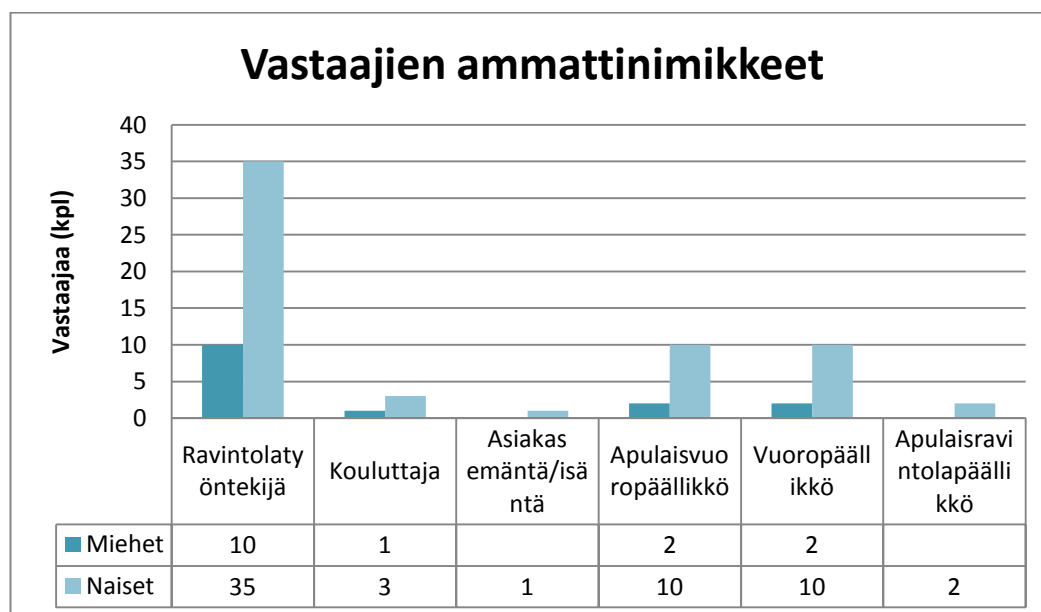
Vastausvaihtoehdot olivat 2-22 kuukautta, 1-2 vuotta, 2-3 vuotta tai yli 3 vuotta. Vastaajia oli jokaisesta kategoriasta.



Kuvio 7. Vastaajien työsuhteiden kestot.

Suurimmaksi ryhmäksi koostui 2-12 kuukautta organisaatiossa töissä olleet, joita oli yhteensä 27. Tämä tulos ei yllättänyt, sillä vaihtuvuus kyseisissä ravintoissa on suuri. Yllättävää kuitenkin oli, että pienin ryhmä ei ollut yli kolme vuotta töissä olleet, vaan kahdesta kolmeen vuoteen töissä olleet. Yli kolme vuotta organisaatiolla töissä olleita vastaajia oli yhteensä 15 ja kahdesta kolmeen vuoteen yhteensä 13 vastaajaa.

Tittleiden vaihtelu vastaajien kesken voidaan nähdä kuviosta 8. Tyhjänä olevat kohdat ovat asiakasisäntä ja miespuolinen apulaisravintolapäällikkö, joita ravintoloista ei edes olisi löytynyt, joten ammattinimikkeiden vaihtelu on hyvä, kun jokaisesta kategoriasta on saatu edes yksi vastaus.



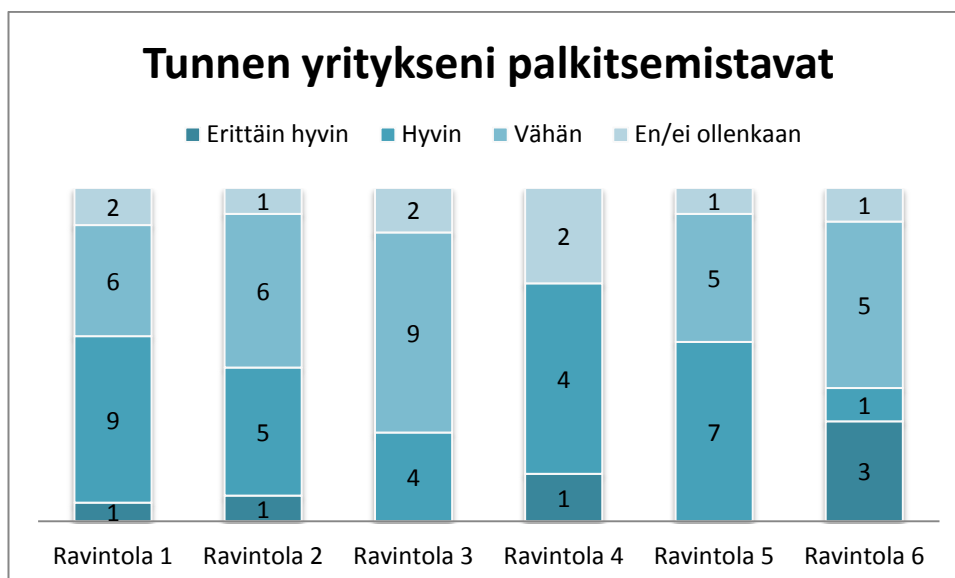
Kuvio 8. Vastaajien ammattinimikkeet.

Suurimmaksi ammattiryhmäksi muodostui ylivoimaisesti ravintolatyöntekijät. Heidän yhteismääränsä 76:sta oli 45 vastaajaa, joka on 59 prosenttia. Näistä 10 vastaajaa oli miehiä ja 35 naisia. Seuraavaksi aktiivisimmat ammattiryhmät olivat apulaisvuoropäälliköt ja vuoropäälliköt. Heistä 20 oli naisia, miehiä oli vain neljä. Kuudesta ravintolasta vain yksi vastaajista oli asiakasemäntä ja vain kaksi oli apulaisravintolapäälliköitä. Neljä kouluttajaa jakautuivat niin, että yksi vastaajista oli miespuolinen ja kolme naispuolisia (Kuvio 8.) Näiden vähäisten määrien vuoksi ammattinimikkeitä ei ole ristiintaulukoitu ravintoloiden kanssa, vaan vastaajien anonyymisyyttä on kunnioitettu.

6.2 Palkitsemistavat

Tässä alaluvussa esitellään taulukoiden ja kuvioiden avulla palkitsemistapojen tunnettavuutta ja toimivuutta ravintoloiden kesken. Niiden avulla saatiin selville, mikäli jonkin tai joidenkin ravintoloiden henkilökunta on enemmän tietoinen aiheesta kuin toisen ravintolan. Näin yritykset saavat tiedon siitä, pitääkö palkitsemistavoista tiedostamista tehostaa tai toimiiko tiedottaminen ja ohjeistaminen nyt jo hyvin. Toimivuutta analysoidaan sekä ravintoloiden että ammattinimikkeiden kesken. Ravintoloiden kesken siksi, että saadaan selvyys siitä, eroaako toimivuus niiden kesken, vai toimivatko ne yhtä hyvin ravintolasta riippumatta. Ammattinimikkeiden ja toimivuuden suhdetta analysoidaan siksi, koska palkitsemistavat vaihtelevat näiden ryhmien kesken.

Kuviosta 9 ja taulukosta 7 voidaan todeta, että palkitsemistavat tunnetaan enimmäkseen joko ”erittäin hyvin” tai ”hyvin”. 26 vastaajaa yhteensä tuntee yrityksen palkitsemistavat ”erittäin hyvin”, mikä on koko vastaajamäärästä 34 prosenttia. Enemmistö oli kuitenkin sitä mieltä, että palkitsemistavat tunnetaan ”hyvin”: näin vastasi 37 vastaajaa, eli 49 prosenttia. Kuitenkin 12 vastaajaa eli 16 prosenttia sanoi tuntevansa yrityksen palkitsemistavat vain ”vähän”. Yksi vastaaja ravintolasta 3 vastasi, ettei tunne palkitsemistapoja ollenkaan. Kyseinen vastaaja kertoi työsuhteensa kestoksi 2-12 kuukautta ja ammattinimikkeekseen ravintolatyöntekijän, josta voidaan päätellä, ettei työntekijälle ole vielä kunnolla ehditty kertoa palkitsemisesta yrityksessä. Hän myös vastasi, että palkitsemistavat eivät ole lainkaan toimivia. Tämän voidaan uskoa johtuvan tietämättömyydestä palkitsemistapoja kohtaan. Kahdessa kuukaudesta tulisi kuitenkin jo olla jonkin verran tietoa muun muassa mysteeriostajista, joten tässä saattaisi olla yksi kehityskohde joihinkin ravintoloihin.



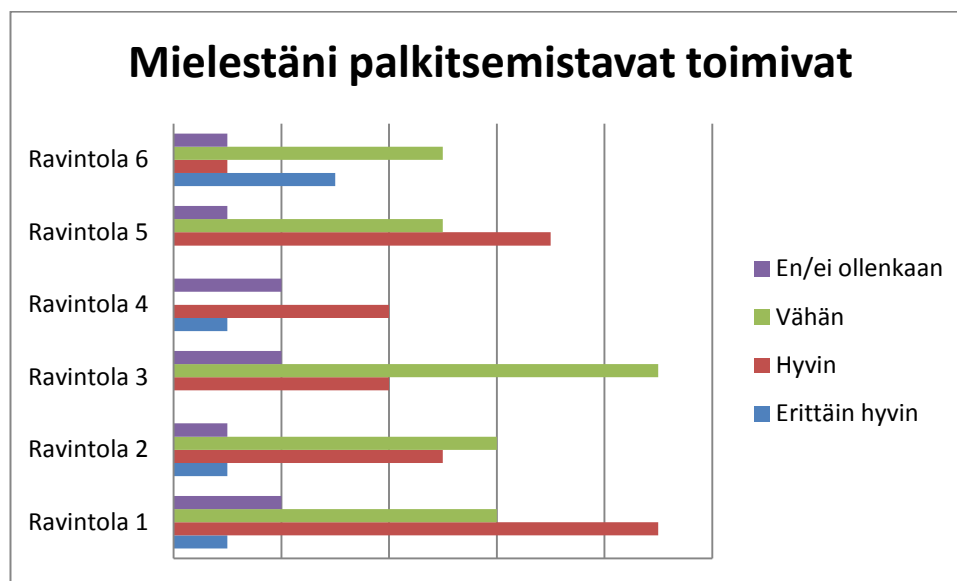
Kuvio 9. Palkitsemistapojen tunnettavuus ravintoloiden kesken.

Muutamia silmiinpistäviä eroja löytyi verrattaessa ravintoloiden vastauksia kyseiseen väitteeseen. Ravintoloissa 1 ja 5 enemmistö vastasi tuntevensa yrityksen palkitsemistavat ”erittäin hyvin”. Vain muutama vastasi tuntevensa ”vähän”. Ravintoloiden 2, 4 ja 6 vastaajat olivat enimmäkseen sitä mieltä, että he tuntevat palkitsemistavat ”hyvin”. Ainoastaan ravintolassa 3 enemmistö oli vastannut vaihtoehdon ”vähän”. Ravintolan 3 15:sta vastaajasta lähes puolet, seitsemän vastaajaa eli 46 prosenttia, vastasi kyseiseen kohtaan ”vähän”. (Kuvio 9; Taulukko 7.) Ravintolan 3 vastaajista seitsemän vastaajaa kertoi työsuhteensa kestoksi 2-12 kuukautta, joten oli oletettavaa, että nämä olisivat samat henkilöt. Kuitenkin näistä seitsemästä vaihtoehdon ”vähän” valinneista jopa kolme ovat olleet yrityksen palveluksessa yli yhden vuoden. Tästä voisi tehdä päätelmän, että palkitsemistapojen tunnettavuutta työntekijöiden keskuudessa voitaisiin kehittää.

Ravintolat	Erittäin hyvin (1)	Hyvin (2)	Vähän (3)	En/ei ollenkaan (4)
Ravintola 1	9	7	2	
Ravintola 2	5	8		
Ravintola 3	3	4	7	1
Ravintola 4	2	4	1	
Ravintola 5	7	5	1	
Ravintola 6		9	1	
Yhteensä	26	37	12	1

Taulukko 7. Palkitsemistapojen tunnettavuus ravintoloiden kesken.

Palkitsemistapojen toimivuus on yksi tärkeimmistä väitteistä tämän opinnäytetyön tarkoituksen kannalta. Kuvio 10 voidaan päätellä, että palkitsemistapojen toimivuus koetaan kaikissa ravintoloissa enimmäkseen ”hyväksi”. 49 vastaajaa eli 64 prosenttia vastasi vaihtoehdon ”hyvin”, kun vain seitsemän vastaajaa eli yhdeksän prosenttia sanoi palkitsemistapojen toimivan ”erittäin hyvin”. 18 vastaajaa vastasi palkitsemistapojen toimivan vain ”vähän” ja kaksi sanoi jopa, etteivät palkitsemistavat toimi ollenkaan. Tämä on kuitenkin vain kaksi prosenttia koko vastaajamäärästä.



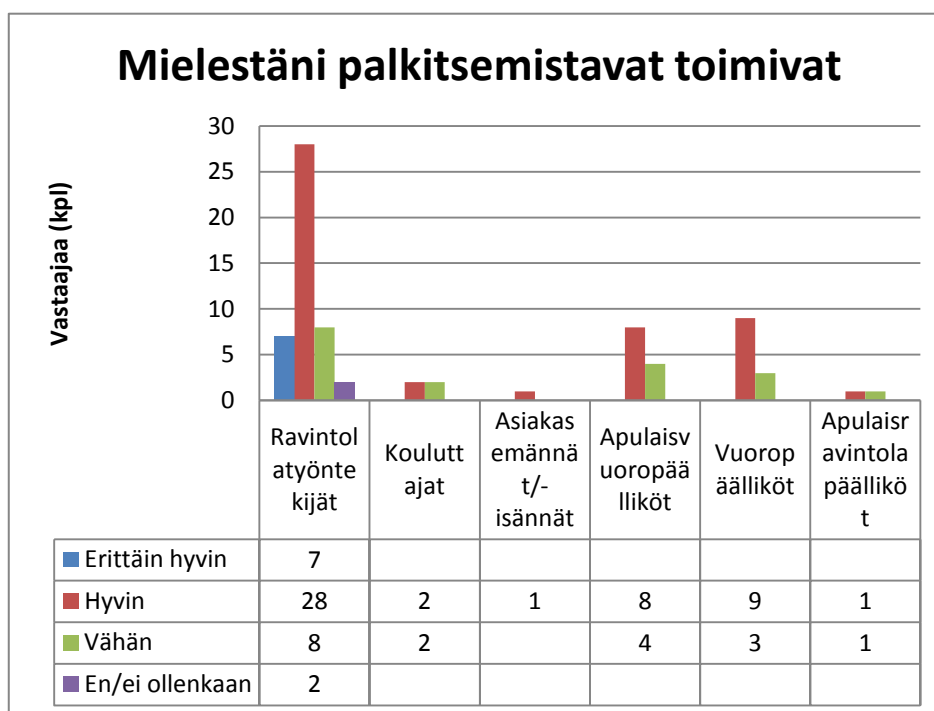
Kuvio 10. Palkitsemistapojen toimivuus ravintoloiden kesken.

Ravintoloiden kesken eroja löytyy jälleen. Palkitsemistavat ”erittäin hyvin” toimiviksi kokevat vastaajat tulevat ravintoloista 1 ja 5. Kaikkien ravintoloiden enemmistö vastasi vaihtoehdon ”hyvin”, paitsi ravintolan 6 vastaukset jakautuivat 50 prosenttia ja 50 prosenttia vaihtoehtojen ”hyvin” ja ”vähän” välillä. Kaksi vastaajaa, joiden mielestä palkitsemistavat eivät toimi ollenkaan, tulivat ravintolasta 3. (Kuvio 10.) Toinen heistä mainitsee avoimessa kysymyksessä, että on ollut töissä vasta muutaman kuukauden, eikä tiedä palkitsemistavoista paljoa.

Ravintolat	Erittäin hyvin (1)	Hyvin (2)	Vähän (3)	En/ei ollenkaan (4)
Ravintola 1	3	12	3	
Ravintola 2		12	1	
Ravintola 3		8	5	2
Ravintola 4		4	3	
Ravintola 5	4	8	1	
Ravintola 6		5	5	
Yhteensä	7	49	18	2

Taulukko 8. Palkitsemistapojen toimivuus ravintoloiden kesken.

Koska palkitsemisjärjestelmät ovat erilaiset ravintolatyöntekijöillä kuin vuoropäälliköillä, on tärkeää vertailla tuloksia myös ammattiryhmien kesken. Kaikki seitsemän ”erittäin hyvin” vastannutta ovat ravintolatyöntekijöitä. Kukaan apulaisvuoropäälliköistä, vuoropäälliköistä tai apulaisravintolapäälliköistä ei kokenut palkitsemistapoja ”erittäin hyvin” toimiviksi, joten tässä saattaisi olla myös yksi kehittämisen kohde. Kokonaisuudessaan voidaan siis sanoa, että 74 prosenttia kaikista vastanneista koki palkitsemistapojen toimivuuden hyväksi tai erittäin hyväksi. (Kuvio 11.)



Kuvio 11. Palkitsemistapojen toimivuus ammattiryhmiä verrattaessa.

Kyselylomakkeen kolmas kohta oli: ”tasapuolisuus otetaan palkitsemistavoissa huomioon”. Enemmistö vastasi tähän kohtaan vaihtoehdon 2, eli ”hyvin”, jos tarkastellaan koko vastaajamäärää kokonaisuutena. Tarkemmin sanottuna 48 vastaajaa, joka on 63 prosenttia koko vastaajamäärästä. Toiseksi eniten vastauksia sai vastausvaihtoehto numero 1, eli ”erittäin hyvin”. Näiden lukujen perusteella työntekijät ovat sitä mieltä, että tasapuolisuus on piirre, joka otetaan palkitsemistavoissa huomioon kiitettävästi.

Verrattaessa eri ravintoloiden vastauksia toisiinsa, ei suuria eroja löytynyt. Kaikkien muiden ravintoloiden, paitsi ravintolan 4, enemmistö vastasi tasapuolisuuden otettavan ”erittäin hyvin” tai ”hyvin” huomioon palkitsemistavoissa. Ravintolan 4 vastaajista kolme vastasi vaihtoehdon ”vähän”, joka on 43 prosenttia. Kuitenkin sekä ”erittäin hyvin” että ”hyvin” vaihtoehdot valitsivat ravintolasta 4 kaksi vastaajaa. Kukaan vastaajista ei valinnut vaihtoehtoa 4, eli että tasapuolisuutta ei otettaisi lainkaan huomioon palkitsemistavoissa.

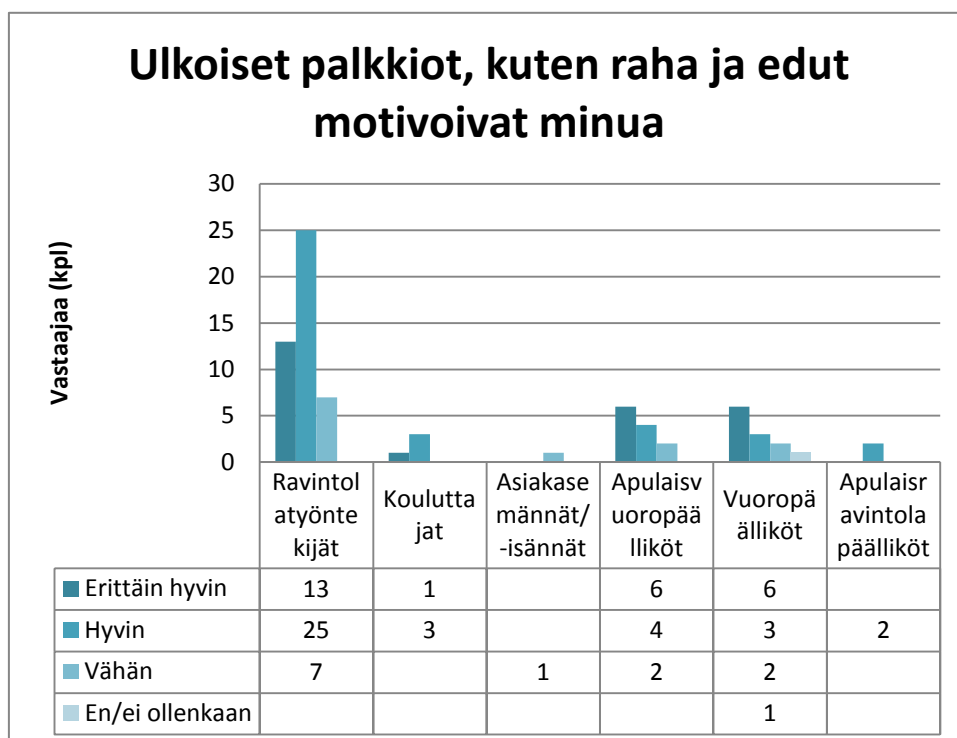
6.3 Motivoituminen

Väitteen ”ulkoiset palkkiot, kuten raha ja edut, motivoivat minua” tuloksia on esitelty ja analysoitu kuviossa 12 kaikkien vastaajien kesken. Palkka ja edut ovat palkitsemistapoja, jotka ovat käytännössä täysin samat ravintolasta riippumatta, siksi ravintolalla ei ole väliä tämän väitteen tuloksia tarkasteltaessa. Ulkoiset palkkiot nähdään enimmäkseen ”erittäin hyvin” tai ”hyvin” motivoiviksi. 36 vastaajaa, eli 47 prosenttia vastasi vaihtoehdon 2 eli ”hyvin”. Ainoastaan yksi vastaaja koki, etteivät ulkoiset palkkiot motivoi ollenkaan.



Kuvio 12. Ulkoiset palkkiot motivaatiotekijöinä.

Koska palkka ja rahalliset edut eroavat eri ammattiryhmillä, kuviossa 13 vertaillaan ulkoisten palkkioiden toimivuutta motivaation lähteinä ammattinimikkeiden kesken. Apulaisvuoropäälliköstä ylöspäin on mahdollisuus ansaita ylimääräistä rahaa bonusten muodossa, mikäli mysteeriohjasta käynneissä onnistutaan. Vaikka ravintolatyöntekijät, kouluttajat ja asiakasemännät ja -isännät saavat rahanarvoisia etuja, kuten liikuntaseteleitä, on näiden palkkioiden ero rahallisesti mitattuna huomattava. Tämän vuoksi ammattiryhmien välisten erojen tarkastelu kyseisen väitteen kohdalla koettiin tarpeelliseksi.

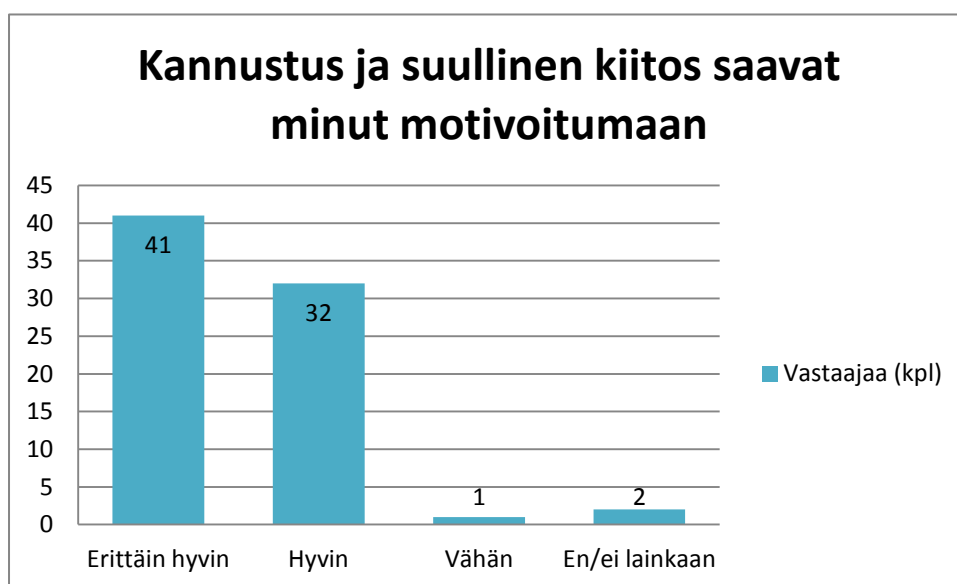


Kuvio 13. Ulkoiset palkkiot motivaatiotekijöinä ammattiryhmiä verrattaessa.

Ravintolatyöntekijät ja kouluttajat olivat sitä mieltä, että ulkoiset palkkiot toimivat motivaatiotekijöinä ”hyvin”, kun taas apulaisvuoropäälliköt ja vuoropäälliköt olivat enimmäkseen sitä mieltä, että ne toimivat ”erittäin hyvin”. Ainoa väitteeseen ”en/ei ollenkaan” vastannut oli titteliltään vuoropäällikkö. On tärkeää muistaa, että motivaatiotekijät vaihtelevat paljon ihmisestä riippuen. Tässä tapauksessa voidaan kuitenkin todeta, että ulkoiset palkkiot motivoivat ”erittäin hyvin” tai ”hyvin” 83 prosenttia vastanneista, mikä tarkoittaa sitä, että ne ovat toimivia palkitsemistapoja kyseisissä yrityksissä.

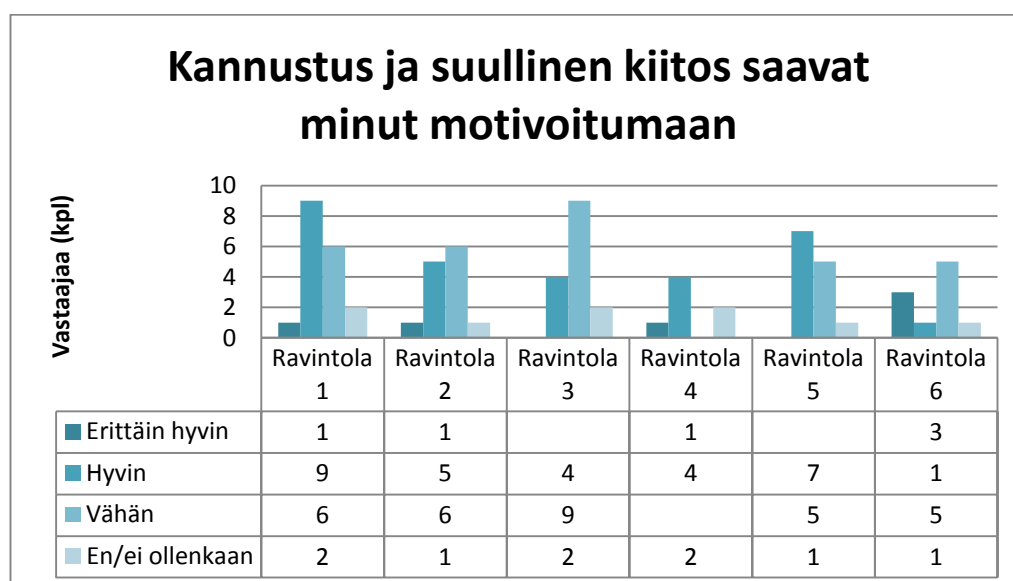
Kuviosta 14 voidaan todeta, että kannustus ja suullinen kiitos motivaatiotekijöinä ovat erittäin toimivia vastaajien keskuudessa. Tarkasteltaessa koko otoksen vastauksia, 76:sta vastaajasta 41 koki nämä tekijät ”erittäin hyvin” motivoiviksi. Tämä on 54 prosenttia koko vastaajamäärästä. 32 vastaajan, eli 42 prosentin mielestä, kannustus ja suullinen kiitos toimivat motivaatiotekijöinä ”hyvin”. Koko vastaajamäärästä siis vain neljä prosenttia koki ne

”vähän” tai ”ei ollenkaan” motivoiviksi. Kuvioita 12 ja 14 vertailtaessa voidaan huomata, että kannustus ja kiitos toimivat motivaatiotekijöinä paremmin kuin ulkoiset palkkiot.



Kuvio 14. Kannustus ja suullinen kiitos motivaatiotekijöinä.

Kannustuksen ja suullisen kiitoksen määrä voi ravintoloiden kesken vaihdella merkittävästi, siksi niitä päätettiin vertailla kuviossa 15. Ravintoloiden 1 ja 5 vastaajia motivoi kannustus ja suullinen kiitos enimmäkseen ”erittäin hyvin”, kun taas ravintoloiden 2, 4 ja 6 vastaajia enemmistön mukaan ”hyvin”. Ravintoloista 1 ja 4 löytyi muutama, joita kannustus ja suullinen kiitos motivoivat ainoastaan ”vähän” tai ”ei ollenkaan”.

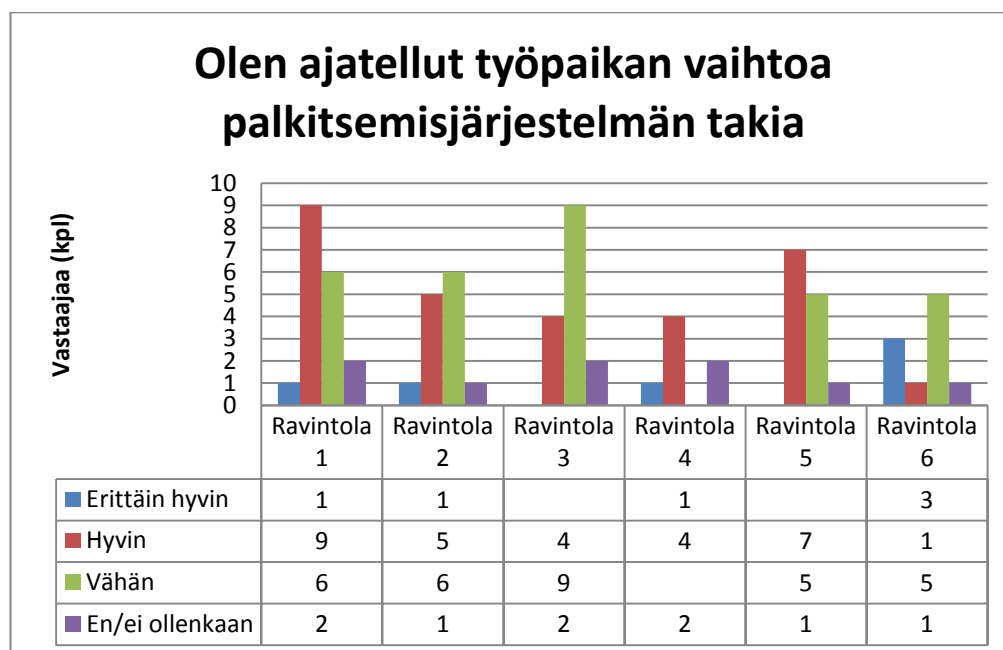


Kuvio 15. Kannustus ja suullinen kiitos motivaatiotekijöinä ravintoloita verrattaessa.

Kyselylomakkeella pyrittiin ottamaan myös selvää siitä, tukeeko palkitsemisen ajankohta vastaajan motivoitumista. Vastaajista 10 valitsi vaihtoehdon ”erittäin hyvin”, 50 ”hyvin”, 14 ”vähän” ja 2 ”en/ei ollenkaan”. Kaikkien ravintoloiden enemmistö valitsi vastausvaihtoehdon 2 eli ”hyvin”, eikä suuria eroja löytynyt.

6.4 Sitoutuminen ja sitouttaminen

Kyselylomakkeen ensimmäinen kohta osiassa sitoutuminen ja sitouttaminen, on väite ”palkitsemistavoilla on suuri vaikutus pysymiseeni yrityksen palveluksessa”. Kaikista vastaajista 12 henkilöä vastasi vaihtoehdon 1 eli ”erittäin hyvin” ja 23 vastaajaa valitsi vaihtoehdon numero 2 eli ”hyvin”. Yhteensä nämä ovat 46 prosenttia kaikista vastanneista eli melkein puolet. Loppujen 41 vastaajan (54 prosenttia) mukaan, palkitsemistavoilla on vain ”vähän” tai ”ei ollenkaan” vaikutusta heidän pysymiseen yrityksen palveluksessa. Samoihin tuloksiin päästiin väitteessä ”olen ajatellut työpaikan vaihtamista palkitsemisjärjestelmän takia”. Nämä tulokset esitellään kuviossa 16.



Kuvio 16. Palkitsemisjärjestelmän vaikutus ajatukseen vaihtaa työpaikkaa.

49 vastaajaa eli 65 prosenttia koko otannasta kertoi, ettei palkitsemisjärjestelmä ole ollut synnä mahdolliseen haluun vaihtaa työpaikkaa. Muutamia yksittäisiä vastauksia lukuun ottamatta, trendi kaikissa muissa ravintoloissa, paitsi ravintolassa 4, on, että palkitsemisjärjestelmä ei vaikuta lähtemiseen organisaation palveluksesta. Näiden yksittäisten tapausten takana voi olla tapahtumia, joissa palkitseminen ei ole ollut onnistunutta. Vaihtoehtoina on myös, että vastaajat eivät ole lukeneet väitettä kunnolla tai ovat täyttäneet kyselyn nopeasti, mikäli mielenkiinto ei ole riittänyt. Kaiken kaikkiaan on kuitenkin nähtävissä, että työpaikan vaih-

don takana on yleensä jokin muu tekijä kuin palkitsemistapa. Näitä tekijöitä tarkastellaan lähemmin luvussa ”muu merkitys” ja ajatuskartta niistä löytyy liitteestä 3.

Tutkimuksessa selvitettiin myös, miten työntekijät näkevät esimiehet ja yrittäjät vastuullisina palkitsijoina. Suurimman äänimäärän sai vaihtoehto 2 eli ”hyvin”, jonka valitsi jopa 40 vastaajaa. Vaihtoehdon 1 (erittäin hyvin) valitsi 17 vastaajaa ja vaihtoehdon 3 (vähän) valitsi 19 vastaajaa. Kukaan ei ollut sitä mieltä, että palkitsemistavoista ei kannettaisi edes jonkinlaista vastuuta.

Palkitsemisen ajankohdan voidaan sanota olevan yksi asia, joka hyvän esimiehen on hallittava. Se vaikuttaa omalta osaltaan siihen, miten työntekijät kokevat esimiehen suhteessa vastuulliseen palkitsijaan. Palkitsemisen ajankohdan suhdetta motivaatioon selvitettiin väitteellä ”palkitsemisen ajankohta tukee motivoitumistani”. Siinä enemmistö valitsi myös vaihtoehdon 2 (hyvin). Kehitettävää on, joten mikäli palkitsemisen ajankohdat saataisiin kohdilleen, voisi työntekijöiden kuva esimiehestä palkitsijana kehittyä vieläkin paremmaksi.

Kuviossa 17 nähdään tulokset väitteelle ”palkitsemistavat saavat minut ponnistelemaan huomattavasti enemmän organisaation hyväksi”. Eniten valittiin vaihtoehtoja 2 ja 3 eli ”hyvin” ja ”vähän”. Tästä voidaan päätellä, että yritysten palkitsemistapojen vaikutus ei täysin vastaa ajatusta, että palkitsemistavoilla on työntekijöitä sitouttava vaikutus. Mielenkiintoista olisi nähdä, vaikuttaisiko palkitsemistapojen kehittäminen kyseisen väittämän tuloksiin.



Kuvio 17. Palkitsemistapojen vaikutus huomattavaan ponnisteluun organisaation hyväksi.

Muutamia eroja ravintoloiden välillä oli havaittavissa. Ravintoloissa 1, 2 ja 5 enemmistö kokee ponnistelevansa enemmän palkitsemistapojen vuoksi. Ravintolassa 6 jopa kolme ponnistelee ”erittäin hyvin” palkitsemisen ansiosta. Jokaisesta ravintolasta löytyy myös muutamia, joiden puurtamiseen palkitsemistavat eivät vaikuta ollenkaan.

6.5 Muu merkitys

Lomakkeen osiolla ”muu merkitys” haluttiin päästä pintaa syvemmälle työntekijöiden sitoutumiseen liittyen. Työntekijöitä pyydettiin kertomaan tekijöitä, jotka kannustavat pysymään yrityksillä ja tekijöitä, jotka ovat saaneet harkitsemaan lähtöä. Tarkoituksena oli ottaa selvää, mitä palkitsemiseen liittyviä tekijöitä työntekijät mainitsevat - vai mainitsevatko ollenkaan. Tehtävänannossa oli selvennys, ettei tekijöiden tarvitse liittyä palkitsemiseen.

Liitteissä 2 ja 3 esitellään työntekijöiden vastaukset jaettuina muutamaa eri kategoriaan helpottamaan tulosten analysointia: henkilöstöön, työhön itsessään, työvuoroihin ja palkitsemiseen. Eniten erilaisia tekijöitä mainittiin liittyen itse työhön. Työn monipuolisuus, helppous ja vakituisuus todettiin kannustaviksi tekijöiksi. Myös onnistumisen kokemukset, työkokemuksen karttuminen ja esimiesasema olivat monen mielestä tärkeitä tekijöitä pysymistä tarkasteltaessa. Henkilöstöön liittyen ylivoimaisesti eniten vastattiin, että mukavat työkaverit ja hyvä ilmapiiri ovat isossa osassa yrityksessä pysymiseen. Jopa 58 vastauslomakkeessa (76 prosenttia koko vastaajamäärästä) oli mainittu kyseiset tekijät. Niitä luonnehdittiin muun muassa sanoin ”hyvä me-henki”, ”mukavat kollegat”, ”rento työilmapiiri” ja ”ihmiset ylipäätään”. Työvuoroihin liittyen nostettiin esille niiden joustavuus ja määrä. (Liite 2.)

Palkitsemiseen liittyviä vastauksia oli myös paljon. Eniten otettiin kantaa palkkaan, joka koettiin monessa vastauksessa sopivaksi. Palkka mainittiin kannustavaksi tekijäksi 19 vastauslomakkeessa. Eduista mainittiin halpa ruokailu. Etenemismahdollisuudet sekä positiivinen palaute nähtiin myös tärkeinä sitouttamisen tekijöinä. Etenemismahdollisuudet oli kirjattu 9 lomakkeeseen ja positiivinen palaute 6 lomakkeeseen. Kategorioita tarkasteltaessa voidaan todeta, että palkitsemiseen liittyviä tekijöitä oli vähiten. (Liite 2.)

Toinen näkökulma kyseisessä osiossa oli saada selville tekijöitä, jotka ovat saaneet työntekijää harkitsemaan työpaikan vaihtoa. Tähän päädyttiin lisäämään yksi kategoria lisää: henkilökohtaiset asiat. Näitä olivat muun muassa tulevaisuuden suunnitelmat, iho-ongelmat ja väsymys. Loput vastaukset saatiin sopimaan samoihin kategorioihin. Henkilöstöön liittyviksi tekijöiksi mainittiin muun muassa resurssiongelmat, negatiivinen työilmapiiri, esimies, työtoverit, ylireagointi ja työeduista välttely. Työ itsessään koettiin myös tekijäksi, joka on saanut harkitsemaan työpaikan vaihtoa. Koettiin, että työ on stressaavaa, rankkaa, vaativaa ja yksitoikkoista. Muutamia vastasivat, että työntekijöiltä odotetaan liikoja ja sääntöjä kiristetään jat-

kuvasti. Joillekin kolmivuorotyö on poistyyöntävä tekijä. Ilkeät asiakkaat oli kirjattu myös parissa lomakkeessa. Näistä eniten huomioita sai työn rankkuus, joka oli merkittynä 19 vastauslomakkeessa. Muita tekijöitä, jotka ovat saaneet harkitsemaan lähtemistä, ovat vuorojen vaihtojen vaikeus, ainainen kiire ja kaaos, vuorojen määrän epätasaisuus, vuorojen venyminen, joustamattomuus ja työntekijöiden vähäinen määrä vuoroissa. Nämä tekijät löytyivät yhteensä 26 vastauslomakkeesta, eli noin joka kolmas on harkinnut työpaikan vaihtoa liittyen omiin työvuoroihin. (Liite 3.)

Palkitsemiseen liittyviä tekijöitä mainittiin myös. Näitä olivat palkka, huonot etenemismahdollisuudet, kiitoksen puute ja positiivisen palautteen puute. (Liite 3.) Palkka mainittiin 21 lomakkeessa ja huonot etenemismahdollisuudet vain muutamassa. Kun lomakkeista otetaan mukaan ne, joissa mainitaan kiitoksen puute, palautteenantotapa, positiivisen palautteen ja arvostuksen puute sekä työntekijöiden epäoikeudenmukainen kohtelu, saadaan yhteensä 18 lomaketta. Kuten jo aikaisemmin tuloksissa (kuvio 14) todettiin, on kannustus ja suullinen kiitos työntekijöiden mielestä ”erittäin hyvin” tai ”hyvin” motivoivaa. Siksi kyseiset esimiehen tärkeät tehtävät voidaan nostaa yhdeksi kehittämiskohteeksi, kun tavoitteena on työntekijöiden sitouttaminen.

Tarkasteltaessa kaikkia edellä mainittuja tekijöitä, voidaan huomata miten paljon samoja asioita on valittu sekä kannustaviksi että poistyyöntäviksi tekijöiksi. Tämä luo palkitsemisen yhtälöön omat haasteensa: kun joku toinen harkitsee lähtevänsä yrityksen palveluksesta palkan takia, toiselle se on erittäin sitouttava tekijä. Lomakkeen lopusta löytyi vielä avoin kohta, jossa pyydettiin kirjoittamaan omia mietteitä koskien palkitsemista. Avuksi annettiin kysymyksiä, kuten mikä palkitsemistavoista motivoi eniten, mikä vähiten ja miten niitä voisi kehittää. Avoimet vastaukset löytyvät sanatarkasti opinnäytetyön lopusta liitteestä 4. Ne päätettiin laittaa liitteisiin tuomaan kohdeyrityksille tietoa työntekijöiden näkemyksistä.

Avoimissa vastauksissa nousivat enimmäkseen esille raha ja palaute. Rahan merkitystä korostettiin motivaatiotekijänä monessa lomakkeessa ja siihen liitettiin myös CSO bonukset, jotka päälliköille maksetaan rahana. Myös rahanarvoiset setelit koettiin motivoiviksi. Muutama antaa arvoa ylenemismahdollisuuksille. Kuukauden työntekijä -tittelin valinta oli kirjattuna myös muutaman kohdalla ja sen kunniaksi saatavia unelmalistoja kiiteltiin. Kuitenkin ylivoimaisesti eniten kirjoitettiin palautteenannosta ja kiitoksesta. Vastauksista voidaan päätellä, ettei kiitosta tai palautetta anneta eikä saada tarpeeksi. Muutama korostaa, että kritiikkiä saadaan liikaa eikä työntekijöiden arvostus ole tarpeeksi näkyvää tai kuuluvaa. Kehitysehdotuksia palautteen ja kiitoksen lisäämisen lisäksi olivat erilaiset kilpailut liittyen myynnin kasvattamiseen ja vapaus valita useammasta vaihtoehdosta, eritoten päälliköille mahdollisuus valita halutessaan kulttuuri- tai liikuntaseteli CSO-bonusten sijasta.

7 Kehityskohteet ja -ideat

Tässä luvussa esitellään kehitysehdotuksia yritysten palkitsemisjärjestelmiin. Kyselylomakkeen tulosten perusteella on tehty taulukko, johon on kerätty tiedot siitä, miten eri palkitsemistavat toimivat käytännössä eri ravintoloiden kesken. Sen avulla tuodaan esille, missä eri palkitsemisen osa-alueessa on kehitettävää kussakin ravintolassa ja kenen tulisi benchmarkata ja ketä. Osa-alueita on merkitty sen perusteella, miten enemmistö on vastannut. Esimerkiksi ravintoloiden 1 ja 5 vahvuuksiin on merkitty palkitsemistapojen tunnettavuus, sillä molempien ravintoloiden enemmistö vastasivat, että palkitsemistavat tunnetaan ”erittäin hyvin”. Ravintolassa 3 taas enemmistö vastasi kyseiseen väittämään vaihtoehtoon ”vähän”, täten se on merkitty ravintolan 3 kehityskohteeksi. Jokainen ravintola onnistuu jotenkuten jokaisessa osa-alueessa, siksi parannusta vaativat osa-alueet on merkitty kehittämiskohteiksi eikä heikkouksiksi.

	Vahvuudet +	Kehittämiskohteet -
Ravintola 1	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Palkitsemistapojen tunnettavuus ➤ Palkitsemistapojen toimivuus ➤ Ulkoiset palkkiot, kuten raha ja edut ➤ Kannustus ja suullinen kiitos ➤ Palkitseminen saa ponnistelemaan 	
Ravintola 2	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Palkitsemisjärjestelmän vaikutus työpaikan vaihtoon 	
Ravintola 3		<ul style="list-style-type: none"> ➤ Palkitsemistapojen tunnettavuus ➤ Palkitsemistapojen ponnistava vaikutus
Ravintola 4	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Palkitsemistavoilla sitouttava vaikutus ➤ Palkitsemistavat saavat ponnistelemaan 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Palkitsemisen tasapuolisuus ➤ Palkitsemisjärjestelmän vaikutus työpaikan vaihtoon
Ravintola 5	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Palkitsemistapojen tunnettavuus ➤ Palkitsemistapojen toimivuus ➤ Ulkoiset palkkiot, kuten raha ja edut ➤ Palaute motivaatiotekijänä ➤ Kannustus ja suullinen kiitos ➤ Palkitsemistavoilla sitouttava vaikutus ➤ Palkitseminen saa ponnistelemaan 	

Ravintola 6	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Ulkoiset palkkiot, kuten raha ja edut 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Esimiesten ja yrittäjien vastuu palkitsemisesta ➤ Palkitsemistapojen kannustava vaikutus
Kaikki ravintolat	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Palkitsemisen ajankohta 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Palkitsemistapojen toimivuus ➤ Palaute motivaatiotekijänä

Taulukko 9. Palkitsemisen vahvuudet ja kehittämiskohteet ravintoloiden kesken.

Ravintoloiden 1 ja 5 tulokset kertoivat, että niiden palkitseminen toimii suurimmalta osin ”erittäin hyvin” tai ”hyvin”. Ravintolan 2 tuloksista selviää, että palkitsemistavat toimivat sen verran hyvin, etteivät työntekijät ole harkinneet työpaikan vaihtoa niiden vuoksi. Ravintolan 3 vastauksista saatiin selville, että tunnettavuudessa on parantamisen varaa, kun puolet vastanneista kertoi tuntevansa palkitsemistavat vain ”vähän”. Siellä työntekijät eivät myöskään ponnistele palkitsemistapojen seurauksena enemmän organisaation hyväksi kuin vain ”vähän”. Ravintolan 4 vahvuuksia voidaan sanoa olevan palkitsemistapojen sitouttava ja ponnistava vaikutus. Siellä enemmistö sanoi, että palkitsemistavoilla on ”hyvin” vaikutusta pysymiseen yrityksessä ja ”hyvin” kannustava vaikutus työntekijöiden ponnisteluun. Siellä kuitenkin koettiin, että tasapuolisuus otetaan huomioon vain ”vähän”. Ravintolan 4 enemmistö vastasi myös, että on ajatellut työpaikan vaihtoa palkitsemistapojen vuoksi.

Ravintolan 6 vahvuutena taas ovat ulkoiset palkkiot. Tästä voidaan todeta, että siellä palkat maksetaan oikein ja eduista pidetään kiinni ja ne saadaan ja maksetaan ajallaan. Tämä luo työntekijöiden ja esimiesten välillä luottamusta, joka on osasy siihen, miksi nämä motivaatiotekijät motivoivat hyvin. Kuitenkin jokin tekijä on saanut muutamat työntekijät epäilemään esimiehen ja yrittäjän vastuunkantoa palkitsemisessa, sillä enemmistö vastasi, että vastuuta kannetaan ”vähän”. Ylipäätään siellä koetaan enimmäkseen, etteivät palkitsemistavat saa ponnistelemaan organisaation hyväksi enemmän. Yhteinen vahvuus kaikilla ravintoloilla on selvästi palkitsemisen ajankohta, mutta kehityskohteena kiitoksen ja palautteen vähyys. Kehityskohteeksi merkittiin kaikille myös palkitsemisen toimivuus, sillä sekä vertailu ammattiryhmien kesken että avoimet vastaukset antoivat osviittaa siitä, että palkitsemistapoja tarvitaan lisää ja erilaisia.

Tulosten perusteella voitaisiin sanoa, että palkitsemistapojen tunnettavuudessa on parantamisen varaa. Vaikka jo työntekijöiden perehdytyksessä ja ensimmäisissä vuoroissa kerrotaan mysteerioistajista ja muista palkitsemiseen liittyvistä asioista, eivät palkitsemistavat ole itseltään selviä työntekijöille. Palkitsemisesta yrityksissä voisi tehdä lyhyen ja ytimekkään infopakettin, joka jaettaisiin uusille työntekijöille sekä laitettaisiin näkyville myös vanhempia työntekijöitä varten. Muun muassa palautteenannon kuuluminen osaksi palkitsemista ei aina ym-

märretä, voisi paketissa olla maininta myös siitä. Tämä saattaisi rohkaista myös itse työntekijöitä sekä päälliköitä pyytämään ja jakamaan palautetta useammin ja tehokkaammin.

Monet pitivät palautetta esimieheltä erittäin tärkeässä roolissa, jolloin ulkoisten palkkioiden merkitys on pieni. Toiset kuitenkin nostivat kulttuuri- ja liikuntasetelit hyväksi palkitsemista voiksi, mutta sanoivat, että jälkiruoka palkkiona työntekijöiden välisestä leikkimielisestä kilpailusta ei toimi. Tämä herättää kysymyksen siitä, mikseivät kilpailut toimi ja miten saataisiin työntekijät innostumaan kilpailuista ja yrittämään parhaansa. Teoriassa viitattiin siihen, että joitakin ihmisiä motivoi kilpailuvietti ja halu olla menestyksessä. Miten herättää tämä vietti työntekijöissä palkitsemisen avulla? Kilpailut ovat saaneet palautetta siitä, että niitä järjestetään vain kassalinjalla tai autokaistalla työskenteleville, jolloin keittiöhenkilökunta jätetään huomiotta. Siksi kilpailuja tulisi keksiä myös heille. Avoimissa vastauksissa yksi työntekijä ehdotti myynnin edistämiskilpailuja, joiden tarkoituksena on saada myynti kasvuun. Erilaisia suosittelukisoja järjestetään jo, mutta niitä voitaisiin mieltä lisää. Kaiken takana ovat kuitenkin esimiehet, joiden aktiivisuus on tässä kohtaa suuressa roolissa. Mikäli heillä ei riitä mielenkiintoa järjestää kyseisiä kilpailuja, ei työntekijöillä ole mahdollisuuksia kilpailla keskenään eikä voittaa palkintoja.

Vaikka jokaisella vuorossa olevalla päälliköllä ja työntekijällä on tietyt tavoitteet vuoroillaan, niitä seurataan ja arvioidaan liian vähän. Tavoitteet ovat kirjattuina päivän vuorosuunnitelmaan kaikkien nähtäville, mutta niistä saadaan turhan vähän palautetta. Mitattavat tavoitteet, kuten parkitusten määrä, palveluaika tai ruokahävikin määrä, ovat kaikkien tiedossa, mutta niihin päästessä, unohdetaan usein kiitos ja palaute. Tätä tulisivin lisätä niin, että jokainen työntekijä saa vuoronsa jälkeen palautteen, jotta ensi kerralla tavoitteisiin päästäisiin ja jopa ylitettäisiin. Tavoitteiden ylittämisestä voisi saada jonkin palkkion, kuten sen ilmaisen jälkiruuan tai tuotteen.

Työkaluksi voisi kehittää laajemman seurantakaavion, josta löytyisi työntekijän nimi, tavoite ja päivän tulos. Tämän seurantakaavion voisi sijoittaa työntekijöiden taukokuoneeseen. Työkalun käyttäjäksi voisi mieltä joko päälliköitä tai itse työntekijöitä. Mikäli päälliköt pitäisivät seurantaa, voisivat työntekijät vuoroon tullessaan katsoa siitä oman mitattavan tavoitteen, ja merkitä työpäivän päätteeksi toteutuneen tuloksen. Tämän jälkeen työntekijä voisi halutesaan kysyä päälliköltä neuvoa ja kehityskohteita seuraavaa kertaa varten, mikäli saavutettu tulos ei yllä tavoitteeseen. Jos taas annettaisiin työntekijälle itselleen mahdollisuus asettaa itselleen tavoitteita, toisi se lisäarvoa heille itselleen ja heidän halulleensa kehittyä ja päästä tavoitteisiin omilla ehdoillaan - ei niin, että päällikkö käskee ja asettaa jonkin tavoitteen. Tavoiteseurannan voisi laittaa vapaaehtoiseksi, jolloin saadaan myös selville ne, joita kyseisen työkalu motivoi, ja ketä ei. Taulukko 9 toimii esimerkkinä tällaisesta työkalusta.

Työntekijä	Tavoite	Vuorossa saavutettu tulos	Kehittämisehdotus/palkinto
Kati Tainio	Parkitus % 50	49 %	- enemmän apua kassahenkilöiltä - ripeämpi askel & tehokkuuden parantaminen
Ossi Oppari	Palveluaika alle 45 sek.	Palveluaika 43 sek.	- ilmainen jälkiruoka seuraavassa vuorossa

Taulukko 10. Tavoitteiden seuranta-kaavio.

Leffaliput palkintoja koettiin myös hyväksi. Ehdotuksia annettiin myös muista eduista, kuten lahjakorteista tai etuseteleistä. Näitä jaetaan kuitenkin harvoin, ja joissain ravintoloissa vain päällikkötasolla. Nämä saattavat kuitenkin pidemmän päälle tulla työnantajalle kalliiksi, mikäli niitä jaetaan useita ja usein. Siksi tulisikin keksiä jokin mahdollisuus saada sellainen esimerkiksi kuukausitasolla ja merkittävän tapahtuman johdosta. Koska toiminnan kehittäminen on yrityksissä arkipäivää, voitaisiin järjestää joka kuukausi kilpailu, jossa paras kehitysehdotus/idea palkitaan kyseisillä palkinnoilla. Taukuhuoneen palautelaatikko toimii hyvänä keräilyvälineenä ehdotuksille. Tämä toimisi siksi, että kyselytutkimuksessa tuli esiin mielipiteitä, ettei työntekijöitä kuunnella tai arvosteta. He tekevät työtä asemassa, jossa he ovat asiakkaiden ja johdon välissä, ja näkevät ja kuulevat asioita, joiden merkitys yrityksen toimintaan ja sen menestykseen on suuri.

Yksi uusi palkitsemisen mahdollisuus kehitettiin viime vuonna. Ourlounge on internetissä toimiva yhtiön kaikkien ravintoloiden työntekijöiden oma intranet, josta työntekijät muun muassa näkevät omat työvuoronsa, voivat jättää vuorotoiveensa, pystyvät tutustumaan TES:iin ja muihin yhtiön ja yritysten toimintaa koskeviin asioihin koko Suomessa. Ourloungeessa jokaisella ravintolalla on oma sivustonsa, joihin yrittäjällä tai ravintolapäälliköllä on mahdollisuus kirjoittaa erilaisia ravintoloita koskevia ilmoituksia. Tätä mahdollisuutta kohdeyritykset eivät vielä käytä hyväksi kovinkaan paljon. Miksei siis kuukauden työntekijä tai jonkin muun tunnustuksen saanut voisi esimerkiksi itse keksiä jonkin ”artikkelin” tai muun tekstin, jonka voisi lisätä ravintolan sivuille kaikkien nähtäville. Tekstin tulisi tietenkin olla positiivisesta näkökulmasta kirjoitettu. Sivulle voisi myös laittaa listan kuukauden työntekijöistä niin, että muutkin organisaation ravintolat näkevät ne. Myöskään merkkipäiviä ei yrityksissä huomioida. Tämä toisi lisäarvoa työntekijöille, jos he syntymäpäivänsä tai valmistajaisten kunniaksi saisivat esimerkiksi muutaman lahjakortin ravintoloihin, jotka he voisivat käyttää perheen tai ystävien kanssa.

Edellä mainitut kehitysehdotukset ovat vahvasti sidoksissa palkkioihin, mutta on syytä muistaa myös osaamisen ja tietotaidon kehittäminen. Monet nostivat kyselyssä esille etenemis- ja kehittymismahdollisuudet ja sen, että työtehtävät eivät ole monipuolisia ja työ on yksitoikkoista. Tätä yritykset pyrkivät jatkuvasti parantamaan opettamalla työntekijöille eri asemia ja antamalla uusia työtehtäviä. Vaikeuksia tuottavat tietämättömyys siitä, kuka haluaa oppia ja mitä, sillä useat myös ovat tyytyväisiä nykyisiin tehtäviinsä ja vastuuseen. On olemassa asematarkkailuseuranta, josta nähdään, millä työasemilla kukin osaa toimia, mutta resurssit antavat harvoin periksi, kun tavoitteena on kuitenkin pitää kustannukset alhaisina ja tuotanto tehokkaana. Pitkällä tähtäimellä uusien asemien ja taitojen opettaminen henkilökunnalle on kuitenkin järkevää, kun työvuorojen suunnittelusta ja vaihdoista tulee helpompaa ja työntekijöiden sijoittelu työvuoroissa helpottuu. Tässäkin voisi käyttää hyväksi työntekijöiden tauko-huonetta, jonka seinä antaa mahdollisuuden kiinnittää erilaisia papereita kaikkien nähtäville. Siihen voisi kiinnittää listan, jossa jokaisen työntekijän nimen viereen on jätetty tyhjää tilaa kirjoittamista varten. Työntekijä voisi oman nimensä perään kirjoittaa taidon/aseman/asian, jonka tahtoisi oppia. Tällaisia voisivat olla esimerkiksi grillien syväpesu, pirtelöjäätelökoneen kasaaminen tai pesu, rasva-aldaiden päivittäinen pesu, keittiö työskentely tai autokaistalla toimimisen opettelu. Näin myös esimies tietää, mitä kukin haluaisi oppia ja suunnitella vuorot sen mukaan.

Tasapuolisuuden kehittäminen vaatii sen, että kaikilla ammattiryhmillä on mahdollisuus palkitsemistapoihin. Mahdollisuus valita palkinto tuo myös tasapuolisuutta palkitsemiseen. Mitä palautteenantamiseen tulee, esimiehiltä vaaditaan tuloksia ja niitä seurataan tarkemmin, jolloin palaute on välitön. Ei tulisi kuitenkaan unohtaa uusia eikä vanhoja ravintolatyöntekijöitä. Monesti palautetta saavat vain koulutuksessa olevat työntekijät, jolloin vanhat unohtetaan. Heiltä odotetaan jo paljon osaamista ja tietotaitoa, joka sitten tuntuu itsestään selvältä. Näistä asioista on kuitenkin hyvä muistuttaa positiivisella palautteella, jotta ne jatkossakin sujuvat mutkitta. Uusia kouluttaessa taas usein unohtuu antaa sitä positiivista palautetta täydellisestä tuotteesta, koska se on itselle jo niin itsestään selvää, millainen sen kuuluu olla. Uudella työntekijällä ei ole vielä sitä rutiinia tai itsevarmuutta, jotka vanhalla työntekijällä on. Palautteenantoon tulisi kaiken kaikkiaan kiinnittää enemmän huomiota: vaatia, pyytää ja antaa sitä rohkeasti pelkäämättä.

Palkitsemisen ajankohta koettiin ravintoloissa hyväksi, mutta muutamat olivat kokeneet sen toimivan vain ”vähän” tai ”ei lainkaan”. Palkanmaksu ajallaan ja oikein, seteleiden saanti mahdollisimman nopeasti niiden myöntämisestä, välitön palaute, kiitos ja kannustus oikea-aikaisesti, jottei jokin jää kiireen vuoksi sanomatta, ovat esimerkkejä tavoista, joilla ajankohta on oikea, ja sillä on vaikutusta henkilön motivaatioon ja sitoutumiseen. Tähän voidaan lisätä myös esimiehen vastuunotto palkitsemisesta. Kun kaikki esimiehet yrittäjästä lähtöisin

toimivat itse esimerkillisesti, rehellisyys ja luottamus henkilöstön kesken kehittyvät paremmiksi ja paremmiksi.

Esiin nousi paljon erilaisia tekijöitä, jotka ovat saaneet työntekijöitä harkitsemaan työpaikan vaihtoa, mutta niiden asioiden tarkasteleminen ja kehittäminen vaatisi toisen tutkimuksen. Työvuorojen venyminen, stressaava työ ja negatiivinen ilmapiiri eivät suoranaisesti liity palkitsemiseen, mutta sen avulla voi helpottaa kyseisiä ongelmia välillisesti. Venyneiden työvuorojen jälkeen on helppo esittää rehellinen kiitos joustamisesta, stressaavana työpäivänä voi kannustaa toisia ja luvata palkintoja onnistuneista suorituksista ja negatiivista ilmapiiriä voi yrittää parantaa positiivisen palautteen avulla. Palkitseminen liittyy organisaation jokapäiväiseen arkeen eikä sen merkitystä saisi unohtaa hetkeksikään.

8 Johtopäätökset

Kokonaisuudessaan tutkimusprosessi sujui hyvin, lukuun ottamatta ajankäytön haasteita. Opinnäytetyön tekeminen täyspäiväisen työn ohella tuntui välillä tuskaiselta, mutta aiheen ollessa pinnalla myös työympäristössä, toi se esiin uusia näkökulmia ja ideoita opinnäytetyöhön. Työn tarkoituksena oli erään yrittäjän omistamien ravintoloiden palkitsemistapojen tehokkuuden parantaminen työntekijöiden mielipiteiden avulla. Mielipiteistä otettiin selvää kyselylomakkeiden avulla. Tavoitteina oli selvittää palkitsemistapojen vahvuudet ja heikkoudet kuudessa eri ravintolassa ja näiden tietojen perusteella kehittää ehdotuksia niiden parantamiseksi.

Opinnäytetyön tekijän näkökulmasta tarkoitus ja tavoitteet toteutuivat hyvin. Kuuden eri ravintolan väliltä löytyi sekä yhtäläisyyksiä että erilaisuuksia, joita yritykset ja niiden johto voivat halutessaan tulevaisuudessa hyödyntää ravintoloita kehittäessään. Tutkimuksen annin voidaan sanoa olevan hyödyllistä myös siksi, ettei palkitsemistavoista ollut tehty aikaisempia tutkimuksia ravintoloissa. Opinnäytetyö antaa jonkinlaisen kokonaiskuvan siitä, miten työntekijät kokevat palkitsemistavat suhteessa niiden toimivuuteen motivaatiotekijöinä ja sitouttamisen keinoina. Ravintoloiden haasteita varten kehitettiin työkaluja ja ideoita, joiden uskotaisiin vaikuttavan palkitsemistapojen tehokkuuteen positiivisesti.

Tutkimusprosessi, saadut tulokset, kehitysehdotukset ja johtopäätökset esiteltiin ravintoloiden yrittäjälle ja kenttäpäällikölle. He totesivat työn olevan erittäin hyödyllinen varsinkin nyt, kun ensi vuoden bisnes-suunnitelmat ovat työn alla. Omien sanojensa mukaan he saivat paljon tutkittua faktaa asioista, jotka ovat olleet mietinnän alla suunnitelmia tehdessä. Opinnäytetyö toimii apuna näiden asioiden jatkokehittämistä ajatellen. Kiitosta saivat myös kehitysehdotukset, joista tavoitteiden seuranta kaavio nähtiin potentiaalisimpana ideana. Myös muut kehitysideat saivat positiivisia kommentteja. Johto haluaa, että kyseinen työ esitellään ravintolapäälliköille seuraavassa kokouksessa, jotta hekin saavat tutkimustietoa palkitsemisjärjestelmien toimivuudesta ravintoloissa.

Kehitysideoiden toimivuus selviää kuitenkin vain, mikäli niitä kokeillaan ravintoloissa. Opinnäytetyön tekijälle työstä oli myös paljon apua, koska palkitsemisella on suuri merkitys työympäristön jokapäiväisessä toiminnassa. Muun muassa palautteenannon ja kannustamisen merkitykset nousivat omassa työssä osa-alueiksi, joihin tulee kiinnittää tulevaisuudessa enemmän huomiota. Koko opinnäytetyön prosessi oli kokonaisuudessaan erittäin opettavainen kokemus. Tietotaito karttui ja itseluottamus omiin kykyihin haasteista huolimatta kasvoi. Mikä voisikaan olla enemmän palkitsevaa kuin se.

Lähteet

Kirjalliset lähteet

- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti - palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15., uudistettu painos. Helsinki: Tammi.
- Hokkanen, S., Mäkelä, T. & Taatila, V. 2008. Alan johtajaksi. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin - luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? - mikä meitä motivoi? Jyväskylä: Likes-työelämäpalvelut.
- Moisalo, V-P. 2010. Käytännön esimiestyötä - arjen johtaminen. Vantaa: Infor Oy.
- Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOY.
- Ruohotie, P. & Honka, J. 2002. Palkitseva ja kannustava johtaminen. 1.-2. painos. Helsinki: Edita.
- Viitala, R. 2004. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.
- Österberg, M. 2007. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. 2. painos. Helsinki: Edita.

Sähköiset lähteet

- Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulu. 2012. Palkitsemistapoja. Espoo. Viitattu 22.2.2012. <http://www.palkitseminen.tkk.fi/aiheet/johdanto/tapoja.htm>
- Finnairin lisäbonuksista päättäneet: Oikea teko. 2012. MTV3. Viitattu 20.3.2012. <http://www.mtv3.fi/uutiset/kotimaa.shtml/finnairin-lisabonuksista-paattaneet-oikea-teko/2012/03/1509418>
- Hakonen, N. 2003. Strateginen palkitseminen käytännössä. Viitattu 25.2.2012. http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/Niilo11122003NH.pdf
- KvantiMOTV. 2003. Keskiluvut. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 30.9.2012. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/keskiluvut/keskiluvut.html>
- KvantiMOTV. 2010. Kyselylomakkeen laatiminen. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 30.9.2012. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>
- Moisio, E., Sweins, C. & Salimäki, A. 2006. Miten palkitseminen muuttuu Suomessa - palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet. Forssa: Työsuojelurahasto. Viitattu 20.2.2012. http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/TSR_rapo06.pdf

Nelonen. 2012. Usko oikeudenmukaiseen palkitsemiseen työssä hiipuminen. 25.4.2012. Viitattu 25.6.2012.

<http://www.nelonen.fi/uutiset/kotimaa/uutinen/usko-oikeudenmukaiseen-palkitsemiseen-ty%C3%B6ss%C3%A4-hiipunut>

Räsänen, H. 2012. Kvalitatiiviset tutkimusmenetelmät. Hämeenlinna: Hämeen ammattikorkeakoulu. Viitattu 24.12.2012.

http://portal.hamk.fi/portal/page/portal/HAMK/koulutus/Ylempi_AMK_tutkinto/kudos/menetelmat/4_Kvalitatiiviset_tutkimusmenetelmaet.pdf

Julkaisemattomat lähteet

Yrittäjä. 2012. Yrittäjän haastattelu 23.2.2012. Helsinki.

Kuviot

Kuvio 1. Henkilöstö on yksi yrityksen kivijaloista visioon pyrittäessä. (Viitala 2004, 13.)..	11
Kuvio 2. Työmotivaation osa-alueet. (Moisalo 2012, 123.)	14
Kuvio 3. Motivaation syntytekijöitä. (Viitala 2004, 151.)	15
Kuvio 4. Palkitsemisen kokonaisuus. (Hakonen ym. 2005, 20.)	19
Kuvio 5. Työnantajan ja työntekijät tarpeet yhdistyvät työaikatarkaisuja mietittäessä. (Hakonen ym. 2005, 212.)	22
Kuvio 6. Vastaaajien jakautuminen ravintoloiden kesken.	35
Kuvio 7. Vastaaajien työsuhteiden kestot.	36
Kuvio 8. Vastaaajien ammattinimikkeet.	36
Kuvio 9. Palkitsemistapojen tunnettavuus ravintoloiden kesken.....	38
Kuvio 10. Palkitsemistapojen toimivuus ravintoloiden kesken.....	39
Kuvio 11. Palkitsemistapojen toimivuus ammattiryhmiä verrattaessa.	40
Kuvio 12. Ulkoiset palkkiot motivaatiotekijöinä.	41
Kuvio 13. Ulkoiset palkkiot motivaatiotekijöinä ammattiryhmiä verrattaessa.	42
Kuvio 14. Kannustus ja suullinen kiitos motivaatiotekijöinä.	43
Kuvio 15. Kannustus ja suullinen kiitos motivaatiotekijöinä ravintoloita verrattaessa.....	43
Kuvio 16. Palkitsemisjärjestelmän vaikutus ajatukseen vaihtaa työpaikkaa.	44
Kuvio 17. Palkitsemistapojen vaikutus huomattavaan ponnisteluun organisaation hyväksi.	45

Taulukot

Taulukko 1. Yritysten omistamien ravintoloiden taustatietoa.....	7
Taulukko 2. Palkitsemisjärjestelmien mahdolliset vaikutukset työnantajiin ja koko organisaatioon.....	25
Taulukko 3. Palkitsemisjärjestelmien vaikutukset ryhmiin.....	26
Taulukko 4. Palkitsemisjärjestelmien vaikutukset työntekijöihin.	27
Taulukko 5: Kyselyn vastausprosenttijakauma ravintoloiden kesken.....	31
Taulukko 6. Tyhjäksi jätettyjen kohtien jakautuminen ravintoloiden kesken.	34
Taulukko 7. Palkitsemistapojen tunnettavuus ravintoloiden kesken.	38
Taulukko 8. Palkitsemistapojen toimivuus ravintoloiden kesken.....	40
Taulukko 9. Palkitsemisen vahvuudet ja kehittämiskohteet ravintoloiden kesken.	49
Taulukko 10. Tavoitteiden seuranta-kaavio.....	51

Liitteet

Liite 1. Kysely	60
Liite 2. Tekijöitä, jotka kannustavat pysymään yritysten palveluksessa	63
Liite 3. Tekijöitä, jotka ovat saaneet harkitsemaan työpaikan vaihtoa	64
Liite 4. Avoimet vastaukset	65

Liite 1. Kysely

Hyvä tutkimukseen osallistuja,

opiskelen hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohtoa Laurea-ammattikorkeakoulussa Espoossa. Tämä kysely toteutetaan osana opinnäytetyötäni, jolla pyritään kartoittamaan kohdeyritysten työntekijöiden mielipiteitä ja suhtautumista palkitsemistapoja kohtaan. Kyselyn avulla saadut tulokset, ja niistä tehtyjen johtopäätösten avulla palkitsemistapoja halutaan parantaa kohti tehokkainta järjestelmää.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaa muutaman minuutin, ja se tehdään täysin anonymisti ja luottamuksellisesti. Vastauksesi on erittäin tärkeä. Toivon, että kyselyyn vastataan rehellisesti ja aitojen mielipiteiden mukaisesti, jotta tutkimustulokset olisivat mahdollisimman paikkaansa pitävät.

Kiitos vastauksistasi!

Ystävällisin terveisin

Kati Tainio

Taustatiedot

1. Olen nainen mies
2. Tehtävänimikkeeni on
 ravintolatyöntekijä kouluttaja
 asiakasemäntä/-isäntä apulaisvuoro-
päällikkö vuoropäällikkö
 apulaisravintolapäällikkö
3. Ravintola, jossa olen töissä
 Ravintola 1 Ravintola 2
 Ravintola 3 Ravintola 4
 Ravintola 5 Ravintola 6
4. Työkokemusta kohdeyrityksistä
minulla on yhteensä
 2kk-12kk 1v-2v
 2v-3v yli 3v

Palkitsemistavat

- | | Erittäin hyvin | Hyvin | Vähän | En/ei lainkaan |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Tunnen yritykseni palkitsemistavat | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Mielestäni palkitsemistavat toimivat | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Tasapuolisuus otetaan palkitsemistavoissa huomioon | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

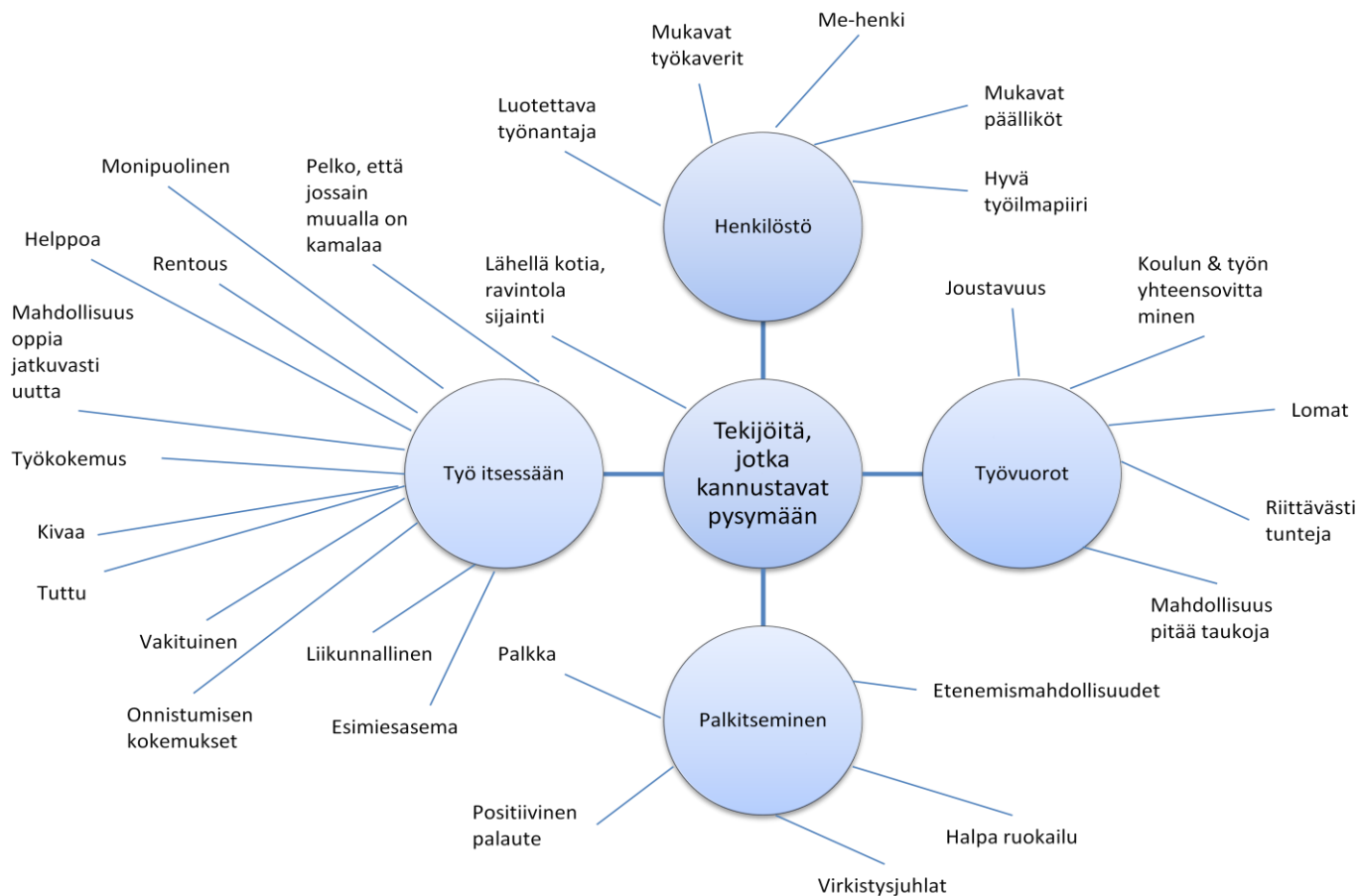
Motivoituminen

- | | | | | |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Ulkoiset palkkiot, kuten raha ja edut motivoivat minua | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Palaute motivaation nostattajana toimii mielestäni | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Kannustus ja suullinen kiitos saavat minut motivoitumaan | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Palkitsemisen ajankohta tukee motivoitumistani | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

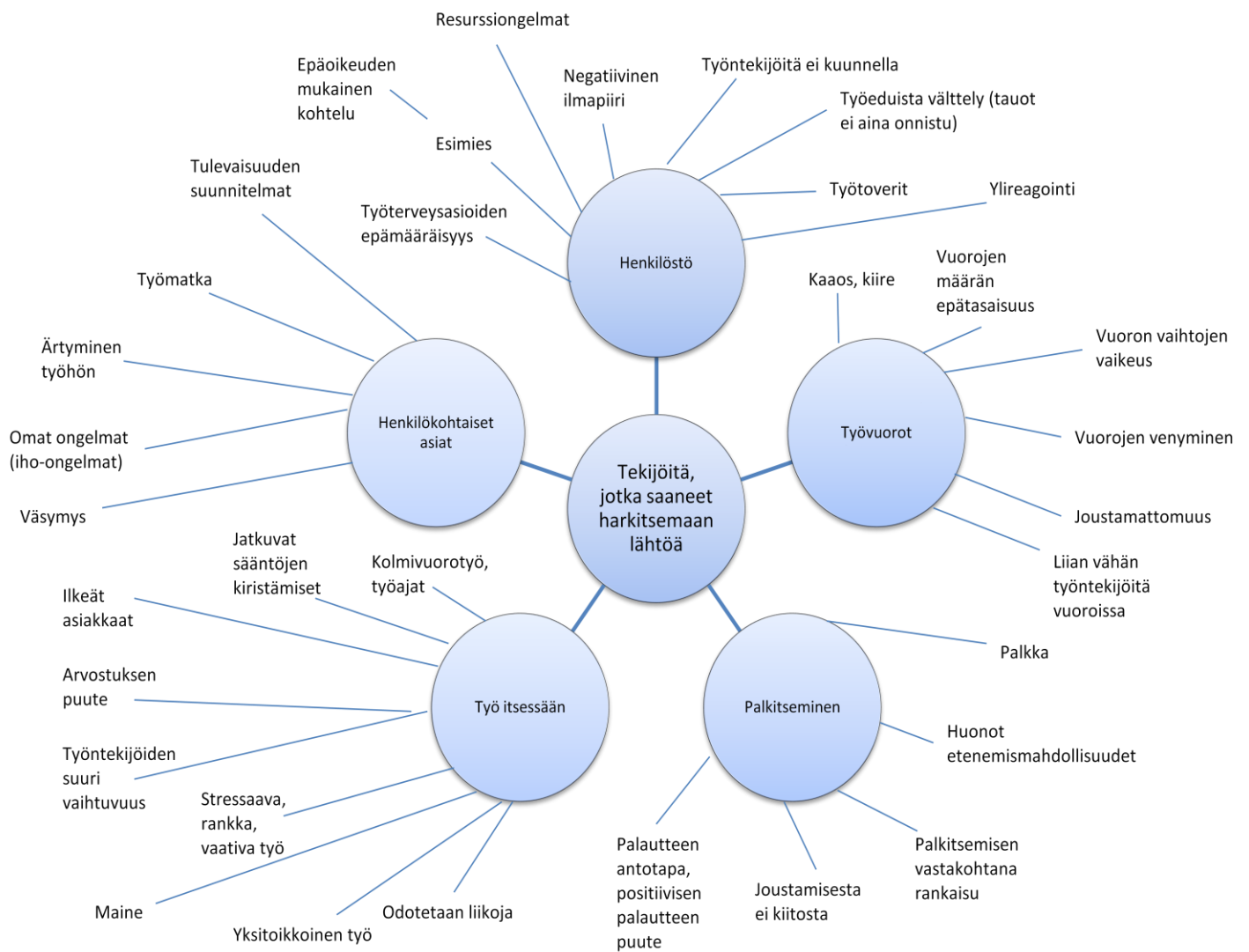
Sitoutuminen & sitouttaminen

- | | Erittäin hyvin | Hyvin | Vähän | En/ei lainkaan |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 1. Palkitsemistavoilla on suuri vaikutus pysymiseeni yrityksen palveluksessa | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2. Yrityksen esimiehet ja yrittäjä kantavat vastuun palkitsemisesta työpaikalla | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3. Olen ajatellut työpaikan vaihtamista palkitsemisjärjestelmän takia | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4. Palkitsemistavat saavat minut ponnistelemaan huomattavasti enemmän organisaation hyväksi | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Liite 2. Tekijöitä, jotka kannustavat pysymään yritysten palveluksessa



Liite 3. Tekijöitä, jotka ovat saaneet harkitsemaan työpaikan vaihtoa



Liite 4. Avoimet vastaukset

- o Raha motivoi eniten... Vähiten taas kehu silloin, kun on ylittänyt itsensä ja muiden odotukset/joustanut vähän "pakosta".
- o Raha. Ilman saikkuja -> bonareita.
- o Rahaa.
- o Eniten tietysti motivoi palkka, jonka takia ylipäättään teen työtä. Olisi myös hienoa olla joku kerta kk työntekijä. Hyvä mieli on tullut myös CSO-bonuksista.
- o Kehut ja kiitos ovat aina kiva, se että kaikki vuorossa olleet saavat palkinnon, motivoi yhteistyöhön (CSO). Yhden hengen rankaiseminen ei ainakaan toimisi.
- o Suullinen palaute motivoi itseäni eniten, rahat jotka tulevat ravintolan käyttöön ei motivoi juurikaan. Kulttuuriseteli on ihan kiva. Mielestäni idea unelmalistoista on tosi hyvä!
- o Mielestäni palkitsemistavat ovat jo melko toimivat ja motivoivat. Mielestäni voisi lisätä suullista ja välitöntä positiivista palautetta.
- o Hyvät palautteet esimieheltä on jees!
- o Unelmatyövuorot, työntekijöiden virkistyspäivät yms. eniten. Kaikki edut ovat hyviä.
- o Vuoro -ja ravintolapäälliköiden palaute on hyvin tärkeä. Myös se, että he osoittavat välittävänsä ravintolatyöntekijöistä ja ottavat vastuuta.
- o Eniten motivoi CSO-käynneistä saatavat edut, kuten kulttuurisetelit. Ei mielestäni parannettavaa.
- o Se on hienoo saada noit seteleitä.
- o Palkankorotus ois jees.
- o Henkilökohtainen kiitos, päällikköbonarit ja julkinen arvostus (kk-työntekijä yms.).
- o Kiitos hyvin tehdystä työstä esimieheltä toimii aina ateriakupongeja/kulttuuriseteleitä paremmin.
- o Eniten motivoi liikuntasetelit, vähiten jälkkärit. Palkitsemisia voisi olla enemmän.
- o Lisää tapoja!
- o Bonukset eniten, jos käytettäisiin. Vähiten motivoi jatkuva kritiikki, joka ei ole rakentavaa.
- o Luulisin, että kaikki on ihan hyvin. Vasta 3kk takana eikä palkitsemisjutut ole vielä mielessä.
- o Hyväkin palaute joskus motivoisi...
- o Labour-bonukset ja muut rahalliset palkinnot motivoivat hieman, mutta parhaiten itseeni toimii vilpitön kiitollisuus ja aidot kehut. Että minut saadaan tuntemaan, että osaan tehdä työni oikein ja olen hyvä siinä. Tällaista palautetta toivoisin enemmän. Liiallinen rakentava kritiikki (yritykset harjoittavat liikaa "virheiden etsimis-taktiikkaa) saa tuntemaan itsensä usein epäonnistuneeksi. Kuukauden työntekijä-titteli toimii mielestäni hyvänä kannustimena työntekijöille. Samoin ylennykset antavat lisää motivaatiota.
- o Kuukauden työntekijä on hyvä juttu. Myös vuoden dt, kassa, keittiö ym.
- o Eniten motivoi bonukset, joita saadaan CSO 0%:sta. Muiden vuoropäälliköiden ja ravintolapäällikön kehut ja kritiikit motivoivat työssä. Samoin asiakkailta saatu hyvä palaute.
- o Positiivinen palaute piristää aina mieltä.
- o Mielestäni palkitsemiskäytännöt ovat ihan hyvät ja toimivat, mutta itselleni niillä ei ole suurta merkitystä.
- o Hyvin palkitaan.
- o Onhan se mukavaa, kun saa lipukkeita, että saa ruokaa ilmaiseksi tai esim. elokuvaan.
- o Itse otan palautetta paremmin vastaan, kun kerrotaan syyt. Palkitsemistavat ovat hyviä, mutta ajoittain vähän liian vähän kannustamista.
- o CSO-palkinnot motivoi eniten.
- o Onhan se mukavaa, että palkitaan, mutta työt pitäisi tehdä muutenkin.
- o CSO 0% palkkio on ehkä motivoivin. Yleisesti voisi olla myyntiin liittyviä kilpailuja,

- jotka motivoisivat mm. myymään enemmän.
- o Työntekijät saavat henkilökohtaisen palkinnon (virikeseteli). Se ei paljoa motivoi. Päälliköt saavat bonuksia ym. palkintoja, jotka varmasti motivoivat paljon enemmän. Enemmän/ muita henk.koht. palkintoja hyvin tehdystä työstä saattaisi motivoida enemmän, kk työntekijöitä kun ei niin usein tule.
 - o Kiitoksen saaminen hyvin tehdystä työstä.
 - o Työntekijöiden CSO bonukset tosi hyviä, päällikkönä toivoisin valinnaisuutta: itse voisin joskus ottaa rahan sijasta kulttuuri/liikuntaseteleitä. Päälliköiden CSO-bonusjärjestelmä sekava. Kun joustaa, olisi kiva jos siitä kiitettäis enemmän - en tarvii mitään etuja tms, ois vaan kiva jos sais kiitosta.
 - o Enemmän positiivista palautetta, välillä vaikka ihan pienistäkin onnistumisista.
 - o Työpaikkani on palkinnut aina loistavasti minua.
 - o Eniten motivoi vastuun lisääminen, luottamus ja etenemismahdollisuus uralla.
 - o CSO-bonukset voisivat olla esim. kuntosalikortteja.
 - o Voisi palkita enemmän bonusseteleillä.
 - o Kiinteät vuosittaiset liikunta/kulttuurisetelit henkilökunnalle.
 - o Eniten motivoi kk työntekijän titteli, kun saa unelmalistat. Ja sorrin suoritus.
 - o Eniten rahapalkinnot + leffaliput.
 - o Itseäni henkilökohtaisesti ei yhtään motivoi mahdollinen kulttuuri/liikuntaseteli, jostain hyvin menneestä CSO tuloksesta, saatikka sitten ilmainen ateria. Nämä ovat mielestäni täysin turhia, ja riittämättömiä työsuoritukseen nähden. Itseäni motivoisi todella paljon vanha kunnon RAHA !!!! Summasta en lähde tähän spekuloidaan.