

Kannustava suorituksen johtaminen Helsingin Hilton-hotelleissa

Linda Risthonka

Tekijä(t.) Linda Risthonka	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Kannustava suorituksen johtaminen Helsingin Hilton-hotelleissa	Sivu- ja liitesivumäärä 55 + 5
Nykypäivän työympäristössä vaaditaan jatkuvasti parempaa suorituksen johtamista. Tässä opinnäytetyössä asiaa tutkitaan Helsingin Hilton-hotelleissa ja toimeksiantajana toimii Scandic Hotels Oy. Kannustava suorituksen johtaminen kuvaa kohdeyrityksen tapaa ja keinoja johtaa suoritusta kannustavasti. Tämä käsittää tavoitteellisuuden, vuorovaikutuksen, palkitsemiskeinot ja valmentavan esimiestyön. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia ja kehittää kannustavaa suorituksen johtamista Helsingin Hilton-hotelleissa. Tavoitteena opinnäytetyössä oli ensimmäisenä selvittää esimiesten käsityksiä palkitsemisesta ja toisena tuottaa kehitysehdotuksia, kuinka HR-osasto voisi tukea esimiehiä kannustavassa suorituksen johtamisessa. Opinnäytetyö rajattiin tarkastelemaan kannustavaa suorituksen johtamista tavoitteen, vuorovaikutuksen ja palautteen, aineellisten ja aineettomien palkitsemiskeinojen ja valmentavan johtamisen kautta esimiesten näkökulmasta, HR:n näkökulmaa unohtamatta. Opinnäytetyö oli kaksivaiheinen ja se toteutettiin syksyllä 2019. Tutkimus- ja kehittämismenetelminä hyödynnettiin kyselyä, joka toteutettiin Helsingin Hilton-hotellien esimiehille, sekä workshopia, joka toteutettiin Scandicin HR-tiimille. Tutkimusaineisto kerättiin kvantitatiivisen kyselyn avulla. Kysely rajattiin koskemaan vastaanoton, ravintolan, keittiön, kokousosaston, myyntipalvelun ja kerroshoidon esimiehiä. Tutkimuksen perusjoukkoon kuului yhteensä 50 Helsingin Hilton-hotelleissa esimiesasemassa toimivaa työntekijää. Kyselyyn vastasi 30 henkilöä, joten vastausprosentti oli 60 prosenttia. Kyselyn jälkeen HR-osastolle järjestettiin workshop, jossa kartoitettiin ja ideoitiin 8x8-innovointimenetelmän avulla keinoja, joilla HR-tiimi voisi tukea esimiehiä kannustavassa suorituksen johtamisessa. Kyselyn aineiston perusteella esimiehet kokevat palkitsemisen tärkeäksi, mutta osa kaipaasi HR:ltä tukea suorituksen johtamiseen. Eniten esimiehet palkitsevat tiimiään hyvän suorituksen johdosta ja he suosivat aineettomia palkkioita aineellisten sijasta. Workshopissa kartoitettiin ja ideoitiin keinoja esimiesten tueksi kannustavaan suorituksen johtamiseen. HR-tiimin ideoissa korostuivat muun muassa sitouttaminen sekä eri työkalut ja insentiivi-ohjelmat. Opinnäytetyön tuloksia tullaan hyödyntämään kohdeyrityksessä myös jatkossa, sillä toimeksiantajalla ja HR-tiimillä oli ajatuksena jatkaa kehitystyötä vielä eteenpäin.	
Asiasanat kannustava suorituksen johtaminen, tavoitteellisuus, strateginen palkitseminen, valmentava esimiestyö, vuorovaikutus ja palautteenanto, Hilton, Scandic	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Kannustava suorituksen johtaminen	3
2.1	Tavoitteet ja motivaatio	5
2.2	Vuorovaikutus ja palaute	8
2.3	Palkitsemisen kokonaisuus	8
2.4	Valmentava esimiestyö	12
3	Toimeksiantaja ja kohdeyritys	14
3.1	Työntekijöiden palkitseminen kohdeyrityksissä	16
4	Opinnäytetyön prosessi ja aikataulu	20
4.1	Tutkimuksen toteutuksen taustat	20
4.2	Tutkimusongelmat ja työn rajaus	21
4.3	Kyselyn toteuttaminen	21
4.4	Workshop HR-tiimille	24
5	Tutkimus- ja kehittämistyön tulokset	26
5.1	Esimiesten käsitykset palkitsemisesta	26
5.2	Keinot kannustavan suorituksen johtamiseksi	33
6	Pohdinta	42
6.1	Tärkeimmät tulokset ja johtopäätökset	42
6.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	43
6.3	Kehitysehdotukset	46
6.4	Jatkotutkimusehdotukset	48
6.5	Oma oppiminen	49
	Lähteet	52
	Liitteet	56
	Liite 1. Kyselyn saatekirje	56
	Liite 2. Kyselylomake	57
	Liite 3. Workshopin tuotos: 8x8-innovointimenetelmä	61

1 Johdanto

Globaalissa ja muuttuvassa työympäristössä vaaditaan koko ajan vaikuttavampaa ja tehokkaampaa suoritusten johtamista. Esimiehen rooli tavoitteisiin pääsyn mahdollistajana on edelleen keskeinen, mutta samalla vastuu omasta suorituksesta ja osaamisen johtamisesta siirtyy yhä enemmän yksilölle itselleen. Nykyaikana esimiehen rooli onkin muuttunut ammatillisesta esimerkistä pikemminkin tiimin valmentajaksi (Järvinen, Rantala ja Ruotsalainen 2014, 12). Näin ollen esimiehet tarvitsevat ketterämpiä ja läpinäkyvämpiä malleja ja keinoja johtaa suoritusta kannustavasti.

Tämän opinnäytetyön kohdeyritykset ovat Helsingin Hilton-hotellit, ja toimeksiantajana toimii niitä operoiva Scandic Hotels Oy. Kannustava suoritusten johtaminen kuvaa kohdeyrityksien tapoja ja keinoja johtaa suoritusta kannustavasti. Tähän määritelmään sisältyy suoritusten johtaminen tavoitteellisesti palkitsemiskeinoilla ja vuorovaikutustaidoilla osana valmentavaa esimiestyötä. Opinnäytetyön viitekehys kiteytyy Järvisen (2014) suoritusten johtamisen vauhtipyörään, jonka mukaan esimies johtaa tiimin suoritusta tavoitteilla, vuorovaikutuksella ja valmentamalla.

Suoritusten johtamisen perustana on määrittää mitä tavoitellaan ja millä keinoilla. Usein tavoitteiden ymmärtämistä pidetään itsestäänselvyytenä, mutta todellisuudessa tavoitteet eivät ole kaikille selviä tai ainakaan ei tiedetä, kuinka ne ovat saavutettavissa. Onnistunut suoritusten johtaminen pohjautuukin selkeään tavoitteiden asettamiseen sekä ymmärrykseen niiden saavuttamisen edellyttämästä toiminnasta. Arjen hektisyyden vuoksi esimieheltä odotetaan määrätietoista työskentelyä oman vastualueensa tavoitteiden ja suoritusodotusten viestimiseksi. (Järvinen ym. 2014, 20-21.)

Hyvän suoriutumisen lähtökohtana on yksilön motivoituminen ja sitoutuminen työhön. Motivaatio lähtee yksilöstä itsestään, mutta esimiehellä on keinoja vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen (Kauhanen 2015, 68). Palkitseminen on oiva keino motivoida työntekijä suoriutumaan paremmin tai palkita häntä hyvästä suorituksesta. Palkitseminen toimii kannusteena suoritukselle tai siitä kiittämiseen, jolloin tavoitteena on ylläpitää tai kehittää hyvän suoritusten tavoittelua.

Tavoitteisiin pääsemiseksi jatkuva palautteenanto on tärkeää. Työntekijä tarvitsee motivoituaan ja kehittyäkseen sekä suoritusta vahvistavaa että rakentavaa palautetta. Vahva pohja perustuen palautteenannon avoimuuteen ja vuorovaikutukseen mahdollistaa luottamuksellisen johtamisyhteyden rakentamisen tiimiläiseen. (Järvinen ym. 2014, 21.)

Valmentavasti johtava esimies johtaa tiimiään arvostavasti, tavoitteellisesti ja osallistaen. Kun yksilöitä johdetaan valmentavasti, heidän potentiaalin vapautuu tiimin ja koko organisaation yhteiseen käyttöön. Käytännössä esimies tukee yksilön voimaantumista työssä ohjaamalla häntä valmentavin ottein. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 12.)

Opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ja kehittää kannustavaa suorituksen johtamista Helsingin Hilton-hotelleissa. Tavoitteena opinnäytetyössä on ensimmäisenä selvittää esimiesten käsityksiä palkitsemisesta ja toisena tuottaa kehitysehdotuksia, kuinka HR-osasto (*Human Resources*) voisi tukea esimiehiä kannustavassa suorituksen johtamisessa. Työ rajataan käsittelemään kannustavaa suorituksen johtamista tavoitteiden, vuorovaikutuksen, palkitsemisen ja valmentavan esimiestyön kautta esimiesten näkökulmasta, henkilöstöjohtamisen (HR) näkökulmaa unohtamatta. Toimeksiantajan lähtökohtana opinnäytetyöhön on selvittää, ovatko henkilöstöstrategian mukaiset palkitsemiskeinot tunnettuja ja käytössä, sekä tukea aineettomien palkitsemiskeinojen käyttöä ja mahdollisesti luoda niitä lisää.

Opinnäytetyön tietoperustassa määritellään ensin keskeiset kokonaisuudet ja käsitteet, joita ovat suorituksen johtaminen, tavoitteet, vuorovaikutus ja palaute, palkitsemisen kokonaisuus ja valmentava esimiestyö. Sitten esitellään tarkemmin toimeksiantaja ja kohdeyritykset, sekä kerrotaan kohdeyrityksien palkitsemista tällä hetkellä. Tämän jälkeen avataan kaksivaiheisen opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämismenetelmät, sekä kuvaillaan tutkimuksen toteutusta. Lopuksi raportissa käsitellään tutkimuksen tuloksia sekä analysoidaan ja pohditaan tulosten merkitystä.

Tutkimusmenetelmänä käytetään kvantitatiivista lähestymistapaa ja tiedonkeruumenetelmänä käytetään puolistrukturoitua kyselyä esimiehille palkitsemisesta. Käytännössä tutkimus on rajattu koskemaan vastaanoton, ravintolan, keittiön, kokousosaston, myyntipalvelun ja kerroshoidon esimiehiä. Kysely toteutettiin Webropol-ohjelman avulla ja linkki sähköiseen vastauslomakkeeseen lähetettiin yhteensä 50 Hilton-hotelleissa esimiesasemassa työskentelevälle.

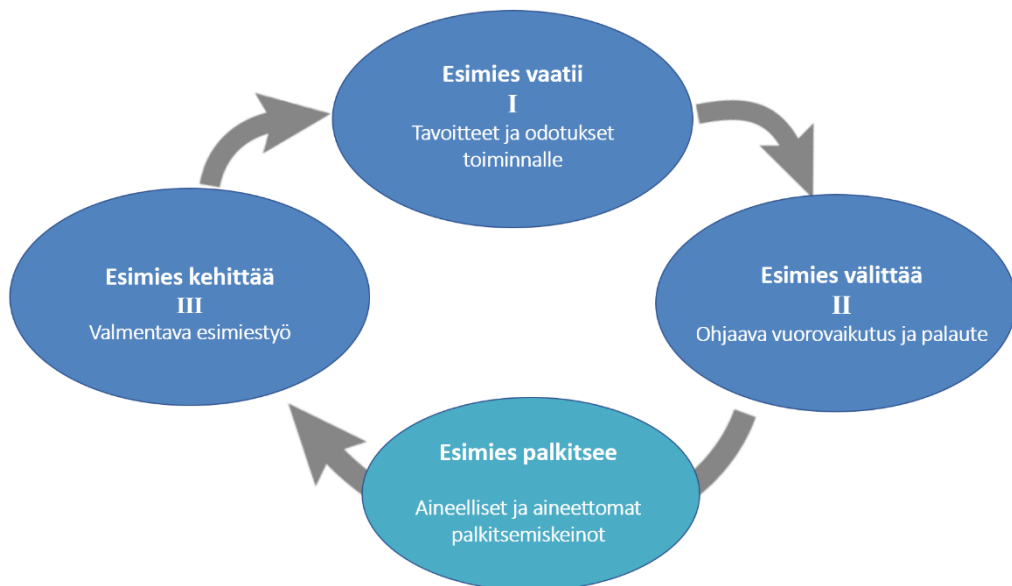
Kehitysmenetelmänä käytetään workshopia HR-tiimille, jossa tavoitteena on kartoittaa ja ideoida keinoja, joilla HR-tiimi voisi tukea esimiehiä kannustavassa suorituksen johtamisessa. Workshopissa hyödynnetään 8x8-innovointimenetelmää.

2 Kannustava suorituksen johtaminen

Opinnäytetyön viitekehyksenä toimii Järvisen (2014) suorituksen johtamisen vauhtipyörä (kuvio 1). Vauhtipyörä koostuu kolmesta toisiinsa kytkeytyneestä ja toisiaan tukevasta ydintehtävästä, joiden ympärille tulokellinen suorituskulttuuri rakentuu. Nämä ydintehtävät ovat:

1. Tavoitteet ja odotukset toiminnalle – painopisteenä vaatiminen
2. Ohjaava vuorovaikutus ja palaute – painopisteenä välittäminen
3. Valmentava johtaminen – painopisteenä valmentaminen ja kehittäminen

Suorituksen johtamisen lisäksi työssä käsitellään palkitsemisen kokonaisuutta suorituksen johtamisen näkökulmasta ottaen huomioon kohdeyrityksen tavat ja keinot johtaa suoritusta palkitsemalla ja kannustamalla. Palkitsemiskeinot linkittyvät vahvasti myös vauhtipyörän kohtiin välittäminen ja kehittäminen.



Kuvio 1. Suorituksen johtamisen vauhtipyörä (mukaillen Järvinen ym. 2014)

Esimiehen perustehtävä on ohjata johdettaviaan tulokellisen suorituksen tasolle ja jatkuvasti parantaa vastuualueensa suorituskyyä alaistensa kautta. Suorituksella tarkoitetaan tekemisen ja tulosten välistä kytkentää, eikä sitä ei voi tarkastella irrallaan toiminnan tuotoksista ja mitatuista tuloksista. Suoritus tapahtuu yksilön, tiimin tai organisaation tasolla, tai osana laajempaa toimintaketjua. Tiiminsä tekemistä esimiehen tulisi siis tarkastella tavoiteltuja tuloksia ja luotua arvoa silmällä pitäen, sillä hänen on pystyttävä määrittämään työtä sen tuottaman arvon kautta sekä ohjaamaan itse työtä lopputulosten kautta. Suorituksen johtamisessa on kysymys siitä, miten esimies voi omalta osaltaan luoda tiimilä-

selle onnistumisen edellytykset työtehtävässään. Sen perustana on määrittää, mitä tavoitellaan ja millä keinoilla. (Järvinen ym. 2014, 12-13, 20; Kauhanen 2015, 67; Armstrong 2015, 80.)

Johtaminen itsessään on vaikuttamista ihmisten kautta, sekä ryhmän toiminnan ohjaamista ja sen esimiehenä toimimista. Johtamisen avulla pyritään siihen, että joukko ihmisiä toimii paremmin ja tehokkaammin. Se on toimintaa, jossa on tarkoitus saada aikaan tuloksia ihmisten avulla ja ihmisten kanssa. Tässä johtamisen määrittelyssä korostuu tulosten aikaansaaminen ihmisten avulla ja kanssa – ei niinkään itse tehden. Toisaalta johtaminen voi olla myös aktiivista ja välineellistä suoraa puuttumista toimintaan. (Viitala 2004, 71; Ristikangas & Ristikangas 2013, 28.)

Nykypäivän työelämässä esimies ei ole enää käskyttäjä vaan pikemminkin mahdollisuuksien luoja. Työntekijät puolestaan ovat vastuullisia ja aktiivisia osajia, joiden tulisi osata ottaa vastuu itsestään (Rasila & Pitkonen 2010, 44.). Johtamistyö ei ole pelkkää älyllistä ja loogista päättelyä, vaan myös hyvin psykologista toimintaa, jossa tulee ymmärtää ihmismieltä. Erityisesti johtajilta edellytetään tietoisuutta omista tunteistaan, jotta he kykenevät tekemään järkipäisiä päätöksiä ilman, että tiedostamattomat tunteet pääsevät vaikuttamaan tilanteiden tulkintaan ja estämään harkittuja valintoja. Johtaminen on tunteiden ja älyn yhdistämistä, jolloin koko työyhteisö saadaan toimimaan tehokkaasti. (Paasivaara 2010, 74-76.)

Forsyth (2010, 10) määrittelee johtamisen kuusi keskeistä tehtävää olevan suunnittelu, rekrytointi, organisointi, kehittäminen, motivointi ja palkitseminen sekä seuranta. Motivointi ja palkitseminen on listattu omaksi tehtäväkseen, vaikka ne ovat kaksi erillistä asiaa ja liittyvät tiiviisti niin ikään muihin johtamisen tehtäviin. Viisi muuta tehtävää saavat usein suuremman painoarvon yritysten liiketoimintastrategiassa. Palkkioilla voidaan vaikuttaa kaikkiin edellä listattuihin tehtäviin ja niillä on merkittävä vaikutus, sillä ne liittyvät vahvasti ihmisten halukkuuteen suoriutua tehtävistään kunnialla ja saavuttaa tavoitteensa. (Forsyth 2010, 10.)

Sitran (2012.) Julkinen johtajuus -barometrin mukaan suurimmiksi haasteiksi johtamisessa nähdään tuottavuuden kehittäminen ja niukkuuden johtaminen. Edellä mainittujen lisäksi kannustinjärjestelmät ja työhyvinvoinnista huolehtiminen nousevat keskeisinä haasteina esille. Kannustin- ja palkkiojärjestelmät moitteettomasti toimiessaan ovat kilpailuvaltti työmarkkinoilla ja oiva apuväline johtamisessa (Deloitte 2018, 33).

Esimiehellä on käytössään työkaluja suorituksen johtamiseen. Työkalut voidaan jakaa suorituksen tavoitteiden, seurannan ja ohjauksen sekä päätöksenteon ja ongelmanratkaisun varmistuksen työkaluihin. Jotta yrityksen tavoitteet saadaan työntekijöiden tietoon, esimiehen kannattaa pitää yrityksen ja vastualueen kokonaiskuva, eli päämäärä (*visio*), perustarkoitus (*missio*) ja perusidea sekä linjaukset (*strategia*) jatkuvasti esillä. Tämän lisäksi on oleellista käydä työntekijän kanssa keskustelua tavoitteista ja odotuksista. Tavoitteita seuraavien mittareiden tarkkailu ja heikkoon suoritukseen puuttuminen on myös tärkeää johdettaessa suoritusta. (Järvinen ym. 2014, 144-146.)

Suorituksen johtamisessa esimiehen päätöksenteon ja ongelmanratkaisun varmistuksen työkaluihin lukeutuvat muun muassa esimiehen velvoite rohkaista tiimiläisiä itsenäiseen päätöksentekoon, johtaa heitä esimerkillä, kehottaa tehokkaaseen ja luovaan ongelmanratkaisuun sekä olla läsnä ja tarjota apua tarvittaessa. Ihanteellista olisi rakentaa työku-
tuuri, jossa yksilöillä on valmiudet ja uskallus päättää ja ratkaista ongelmia itsenäisesti. Tämän opinnäytetyön workshopissa on tarkoitus luoda lisää keinoja esimiehille johtaa suoritusta kannustavasti. (Järvinen ym. 2014, 144-146.)

Tehokas suorituksen johtaminen perustuu esimiehen kykyyn saada ihmiset sitoutumaan tavoitteisiin ja niiden saavuttamisen velvoittamaan toimintaan. Siinä onnistuakseen esimiehen tulee johtaa valmentavin ottein ja suoran vaikuttamisen rinnalla painottaa epäsuoraa vaikuttamista, jossa tiimiläiset joutuvat itse ajattelemaan ja perehtymään asioihin. Suorituksen johtamistyön onnistumista tulee arvioida saavutettujen tulosten sekä tiimiläisessä syntyvän sitoutumisen ja itseohjautuvuuden kasvun kautta. (Järvinen ym. 2014, 20, 142-143.)

2.1 Tavoitteet ja motivaatio

Tavoitteet antavat suunnan toiminnalle. Nykypäivänä tiimiin ja yksilöön kohdistuvien odotuksien ja tavoitteiden määrä on kasvanut. Numeeriset tavoitteet kytkeytyvät lähes poikkeuksetta myös laadullisiin sekä muihin tavoitteisiin, jotka ovat kenties hankalammin mitattavia. Tavoitteiden tyyppejä ovat muun muassa taloudelliset, laadulliset, ajatukselliset, inhimilliset ja tehokkuustavoitteet. Tavoitteita voi asettaa lähes mille tahansa toiminnan osa-alueelle. Tavoitteilla saattaa olla kaksoismerkitys, jos julkituotujen tavoitteiden rinnalla on niin sanottuja piilotavoitteita, joiden tarkoituksena on aikaansaada muutoksia samalla kun varsinaiset tavoitteet täyttyvät. (Järvinen ym. 2014, 56-58.)

Tavoitteiden tulisi täyttää viisi kriteeriä (SMART). Tavoitteen tulee olla spesifinen, mitattava, ajallisesti määritelty, realistinen ja tunnustettu, eli hyväksyttävissä oleva (Kauhanen

2015, 76). Tavoitteiden tulee olla ymmärrettäviä ja täsmällisiä sekä perusteltuja ja oikeudenmukaisia. Jos tavoitteet ovat innostavia ja kehittäviä, työntekijät motivoituvat niistä enemmän. Myös riittävän vaativat, mutta kuitenkin saavutettavissa olevat tavoitteet motivoivat henkilöstöä. (Järvinen ym. 2014, 59-60.)

Aiempi hyvä suoritus saattaa kumuloitua kasvavina vaatimuksina ja vastaavasti aiempi huonompi tulos saattaa johtaa liian vaatimattomaan tavoiteasetantaan. Osa tiimistä saattaa kokea epäoikeudenmukaisena hyvän työn palkitsemista entistä kovemmilla tavoitteilla. Aiemman hyvän suorituksen jälkeen haastavinta onkin jatkuvasti ylläpitää tai kehittää hyvää suoritusta. (Järvinen ym. 2014, 59-60.)

Usein tavoitteiden ymmärtämistä pidetään itsestäänselvyytenä, mutta todellisuudessa tavoitteet eivät ole kaikille selviä tai ainakaan ei tiedetä, kuinka ne ovat saavutettavissa. Onnistunut suorituksen johtaminen pohjautuu selkeään tavoitteiden asettamiseen sekä ymmärrykseen niiden saavuttamisen edellyttämästä toiminnasta. Arjen hektisyyden vuoksi esimieheltä odotetaan määrätietoista työskentelyä oman vastuualueensa tavoitteiden ja suoritusodotusten viestimiseksi. (Järvinen ym. 2014, 20-21.)

Lyhyesti määriteltynä motivaatio tarkoittaa mielentilaa, joka määrittää mitä asioita, millä vireydellä ja kuinka kauan kukin ihminen tekee. Työmotivaatio tarkoittaa vireystilaa, joka saa aikaan työhön liittyvää toimintaa ja määrittää sen muodon, suunnan, voimakkuuden ja keston. Työmotivaatioon vaikuttavat sekä yksilön sisäiset voimat että ulkoiset tekijät, kuten palkitseminen. (Hakonen 2015, 98.)

Locken päämäärä-/tavoitteenasetantateorian mukaan työntekijät motivoituvat selkeistä tavoitteista ja tarkoituksenmukaisesta palautteesta. Locken tutkimukset osoittivat tehtävän vaikeuden ja selkeyden vaikuttavan suuresti henkilön suoritukseen. Haastavat ja selkeät tavoitteet johtavat parempiin suorituksiin kuin helpot ja epäselvät tavoitteet. Esimerkiksi mitäänsanomaton ”tee parhaasi” ei motivoi henkilöä suoriutumaan yhtä hyvin kuin kärjistetty ”ole parempi kuin viimeksi”. (Viitala 2014, 158; Ruohotie 1998, 55-57.)

Locken mukaan tavoitteiden asettamisessa tulee ottaa huomioon viisi pääperiaatetta, jotka esitellään taulukossa 1 (Ruohotie 1998, 55-57):

Selkeys	Selkeät tavoitteet ovat mitattavia, yksiselitteisiä ja käytännöllisiä. Kun tavoite on selkeä, täsmällinen ja aika rajattu, on helpompi tietää, minkälaisesta käyttäytymisestä palkitaan ja minkälaista käyttäytymistä odotetaan. Tavoitteen ollessa epäselvä, ei työntekijä motivoitu yhtä paljon.
Haastavuus	Haastavuus on yksi tavoitteen tärkeimmistä tekijöistä. Työntekijät motivoituvat aikaansaannoksistaan ja arvioivat tehtävien mielekkyyttä sen mukaan, syntykö niiden saavuttamisesta ilon tunnetta. Haastavammasta tehtävästä iloa syntyy enemmän kuin helposta tehtävästä. Tehtävä ei saa kuitenkaan olla liian haastava vaan sen pitää olla saavutettavissa.
Sitovuus	Työntekijät sitoutuvat helpommin tavoitteisiin, jos he ovat mukana luomassa tavoitteita. Tavoitteiden asettamisessa pitäisi käyttää työntekijöitä osallistavia menetelmiä, sillä kun työntekijä on samaa mieltä tavoitteista, hän sitoutuu niiden saavuttamisen edellyttäviin toimenpiteisiin paremmin. Henkilön sitoutumisesta voidaan arvioida, kuinka tavoittelemisen arvoisena hän pitää tavoitetta.
Palaute	Hyvän tavoiteasetannan lisäksi työntekijä kaipaa palautetta suorituksesta. Palauteen anto mahdollistaa työntekijän saavan tunnustusta työstä, tarjoaa mahdollisuuden selvittää työntekijän odotukset sekä asettaa tehtävän vaikeustaso. Työntekijälle on tärkeää asettaa kiintopisteitä, jotta yksilö voi seurata omaa suoritustaan työn aikana.
Monimutkaisuus	Silloin kun työt ovat erittäin monimutkaisia, täytyy pitää huolta, ettei työstä tule liian ylitsepääsemätön ja antaa aikaa parantaa suoritusta ja tutustua tavoitteisiin. Kompleksinen tehtävä saattaa haitata suoritusta, jos oppiminen on alkuvaiheessa, tehtävä edellyttää keksimistä tai suoritukseen kohdistuu painetta.

Taulukko 1. Locken tavoitteenasetantateorian viisi pääperiaatetta (mukaillen Ruohotie 1998, 55-58)

Työ- ja suoritusbisotivaatioon vaikuttaa Vroomin kehittämä odotusarvoteoria, jonka mukaan ihminen motivoituu tehtävästä silloin, kun hän kokee pystyvänsä toivottuun suoritukseen ja uskoo saavansa suorituksesta houkuttelevan palkkion. Teorian mukaan kukin ihminen toimii omien pystyvyysuskomustensa ja arvostustensa mukaisesti. Yhdistettäessä odotusarvoteoria ja palkitseminen ajatellaan, että yksilö arvioi, onko palkitseminen yhteydessä suoritukseen ja missä määrin suorituksesta saatava palkitseminen houkuttelee. (Hakonen 2015, 144, 154; Viitala 2014, 158-159.)

Hyvilläkään tavoitteilla tai suorituksilla ei ole merkitystä, ellei niiden toteutumista seurata tai niistä anneta palautetta. Yksilön tai tiimin suoritusta voi johtaa esimerkiksi kehitys- tai tavoitekeskusteluilla. Niiden tavoitteena on auttaa yksilöä hahmottamaan organisaation perustehtävä ja tavoitteet sekä auttaa häntä muodostamaan henkilökohtainen ja sitoutunut suhde niihin. Tämän lisäksi tiimiläisellä on mahdollisuus antaa palautetta esimiehelle tai organisaatiolle. Kehityskeskustelut usein johtavat konkreettisiin toimenpiteisiin joko esimiehen tai tiimiläisen toimesta. Tämän vuoksi kehityskeskusteluja olisi hyvä pitää usein, jotta voitaisiin seurata, miten yksilö on kehittynyt ja edistynyt. (Hakonen ym. 2014, 252, 256-257.)

Henkilön suoriutumiseen tehtävässä vaikuttavat (Kauhanen 2015, 68):

1. henkilökohtaiset tekijät, kuten osaaminen ja sitoutuminen
2. johtajuustekijät, kuten ohjaus ja tuki esimieheltä
3. tiimitekijät, kuten tiimin jäsenen osaaminen ja tuki
4. töiden organisointi, kuten prosessit ja töiden muotoilu

5. tilannetekijät, kuten sisäiset ja ulkoiset paineet ja muutokset

Henkilön suoriutumista arvioidaan usein virheellisesti vain henkilökohtaisten tekijöiden näkökulmasta, ja muut neljä vaikutustekijää jäävät tyystin noteeraamatta (Kauhanen 2015, 68).

2.2 Vuorovaikutus ja palaute

Palauteen antaminen on itsessään yksi palkitsemiskeino muiden joukossa sekä keino johdattaa suoritusta. Palaute yksinkertaisimmillaan välittää tiedon, kuinka suorituksessa on onnistuttu. Palautteen kautta saadaan niin myös siitä, miten omaa suoritusta tulisi kehittää sekä mitä pidetään tärkeänä ja tavoittelemisen arvoisena. Palautteen tulisi kulkea molempiin suuntiin, sillä se on tärkeä osa tiimiläisen ja esimiehen välistä vuoropuhelua. (Hakonen ym. 2014, 251- 252.)

Esimiehen olisi oleellista rakentaa jokaiseen tiimiläiseensä luottamuksellinen johtamisyhteys, joka on avoimen palautteen annon ja vuorovaikutuksen perusta. Taitava palautteenantaja osaa yhdistää eri tilanteissa faktat ja sävyn, jolla saadaan aikaiseksi toimintaa edistävää palautetta. Palaute tulisikin kohdistaa mahdollisimman tarkasti, esimerkiksi siihen miten työ tehtiin ja miten tavoitteet saavutettiin. Näin viestitään tiimiläiselle, ja samalla mahdollisesti koko työyhteisölle, millaisia työsuorituksia tarvitaan ja arvostetaan. (Hakonen ym. 2014, 253; Järvinen ym. 2014, 21-22.)

2.3 Palkitsemisen kokonaisuus

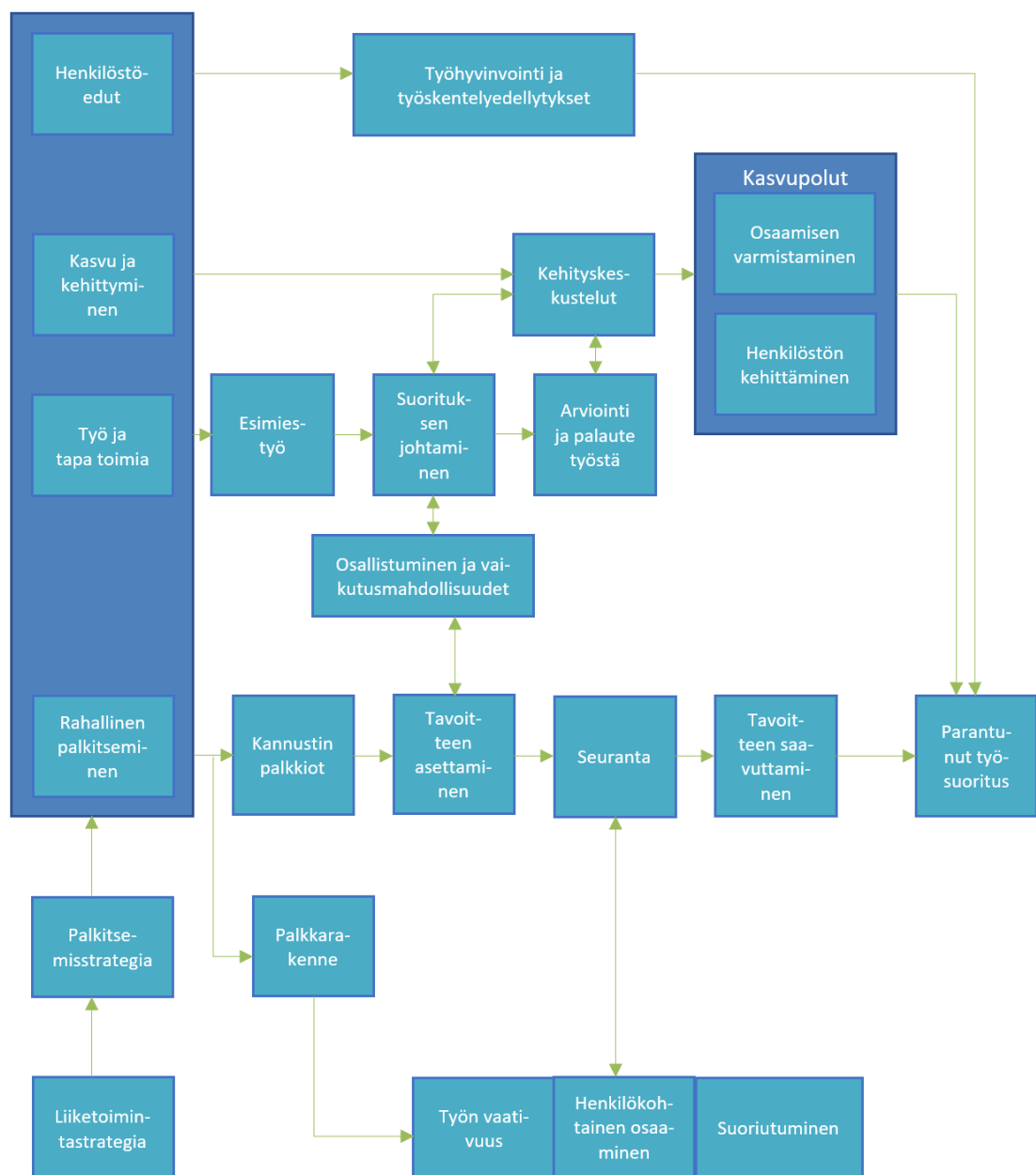
Palkitseminen tarkoittaa työntekijän johdonmukaista ja oikeudenmukaista palkitsemista organisaation tai yrityksen arvojen mukaisesti. Se käsittää kaiken sen, mitä työntekijä saa ja hänelle annetaan vastineeksi työstään. Palkitseminen on henkilöstötyön tehokkain työväline ja kriittinen johtamisen väline, jolla tavoitellaan muun muassa hyvää suoritusta, sitoutumista ja innostusta. (Hakonen ym. 2014, 14; Kauhanen 2015, 114.)



Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuus (Ylikorkala & Sweins 2015, 16)

Usein ajatellaan palkitsemisen käsittävän vain taloudelliset palkkiot ja rahan. Taloudelliset palkkiot ovat kuitenkin vain osa palkitsemisen kokonaisuutta. Palkkiot voidaankin jakaa aineellisiin, eli rahallisiin tai rahanarvoisiin palkkioihin, ja aineettomiin, kuten työn sisältöön, kehittymismahdollisuuksiin sekä arvostukseen ja palautteeseen liittyviin asioihin. Kaiken palkitsemisen perustana on organisaation kulttuuri, arvot sekä liiketoiminta- ja henkilöstöstrategia. Kuviossa 2 havainnollistetaan palkitsemisen kokonaisuus. (Ylikorkala & Sweins 2015, 16.)

Palkkiot voidaan jakaa myös pelkkää kokonaisuutta yksityiskohtaisemmin niiden tarkemman luonteen mukaan. Kuviossa 3 on esitelty tarkemmin palkitsemisen osa-alueet ja niiden keskinäinen suhde prosessimuodossa. (Kauhanen 2015, 114.)



Kuvio 3. Kokonaispalkitsemisprosessi (Kauhanen 2015, 114.)

Palkitseminen on ollut vuosikymmeniä hyvin virtaviivainen ja luonteeltaan lähes muuttumaton prosessi ja käytäntö (Emine 2018). Palkitsemisen käytännöt ovat nyt suuressa muutoksessa ja olemmekin siirtymässä standardoiduista globaaleista malleista yksilöllisempiin palkitsemismalleihin (Deloitte 2018, 33). Deloitte (2019, 61) vuoden 2019 Global Human Capital Trends -raportti tukee ja jatkaa tätä ideologiaa sekä pureutuu vielä syvemmin palkitsemisen eri ongelmakohtiin.

Kuten mainittu, palkitseminen ja palkkiot eivät käsitä vain taloudellisia palkkioita, kuten raha tai palkankorotus, tai muita perinteisiä palkkioita kuten esimerkiksi loma tai vakuutus. Työntekijöille tärkeitä palkkioita ovat myös työpaikan tarjoamat hyvinvointipalvelut, työpaikan joustavuus ja mahdollisuus itsensä kehittämiseen (Deloitte 2019, 62). Globoforcen tutkimuksen mukaan työntekijät, jotka saavat silloin tällöin pieniä palkintoja, kuten rahaa tai kiitoksen, ovat kahdeksan kertaa sitoutuneempia työhön, kuin työntekijät, jotka saavat palkkion tai bonuksen kerran vuodessa (Deloitte 2018, 34). Michael Rose (2018, 27), viitaten Willis Towers Watsonin vuoden 2016 tutkimukseen, vahvistaa palkitsemisen kiistatton yhteyden työhön sitoutumiseen ja siitä motivoitumiseen. Tutkimuksen mukaan liikevaihto on neljä prosenttia suurempi yrityksessä, jossa työntekijät ovat sitoutuneita. Samalla matalan työntekijöiden sitoutumisen tason yrityksessä liikevaihto laskee kaksi prosenttia. (Rose 2018, 27.)

Palkkiot voidaan jakaa sisäisiin ja ulkoisiin palkkioihin. Niiden erottaminen on tärkeää, sillä ne vaikuttavat työsuoritukseen eri tavoin. Sisäiset palkkiot liittyvät työn sisältöön ja ovat työntekijän itsensä välittämiä. Niiden saavuttamisen perustana on omaehtoinen osallistuminen ja mahdollisuus kehittyä työssä. Työn tulee olla mielenkiintoista ja haasteellista tuottaakseen sisäisiä palkkioita, kuten onnistumisen tunnetta sekä edistymisen ja vastuun kokemusta. Sisäisillä palkkioilla on läheisempi yhteys työhalukkuuteen kuin ulkoisilla palkkioilla. Jos kuitenkin työ ei palkitse sisäisesti, ovat ulkoiset tekijät välttämättömiä työhalukkuuden säilyttämiseksi ja lisäämiseksi. Ulkoiset palkkiot ovat johdettavissa työympäristöstä ja ne ovat organisaation tai yrityksen välittämiä. Monet tutkimukset ovat osoittaneet motivaation lisääntyvän suoritukseen liittyvän ulkoisen palkkion seurauksena. Ulkoisista palkkioista esimerkiksi sosiaaliset palkkiot, kuten kiitos ja arvostus, lisäävät työntekijän sisäistä motivaatiota. Myönteinen työilmapiiri ja työtovereiden osoittama arvostus sekä sanallinen positiivinen palaute esimieheltä lisäävät edelleen osaltaan sisäistä motivaatiota. (Ruohotie & Honka 1999, 47-52.)

Taloudelliset palkkiot, kuten raha, palkitsevat lähinnä ulkoisesti. Jotkut työntekijät kuitenkin kokevat rahan palkitsevan myös sisäisesti. Rahasta tulee suoriutumisen mitta, kun palkka sidotaan suoritukseen. (Ruohotie & Honka 1999, 47-49.) Rosen (2018, 6) mukaan

taloudelliset palkkiot, kuten bonukset ja palkankorotukset sekä osingot ja osakkeet, motivoivat työntekijää, saaden aikaan haluttuja tuloksia yrityksen näkökulmasta.

Vaikka rahakin on aineellista, Rose (2018, 6) on erotellut sen muista aineellisista palkkioista erilliseksi. Hänen mukaansa aineellisilla palkkioilla on epäsuora taloudellinen vaikutus, koska ne aiheuttavat kustannuksia yritykselle, vaikka työntekijä ei varsinaisesti hyödy rahallisesti palkkiosta. Näitä palkkioita ovat muun muassa pienet tavarapalkkiot, kurssit sekä työsuhde- ja henkilöstöedut. (Rose 2018, 6.)

Aineettomat palkkiot ovat niin kutsuttuja psykologisia palkkioita, joille tunnusomaista on niiden kannustava ja positiiviseksi arvioitu vaikutus. Ne käsittävät työn sisältöön, kehitysmahdollisuuksiin ja muihin vastaaviin seikkoihin liittyvät palkitsemistavat ja vaikuttavat vahvasti työntekijän suhtautumiseen esimieheensä, työkaverisiinsa ja asiakkaaseensa. Näitä palkkioita ovat esimerkiksi arvostus, kehu, kiitos ja tunnustaminen sekä johdon luottamuksen osoitus työntekijää kohtaan haastavan työtehtävänannon muodossa tai mahdollisuus kehittää itseään johdon järjestämässä koulutuksessa. (Rose 2018, 6; Ylikorkala & Sweins 2015, 16.)

Palkitseminen rinnastetaan usein kannustamiseen ja kannusteisiin. Kannustimet eli incentiveit kuitenkin enemmänkin kannustavat työntekijää toimeen, kun taas palkkio tyydyttää tarpeen ja vahvistaa toimintaa. Vuorovaikutuskannusteet vaikuttavat sisäisesti, kun työntekijä itse etsii hyväksyntää ja ystävyyssuhteita työyhteisöstä. Ulkoista vaikuttamista on yrityksen pyrkimys ohjaamaan yksilöiden ja ryhmien keskinäistä vuorovaikutusta. Tehtäväkannusteet palkitsevat pääasiassa sisäisesti, kun työntekijät kokevat tekevänsä arvokasta työtä. Käytännössä työntekijät motivoituvat työskentelemään lujemmin tavoitteiden saavuttamiseksi. Mikäli ulkoisia palkkioita sisäisen palkkion käyttäytymisen ylläpitämiseen tai lisäämiseen ei esiinny, työntekijän sisäisen käyttäytymisen esiintymistodennäköisyys ja voimakkuus heikkenevät ajan myötä. (Ruohotie & Honka 1999, 45, 47-49.)

Palkitseminen toimii myös työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Työhyvinvoinnin lähtökoh-tana ovat selvät tavoitteet ja palaute työssä onnistumisesta. Rakentava palaute ohjaa työntekijän toimintaa kohti tavoitteiden saavuttamista. Tärkeä asia työhyvinvoinnin muodostumisessa on osaamisen ja työn haasteiden välinen tasapaino. (Rantamäki, Kauhanen ja Kolari 2006, 33-34.)

Usein kuulee puhuttavan palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta. Palkitsemisen yksi vaikutuksista onkin yhden epäoikeudenmukaisuuden kokemukset toisten palkitsemisen seu-

rauksena. Palkitsemisen vaikutukset ovat pitkälti suhteessa siihen, miten oikeudenmukaiseksi palkitseminen koetaan. Tämän vuoksi palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta huolehtiminen on välttämätöntä. Palkitsemisen menettelytapoja ja prosesseja tulee soveltaa johdonmukaisesti kaikkiin tiimiläisiin, kaikkina aikoina, jotta ne olisivat oikeudenmukaisia. (Hakonen ym. 2014, 15, 29-33.)

Yrityksen oman työvoiman ymmärtäminen ja palkkioiden suunnittelu työvoiman tarpeiden ja toiveiden mukaisesti on ensimmäinen askel yritykselle, joka pyrkii tarjoamaan työntekijöilleen palkkiota ja palkintoja, jotka eivät vain motivoi suoritusta, vaan tähtäävät kattamaan myös muutkin toiveet ja tarpeet, kuten hyvinvointiin liittyvät asiat (Deloitte 2019, 64). Esimiehen olisi tärkeää kuunnella työntekijöidensä palautetta ja parannusehdotuksia kehittäessään yrityksen palkitsemisstrategiaa. Ruohotien ja Hongan (1999, 52) mukaan ihannetilanne olisikin, että työntekijät päättäisivät itse palkkiojärjestelmästä.

Palkitsemisella ja johtamisella molemmilla on toimintaa ohjaava vaikutus ja siksi niiden sitominen yrityksen strategiaan, tavoitteisiin ja organisaatorakenteeseen on tärkeää (Hakonen ja Hulkko-Nyman 2011, 18-19). Rose (2018, 9-10) määrittelee palkitsevan johtamisen kattavan yrityksen kaikki eri palkitsemiskeinot ja strategisen palkitsemisen määräävän suunnan sille, miten ja miksi yritys palkitsee työntekijöitään. Hakosen ym. (2014, 37-47) mukaan strategisella palkitsemisella tarkoitetaan huolella mietittyä palkitsemisen kokonaisuuksia ja palkitsemisen sitomista osaksi johtamisjärjestelmiä. Heidän mukaansa jatkuvasti muuttuva toimintaympäristö, kilpailu työpaikoista ja investoinneista edellyttää organisaatioiden hyödyntävän palkitsemista johtamisen välineenä, sillä palkitsemisella tuetaan organisaation strategian ja tavoitteiden toteutumista. Tähän liittyvät uudet palkkiojärjestelmät ja niiden tuomat uudet palkitsemistavat sekä palkitsemisjärjestelmien toimivuuden arviointi. Strateginen palkitseminen tukee osaltaan liiketoimintastrategiaa ja sen tulisi olla kiinteä osa johtamisjärjestelmää. Onnistunut strateginen palkitseminen vaatii eri palkitsemistapojen vahvaa kytkemistä organisaation tavoitteisiin ja arvoihin. Jotta palkitseminen olisi merkityksellisempää työntekijälle, sen tulisi olla yksilöllisistä ja räätälöityä. (Hakonen, ym. 2014, 16, 37-47.)

2.4 Valmentava esimiestyö

Valmentava esimiestyö tarkoittaa kokonaisvaltaista johtamista, jossa vaikutetaan ja tullaan vaikutetuksi. Se on arvostavaa, osallistavaa ja tavoitteellista yhteistoimintaa, joka perustuu ajatukseen tiimiläisten käyttämättömästä potentiaalista. Ydinosassa ovat henkilöstön voimavarat ja vahvuuksien tunnistaminen. Tässä määritelmässä esimies on innostaja,

joka haluaa asettaa sytyttäviä päämääriä tiimilleen pakonomaisen puurtamisen sijasta. (Ristikangas & Ristikangas 2013, 12.)

Kampa ja White (2002, 139-158) viittaavat Hall ym. vuoden 1999 tutkimukseen, jonka mukaan esimiehet, jotka saavat valmennusta ovat todennäköisemmin tavoite- ja työntekijä-orientoituneita ja johtavat tiimiläisiään paremmin kuin esimiehet, jotka eivät saa valmennusta. Lisäksi he ovat kiinnostuneempia oppimaan uutta ja kehittämään tietoisuutta itsestään, jolloin he myös itse kehittyvät enemmän. Tämä taas johtaa tehokkaampaan johtamiseen. (Kampa & White 2002, 139-158.)

Osallistaminen lyhyesti määriteltynä tarkoittaa prosessia, jossa henkilöstö pääsee vaikuttamaan työhönsä ja organisaatioonsa ja näin ollen tuo osaamisensa organisaation toimintaan ja sen kehittämiseen (Tienari & Meriläinen 2009, 125–127).

Valtuuttaminen (*empowerment*) tarkoittaa työntekijän mahdollisuutta tehdä itsenäisiä päätöksiä. Esimies antaa tämän mahdollisuuden ja tukee siinä työntekijää. Henkilöstön valtuuttaminen on tärkeää organisaation menestymisen kannalta, koska esimiehet pystyvät lisäämään työntekijöidensä tehokkuutta ja itsevarmuutta sitä kautta. Näin ollen työntekijät ovat myös todennäköisemmin valmiimpia tavoittelemaan kunnianhimoisempia ja haastavampia tavoitteita sekä omaksumaan organisaation strategiset tavoitteet, sillä valtuutettuina he sitoutuvat päämääriin. Valtuutetut työntekijät suoriutuvat paremmin, kuin valtuuttamattomat. (Robbins & Judge 2016, 225, 294.)

Henkilöstöosaston eli HR:n merkitys oppimisen ja kehityksen edistäjänä on erittäin suuri. HR:llä on osaamista ja välineistöä, jolla antaa mahdollisuuksia henkilöille, jotka haluavat päästä omassa työssään syvemmälle tai kehittyä aivan uudelle alueelle. Tämä pätee myös esimiesten suorituksen johtamisen ja palkitsemiseen tukemiseen. (Moisalo 2011, 346.)

3 Toimeksiantaja ja kohdeyritys

Opinnäytetyön toimeksiantaja on Scandic Hotels Oy, joka on valittu Suomen parhaaksi työpaikaksi toista vuotta peräkkäin. Tälle syyksi on nimetty muun muassa se, että työntekijöiden on helppo sitoutua yritykseen, jolla on vahva arvopohja. Arvot ohjaavatkin pitkälti päivittäistä työntekoa sekä myös palkitsemista. (Scandic Hotels 2018.)

Opinnäytetyötutkimuksen kohdeyritykset ovat Helsingin kolme Hilton-hotellia. Hotellit sijaitsevat Helsingissä tai pääkaupunkiseudulla. Keskustahotelli Hilton Strand sijaitsee Hakaniemessä ja kongressihotelli Hilton Kalastajatorppa sijaitsee Munkkiniemessä. Hilton Airport sijaitsee Vantaalla, lentokentän välittömässä läheisyydessä. (Hilton Hotels 2019.)

Suomen Hilton-hotellit ovat franchising-hotelleja, joita Scandic Hotels Oy operoi. Scandicin vaikutus ei näy hotellien arjessa asiakkaille oikeastaan millään tavalla, vaikka hotelleissa noudatetaan molempien hotelliketjujen ohjeistuksia ja menetelmiä. Käytännössä toiminta- ja työskentelytavoissa korostuu enemmänkin Hilton-ketjun laatimat ohjeistukset ja standardit, mutta esimerkiksi vuosittainen Voice -henkilöstökysely on Scandic-pohjainen. Kyseisessä kyselyssä käsitellään Scandicin arvojen toteutumista, vaikka muuten hotelleissa toimitaan pitkälti Hiltonin arvojen mukaisesti. Hotellien arvot ja tarkemmat kuvaukset esitellään kuviossa 4. Arvot ovat perustana myös johtamistyölle ja palkitsemiselle. (Hilton Hotels 2019; Scandic Hotels Oy 2019.)



Kuvio 4. Hotelliketjujen arvot (Hilton Hotels 2019; Scandic Hotels Oy 2019)

Scandicilla on jonkin verran materiaalia intranetissään, Fusessa, liittyen palkitsemiseen. Esimiehille on ohjeita eri palkitsemisalustojen käyttöön (esimerkiksi Workday) ja yleiset ohjeet palkitsemiselle eri tilanteissa (Fuse 2019a). Suorituksen johtamiseen ei varsinaisesti ole mitään ohjetta, mutta se on olennainen osa Scandicin johtamisen kompassia,

joka on tärkeä työkalu johtamiseen esimiestyössä toimiville. Johtamiskompassi on kuvattuna kuviossa 5.



Kuvio 5. Scandicin johtamiskompassi (Fuse 2019b)

Empower ja *Inspire* kohdissa puhutaan tavoiteasetannasta. Myös *Build Trust* liittyy vahvasti suorituksen johtamiseen luottamuksellisen esimiessuhteen kautta. Kompassin keskellä näkyvät myös jo aiemmin mainitut Scandicin arvot, jotka ohjaavat palkitsemisen lisäksi myös johtamista.

Hilton on tunnettu edelläkävijä hotellialalla ja edistyksellinen monissa hotellialaan liittyvissä asioissa. Hiltonin henkilöstöjohtaminen palvelee omistajia ja työntekijöitä. Omistajilla on käytössä työkaluja henkilöstön hallintaan, palkkaamiseen ja rekrytointiin. Henkilökunnalla on erilaisia etuja käytettävänä, kuten henkilökunnan matkaohjelma (Go Hilton) ja pääsy oppimis- ja kehitysalustoihin (Hilton University). (Hilton Hotels 2019.)

Hiltonin intranetissä, Lobbyssa, palkitsemiseen viitataan usein sanalla *recognition* (*tunnistaminen tai arvostus*). Palkitsemisen tulisi Hiltonilla aina olla yhteydessä liiketoiminnallisiin toimintoihin ja suorituksiin, kuten asiakastyytyväisyys, turvallisuus ja liikevaihto, ja näiden vaikutuksen tulisi olla positiivinen taloudellisesti. Materialistisen palkitsemisen sijaan Hiltonin *recognition* käsittää lähinnä työntekijän hyvän työn huomioimisen ja siitä kiittämisen. Hiltonilla onkin huomattavan paljon materiaalia liittyen aineettomaan huomioimiseen, eikä niinkään aineelliseen palkitsemiseen. Hilton on kehittänyt eri alustoja ja keinoja esimiehille

tunnistaa oman osastonsa tähdet. Muun muassa E-Catch on tärkeä sisäinen palkitsemis-alusta, jonka avulla esimies tai työkaveri voi lähettää terveisensä ja kiitoksensa työntekijälle. Tämän lisäksi Hilton lähettää esimiehille joka kuukausi kuukausikirjeen (Recognition Matters eNewsletter), jossa on vinkkejä työntekijöiden huomioimiseen ja palkitsemiseen. (Lobby 2019a; Hilton Hotels 2019.)

3.1 Työntekijöiden palkitseminen kohdeyrityksissä

Helsingin Hilton-hotelleissa työntekijöitä palkitaan muun muassa huomioinnilla, pienin erikoispalkkion sekä yhteisillä illanvietoilla. Koko henkilökunnan yhteisenä palkitsemisperusteena on kirjallisesti annetut asiakaspalautteet. Positiivisessa asiakaspalautteessa nimeltä mainittu työntekijä voidaan Scandicin palkitsemisohjeistuksen mukaisesti palkita 20 euron rahapalkkiolla. Asiakaspalautte on mahdollista jättää kirjallisesti, suullisesti tai sähköisesti esimerkiksi asiakaspalautekanavien kautta tai sähköpostilla. Osaston esimies arvioi asiakaspalautteen perusteella teon palkittavuuden. Mahdollinen palkkio maksetaan seuraavan palkan yhteydessä tai tietyn ajanjakson jälkeen. (Kilpeläinen 30.10.2019; Fuse 2019a.)

Joka vuosi työntekijät äänestävät joukostaan vuoden työntekijän ja esimiehet valitsevat keskuudestaan vuoden esimiehen. Kunkin hotellin johtaja julkistaa perusteluineen voittajan koko ketjun yhteisissä vuosijuhlissa. Julkisen tunnustuksen lisäksi voittajat saavat kukkia ja kuohuviinipullon. Vuoden työntekijä ja esimies ovat työntekijöiden keskuudessa kohdallaisen arvostettuja tunnustuksia ja työntekijät kokevat tärkeäksi sen, että he saavat itse keskenään äänestää joukostaan voittajan. (Kilpeläinen 30.10.2019.)

Rahallisia palkkioita myönnetään Scandicin palkitsemisstandardien mukaisesti, muun muassa merkkipäivinä. Palkittavia merkkipäiviä ovat 10- ja 25-vuotispalvelusmerkkipäivät, 50-vuotissyntymäpäivät ja eläkkeelle jääminen. 10 vuotta yrityksessä palvelleelle annettavan lahjan arvo on 200 euroa, 25 vuotta palvelleelle 500 euroa sekä 50 vuotta täyttävälle ja eläkkeelle jäävälle 300 euroa. Lisäksi merkkipäivää voidaan juhlistaa kukilla ja kakukahveilla. Henkilökunta saattaa myös keskenään muistaa rahallisesti työkaveriaan merkkipäivän tai jonkin muun merkittävän tapahtuman johdosta. Tällöin työyhteisö pistää itsenäisesti pystyyn keräyksen kyseisen työntekijän hyväksi. (Fuse 2019a; Kilpeläinen 30.10.2019.)

Lisäksi on myös osastokohtaista palkitsemista. Vastaanoton työntekijät kisaavat kuukausittain uusien kanta-asiakkaiden rekisteröimisestä eli ”enrollaamisesta”. Hilton-ketjulla on käytössä kansainvälinen Hilton Honors -kanta-asiakasjärjestelmä.

Hilton Honors on asiakkaille täysin maksuton ja liittyttyään jäsenet saavat välittömästi raharvoisia etuja, kuten kahden hengen huoneen yhden hengen huoneen hinnalla. Pisteitä kerryttämällä jäsenet korottavat jäsentasoaan ja saavat esimerkiksi ilmaisia yöpymisiä tai huoneluokan korotuksen veloituksetta. Vastaanoton työntekijät voivat sisäänkirjautumisen yhteydessä rekisteröidä asiakkaat Hilton Honorsiin. Kuukausittain eniten rekisteröintejä tehneet työntekijät palkitaan normaalisti pienin tavarapalkinnoin. (Hilton Honors 2019; Kilpeläinen 30.10.2019.)

Palkitsemisesta Helsingin Hilton-hotelleissa on tehty myös aiemmin opinnäytetyötutkimuksia. Haaga-Helian opiskelija Laura Bergman tutki vuonna 2015, kuinka palkitseminen voi edesauttaa Hilton Helsinki Strandin työntekijöiden työmotivaatiota. Tällöin Hilton Strandin henkilöstö kertoi motivoituvansa eniten henkilöstöeduista, haastavista työtehtävistä ja onnistumisista työssä. Vastaajat kokivat myös asetettujen tavoitteiden motivoivan heitä työssään. Osastolle asetetut tavoitteet koettiin paitsi haastavampina, myös motivoivimpina kuin henkilökohtaiset tavoitteet. Bergman toteaa tutkimustulosten perusteella, että vastaajat motivoituvat haasteista ja niissä onnistuminen lisää motivaatiota entisestään. Liian helpot tavoitteet voivat tuntua yksilön taitojen vähättelyltä. (Bergman 2015, 56-57.)

Tutkimustulosten mukaan palkitsemisjärjestelmä ei ole tarpeeksi läpinäkyvä tai motivoiva. Odotusarvoteorian mukaisesti työntekijät arvioivat jatkuvasti, onko mahdollinen palkkio tarpeeksi houkutteleva tehtävän suorittamiseksi. Esimerkiksi kuohuviinipullo palkkiona ei tutkimuksen mukaan motivoi työntekijöitä, joten sen eteen ei viitsitä nähdä vaivaa. Bergman ehdottaakin tutkimustulosten perusteella, että motivoivien palkitsemismenetelmien kehittämiseksi esimiesten tulisi yksilöidä mahdolliset palkinnot niin, että palkinnon vastaanottaja motivoituu. Esimerkiksi, koska vastaajat eivät pitäneet työtehtäviään kovin motivoivina, mutta kokivat haasteet ja vastuun hyvänä asiana, tulisi esimiehen muokata työnkuvia jakamalla työntekijöille vastuuta jokaisen kiinnostuksen kohteiden mukaan. Vastuuta jakamalla osoitetaan työntekijöille luottamusta ja tuetaan heidän osaamisensa kehittymistä. (Bergman 2015, 58, 60-61.)

Bergman viittaa opinnäytetyössään myös kanssaopiskelijoidensa Kajasrinteen ja Turusen vuonna 2015 tehtyyn tutkimukseen Hilton Helsinki Strandin työntekijöiden kokemuksista palkitsemisjärjestelmien vaikutuksesta motivaatioon. Tutkimuksessaan Kajasrinne ja Turunen keskittyivät 'enrollauksesta' eli kanta-asiakkaiden rekisteröinnistä saataviin tavara-palkkioihin sekä kirjallisista asiakaspalautteista saataviin 20 euron palkkioihin. Tällöin vastaajat eivät mieltäneet 'enrollaus' -palkitsemisjärjestelmää kovin tasapuolisena vaikkakin suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että omalla työpanoksella voi vaikuttaa palkintojen

määrään. Vastaajat kokivat 'enrollauksen' pikemminkin kannustavana kilpailuna kuin palkitsemisjärjestelmänä. Perusteluina palkitsemisjärjestelmän epäoikeudenmukaisuuteen vastaajat olivat nimenneet työvuorojen määrän ja työssäolovuorokaudenajan vaikutuksen mahdollisiin 'enrollauksiin'. Sen sijaan positiivisesta asiakaspalautteesta saatava rahapalkkio koettiin melko motivoivaksi. Aineiston keskiarvo oli 3,9 asteikolla 1-5. Palkitsemisjärjestelmä koettiin kuitenkin epätasapuoliseksi samoin perustein kuin 'enrollaamisesta' saatavat palkinnot. Vastaajat myös kokivat, että työntekijöillä, jotka olivat olleet talossa pitempään, oli suuremmat mahdollisuudet saada tutuilta asiakkailta hyvää palautetta kuin uusilla työntekijöillä. (Bergman 2015, 8.)

Ravintolassa palkitaan muun muassa paras myyjä tai paras suosittelija tuotekampanjoiden päätteeksi. Ravintolan tuotekampanjoissa kisataan usein hotellien kesken, joten myös parhaiten myynyt ravintolan tiimi palkitaan. Keittiössä ei osastokohtaista palkitsemista juurikaan esiinny. (Kilpeläinen 30.10.2019.)

Yhteisistä palkkioista koko henkilökunnalle voisi nostaa esiin esimerkiksi mahdollisuuden osallistua Hiltonin henkilöstön virkistystoimikunnan, Blue Energy komitean, henkilöstötaapahtumiin ja illanviettoihin, jotka osaltaan edistää henkilöstön hyvinvointia. Kolmen hotellin komiteat järjestävät erilaisia tapahtumia lähes kuukausittain. Suurin osa tapahtumista on henkilökunnalle maksuttomia, mutta osa on maksullisia, jolloin ajatuksena on lähteä porukalla kokeilemaan jotain uutta. Blue Energy -komitean tapahtumissa on käyty muun muassa laskettelemassa, museossa, grillaamassa sekä kisattu kesäolympialaisissa. Tämän lisäksi työntekijöille tarjotaan merkityksellisiä mahdollisuuksia osallistua tekemiseen yhteisön hyväksi, sillä Blue Energy osallistuu kaikennäköisiin hyväntekeväisyystapahtumiin. Komitean mukana on muun muassa jaettu liinavaatteita asunnottomille ja koulutarvikkeita ruoka-apupisteillä sekä käyty vanhainkodissa. Blue Energy -komitea järjesti myös pikkujoulut, joissa ohjelmassa oli yhteistyötaitoja harjoittava Escape Room -pakopeli ja ravintolailallinen. (Mauno 20.11.2019.)

Blue Energy komiteat järjestävät melkeinpä joka kuukausi erilaisia huomiointiviikkoja henkilökunnalle. Huomiointiviikoissa korostuu usein erityisesti osallistava kannustaminen, sillä koko tiimi pääsee kertomaan kehuja ja kiitoksensa henkilökohtaisesti. Hyvänä esimerkkinä tästä on esimerkiksi esimiesten huomiointiviikko (*Supervisor Recognition Week*), jolloin esimiehet ovat normaalista poiketen palautteen saajan roolissa ja palkitsemisen kohteena. (Hilton 2019, Mauno 20.11.2019, Lobby 2019b.)

Loppuvuodesta Blue Energy -komitea nimeää muutaman työntekijän ehdolle Hiltonin CEO Light & Warmth palkinnon saajaksi. Hiltonin toimitusjohtaja Chris Nassetta valitsee henkilökohtaisesti muutaman voittajan kaikista annetuista ehdokkuuksista. Vaikka toimitusjohtaja ei valitsisi juuri Helsingin Hilton-hotellien Blue Energy komiteoiden nimeämiä henkilöitä voittajiksi, tunnustukset jaetaan omassa tilaisuudessa julkisesti, esimerkiksi virkistyspäivän yhteydessä. CEO Light & Warmth -palkinto on korkein mahdollinen tunnustus, jonka Hiltonin työntekijä voi saada ja sen vuoksi kovin arvostettu. (Mauno 20.11.2019, Lobby 2019c.)

Myös henkilöstöedut ovat osa palkitsemisjärjestelmää, vaikkakin työntekijät eivät välttämättä aina niitä palkkioksi mieltäisikään (Rose 2018, 7). Henkilöstöetuihin Hiltonilla kuuluvat muun muassa alennus työ- ja suojajalkineista Image Wearista, työterveyshuolto Terveystalossa, Scandic-edut, E-passi kulttuuri- ja liikuntaelämyksiin, Ravintolakolmio-alennukset, Nordic Hospitality Partner-alennukset, Restel-alennukset ja Hilton- ja IHG-edut (Fuse 2019c).

4 Opinnäytetyön prosessi ja aikataulu

Kaksivaiheisessa opinnäytetyössä hyödynnettiin yhtä tutkimusmenetelmää ja yhtä kehitysmenetelmää. Tutkimusaineisto kerättiin kyselomakkeen avulla ja tutkimuksen perusjoukko koostuu Helsingin Hilton-hotellien esimiesasemassa toimivista henkilöistä. Kehitysmenetelmänä hyödynnettiin workshopia, johon osallistuvat Scandicin HR-tiimin jäsenet. Workshopissa ideoitiin keinoja, joilla HR voi tukea esimiehiä kannustavassa suorituksen johtamisessa.

4.1 Tutkimuksen toteutuksen taustat

Tämä opinnäytetyö on tehty syksyn 2019 aikana. Aihe tutkimukselle valikoitui jo alkuvuodesta. Kesällä tutustuttiin aiheesta aiemmin tehtyihin tutkimuksiin ja kirjallisuuteen sekä suunniteltiin työn sisältöä ja tutkimuksen toteuttamista. Oheisessa Gantt-kaaviossa (taulukko 2) esitellään tarkemmin tutkimuksen ja opinnäytetyön valmistumisen ajankulku.

Opinnäytetyön valmistumisen aikataulu ja tehtävien järjestys																		
Kannustava suorituksen johtaminen Helsingin Hilton hotelleissa																		
Tehtävä	Aloituspvm.	Lopetus pvm.	Vkoti:	20	22-35	36	37	38	39	40	41	42	43	44	45	46	47	48
Aiheen valitseminen ja sen kirjaaminen Kontoon	toukukuu	-																
Tiedonhakua ja aiheeseen tutustumista	kesäkuu	elokuu																
Opinnäytetyösuunnitelman laatiminen	2.syys	6.syys																
Tietoperustan kirjoitus	8.syys	14.marras																
Toisen opinnäytetyön arvioiminen	8.syys	18.syys																
Opinnäytetyöajokortti	18.syys	-																
Kyselylomakkeen laatiminen ja saatekirjeen kirjoitus	19.syys	10.loka																
Työpajan sisällön hahmottaminen	19.syys	10.loka																
Tietoperustan kieliopillisuuden tarkistaminen	9.loka	-																
Kyselyviikko	15.loka	29.loka																
Workshopin sisällön suunnittelua	17.loka	11.marras																
Muistutuskirjeen lähettäminen	21.loka	-																
Tulosten analysointia ja pohdintaa	29.loka	24.marras																
Workshop HR-tiimille	11.marras	-																
Esityksen sisällön laatiminen	11.marras	24.marras																
Esitys	26.marras	-																
Työn palautus	29.marras	-																

Taulukko 2. Opinnäytetyön tutkimuksen ja raportin valmistumisen aikataulu

Opinnäytetyö prosessina jatkui syksyllä 2019 tietoperustan alustamisella. Tietoa etsittiin kirjoista, artikkeleista, graduista ja nettilähteistä. Ohessa suoritettiin kaikki opinnäytetyön tekoon liittyvät oheistehtävät, kuten opinnäytetyöajokortti. Kyselylomake laadittiin muutamaa viikkoa ennen kyselyviikkoja tietoperustan pohjalta. Workshopin teemat saivat perustansa tietoperustan ja kyselyn pohjalta.

4.2 Tutkimusongelmat ja työn raja

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia ja kehittää kannustavaa suorituksen johtamista Helsingin Hilton-hotelleissa. Tavoitteena opinnäytetyössä oli ensimmäisenä selvittää esimiesten käsityksiä palkitsemisesta ja toisena tuottaa kehitysehdotuksia, kuinka HR-osasto voisi tukea esimiehiä kannustavassa suorituksen johtamisessa. Työ rajattiin käsittelemään kannustavaa suorituksen johtamista tavoitteiden, vuorovaikutuksen, palkitsemiskeinojen ja valmentavan esimiestyön kautta esimiesten näkökulmasta, HR:n näkökulmaa unohtamatta. Opinnäytetyössä hyödynnettiin sekä kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää, kyselyä, että kvalitatiivista eli laadullista kehitysmenetelmää, workshopia.

4.3 Kyselyn toteuttaminen

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa keskeistä on aiempien tutkimuksien ja teorioiden hyödyntäminen, hypoteesien esittäminen ja käsitteiden määrittely. Määrällisen tutkimuksesta tekee se, että havaintoaineisto soveltuu numeeriseen mittaamiseen. Tyypillisiä tutkimustyppejä ovat survey-tutkimukset ja kokeelliset tutkimukset. Tyypillisiä menetelmiä puolestaan ovat esimerkiksi kyselyt ja strukturoidut haastattelut. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 140, 191, 194.)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tieto voidaan kerätä koko kiinnostuksen kohteena olevasta joukosta eli perusjoukosta, jolloin kyseessä on kokonaistutkimus. Tutkimus voidaan toteuttaa myös otantamenetelmällä, jolloin tietoa kerätään vain osasta ennalta määritettyyn perusjoukkoon kuuluvista yksilöistä. Kun halutaan saada mahdollisimman laaja tutkimusaineisto, on kysely tehokas ja tiedonkeruumenetelmänä melko vaivaton, sillä se voidaan teettää samanaikaisesti lukuisilla eri henkilöillä. (Taanila 2013; Hirsjärvi ym. 2009, 179–180, 195.)

Kyselylomaketta tutkimusmenetelmänä käytettäessä kysymykset on suunniteltava tarkkaan, jotta osataan kysyä oikeita asioita. Kysymysten tulee olla selkeitä, jotta vastaajat ymmärtävät kysymykset. Tämä on tärkeää arvioidessa tulosten luotettavuutta. Yleisimmät kysymysmuodot ovat avoimet kysymykset, monivalintakysymykset ja erilaisiin asteikkoihin perustuvat kysymykset. (Hirsjärvi ym. 2009, 198–200.)

Opinnäytetyössä hyödynnettiin sähköistä kyselyä tiedonkeruumenetelmänä sen järjestelmällisen luonteen vuoksi. Kyselyn avulla on helppoa kerätä tietoa ja tutkimusaineistoa isommastakin perusjoukosta. Koska kaikki vastaavat samoihin kysymyksiin, vastauksia on helpompi verrata keskenään. Kyselyn avulla toivottiin saatavan vastaus opinnäytetyön ensimmäiseen alatavoitteeseen, eli selvittää esimiesten käsityksiä palkitsemisesta.

Opinnäytetyön kyselyn pääteemoja olivat esimiesten suhtautuminen palkitsemiseen, eri palkitsemiskeinojen käyttö, esimiehen käsitys omasta palkitsemistyöstään ja HR-osaston rooli palkitsemistyössä esimiesten tukena. Teemat ja kysymykset rakennettiin tietoperustan pohjalta. Myös toimeksiantajan kommentit ja toiveet otettiin huomioon.

Kyselyssä oli 13 kysymystä, joista neljä oli pakollisia vastata. Kysely suunnattiin kaikille kolmessa Hilton-hotellissa esimiesasemassa toimiville osastosta riippumatta. Tämä perusjoukko käsitti operatiiviset johtajat, osastopäälliköt, vuoropäälliköt ja vuorovastaavina työskentelevät henkilöt. Kyselykutsu lähetettiin yhteensä 50 henkilölle.

Kyselytyypit vaihtelivat kysymyksen mukaan ja kyselyssä käytettiin muun muassa asteikko-, monivalinta- ja avoimia kysymyksiä. Asteikkona käytettiin Likertin 6-portaistajärjestysasteikkoa, jossa vastausvaihtoehtoina on:

1. täysin eri mieltä
2. melko eri mieltä
3. hieman eri mieltä
4. hieman samaa mieltä
5. melko samaa mieltä
6. täysin samaa mieltä

Neutraali vastausvaihtoehto jätettiin käyttämättä, sillä vastaajien haluttiin ottavan kantaa jokaiseen väittämään. Asteikko- ja monivalintakysymykset olivat pakollisia, kun taas lähes kaikki avoimista kysymyksistä olivat vapaaehtoisia vastata. Asteikkokysymykset olivat väittämämuodossa ja Likertin asteikolla pyrittiin selvittämään esimiesten suhtautumista väittämiin. Kyselylomakkeen saate (liite 1) ja kyselylomake (liite 2) ovat opinnäytetyön liitteissä.

Kyselylomakkeessa vastaajaa pyydettiin arvioimaan, kuinka samaa mieltä hän on väittämien kanssa. Ensimmäisessä kysymyksessä käsiteltiin palkitsemista yleisesti ja väittämät liittyivät palkitsemisen motivoivaan vaikutukseen, palautteen antamisen tärkeyteen ja palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen.

Toinen ja kolmas kysymys keskittyivät listaamaan eri aineelliset tai aineettomat palkitsemiskeinot. Kysymyksien tavoitteena oli selvittää, mitä keinoja esimiehet käyttävät palkitsemiseen. Vastaaja sai vapaasti valita kaikki hänen käyttämänsä palkitsemiskeinot monivalintaruudukoista. Kysymyksessä neljä vastaajaa pyydettiin listaamaan vaihtoehtoisia palkitsemiskeinoja olemassa olevien palkitsemiskeinojen lisäksi avoimen kysymyksen muodossa. Viidennessä kysymyksessä vastaajaa pyydettiin arvioimaan, kuinka tärkeäksi hän kokee kysymyksessä kaksi ja kolme mainitut palkitsemiskeinot.

Kysymyslomakkeen kuudes kysymys käsitteli esimiehen mielikuvaa esimiehen palkitsemistyöstä. Kysymys oli jälleen asetettu asteikkomuotoon ja esimiehen tuli arvioida suhtautumistaan väittämiin. Kysymyksen väittämien teemat olivat muun muassa suorituskyky ja tavoitteellisuus palkitsemisen lähtökohtana, palautteen antaminen, osallistava johtaminen, yksilöiden vs. tiimin palkitseminen ja palkitsemisen haastavuus. Kysymyksessä seitsemän vastaajaa pyydettiin avoimeen kysymykseen kertomaan esimerkkejä palkitsemistilanteista. Kysymystä oli tarkennettu pyytämällä esimiestä kertomaan milloin ja miksi hän palkitsee.

Viimeinen teema käsitteli HR-osaston tukea palkitsemistyössä. Kahdeksannen kysymyksen kysymykset oli aseteltu väittämämuotoon ja vastausvaihtoehdot olivat asteikkomuodossa. Esimiestä pyydettiin arvioimaan suhtautumistaan palkitsemisjärjestelmien ja -alustojen toimivuuteen ja siihen, kokiko hän HR-osaston tukevan häntä palkitsemistyössä. Kysymyksessä olevat järjestelmät käsittivät tässä yhteydessä esimerkiksi Scandicin käyttämän Workday-ohjelman, jota voi hyödyntää monessa työhön liittyvässä asiassa. Palkitsemisen lisäksi ohjelmassa voi asettaa työntekijälle kehitys- tai oppimistavoitteita kvartaaleittain tai sitä voi käyttää apuna kehityskeskusteluissa (Kilpeläinen 30.10.2019). Hilton tarjoaa jo aiemmin mainitun E-Catch-tunnustuksen, jonka avulla voi lähettää kiitoksensa tai terveisensä työntekijälle (Kilpeläinen 30.10.2019). Vastaajilta tiedusteltiin kyselyssä edellä mainittujen palkitsemisalustojen toimivuutta ja hyödyllisyyttä sekä sitä, ovatko ne esimiesten aktiivisessa käytössä.

Avoimissa kysymyksissä yhdeksän ja kymmenen vastaajan tuli kertoa, miten hän kehittäisi palkitsemista omalla osastollaan ja mitä tukea hän kaipaa HR-osastolta palkitsemistyöhön. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, olisiko palkitsemisjärjestelmiä esimiesten mielestä tarpeellista päivittää ja kehittää.

Viimeiseksi kyselylomakkeessa kysyttiin vastaajan taustoja, kuten osasto ja asema. Taustakysymyksille annettiin valmiit vastausvaihtoehdot, jotta vastaaminen helpottuisi ja vastaukset olisivat keskenään vertailukelpoisia. Perusjoukon ollessa näin vähälukuinen (50), ei kyselyn anonyymin luonteen vuoksi voitu kysyä enempää taustatietoja, vaikka se olisi mahdollistanut eri ryhmien vastauksien tarkemman vertailun sekä tutkimuksen edustavuuden arvioinnin vuoksi ollut aiheellista.

Lopuksi vastaaja sai halutessaan lisätä sähköpostiosoitteensa, mikäli hän halusi osallistua illallislahjakortin arvontaan. Kysely oli täysin anonyymi, eikä edes sähköpostiosoitetta pystynyt yhdistämään vastauksiin. Kyselyyn vastaamisen kesti arvioilta kymmenen minuuttia.

4.4 Workshop HR-tiimille

Kyselyn lisäksi opinnäytetyössä toteutettiin kehitysmenetelmänä workshop eli työpaja. Opinnäytetyön workshopin ideana oli kartoittaa ja ideoida innovointimenetelmän avulla keinoja, joilla HR-osasto voisi tukea esimiehiä kannustavassa suorituksen johtamisessa. Aikaa workshopin läpiviemiseen ja ideointiin varattiin HR-tiimin kanssa yhteensä yksi tunti. Ajankäytön tuli olla samassa suhteessa kyselyyn vastaamisen ajan kanssa ja koska aikaa oli rajatusti, workshopin vetäjän oli oleellista ohjata keskustelua sekä koota ajatuksia yhteen.

Työpaja on joustava työskentelypaja tai oppimisympäristö, jossa painopiste on vuorovaikutuksella ja tiedonvaihdoilla. Se on yhteisöllinen työskentelytapa, jossa ryhmä ihmisiä koontuu työskentelemään yhdessä tietyn aihepiirin tai asian pariin. Työpajan järjestäminen vaatii huolellista suunnittelua, jotta siitä saadaan todellista hyötyä, eikä se jää irralliseksi. Työpajan tavoite tulee kiteyttää huolellisesti etukäteen ja valita sen mukaan sopiva menetelmä. Menetelmän, tehtävän ja tavoitteen tulee olla helposti ymmärrettävissä. Menetelmiä on monia ja ne vaihtelevat työpajan tyyppin mukaan. (Tuominen, Järvi, Lehtonen, Valtanen & Martinsuo 2015, 55; TPY 2014; Finto 2019.)

Työpajat saattavat olla erittäin intensiivisiä ja osallistujille raskaita, joten taukoja on hyvä varata riittävästi tehtävien väliin. Liian pitkäkestoisessa työpajassa osallistujien keskittymisen saattaa herpaantua, mutta työpajojen kesto vaihtelee ryhmän koon ja projektin mukaan. Työpajoissa ryhmä voi toimia keskenään, mutta useimmissa tapauksissa jonkun on hyvä ohjata keskustelua tavoite kirkkaana mielessä pitäen. (Tuominen ym. 2015, 55.)

Opinnäytetyössä käytettiin workshopia kehitysmenetelmänä sen sosiaalisen ja yhteisöllisen luonteen vuoksi. Opinnäytetyön workshopissa ryhmän oli tarkoitus tehdä yhteistyötä määrätyn tavoitteen saavuttamiseksi. Työkaluna päämäärän saavuttamiseksi hyödynnettiin innovointimenetelmää. Workshopin tuotoksen toivottiin vastaavan opinnäytetyön toiseen alatavoitteeseen, eli kuinka HR-tiimi voisi tukea esimiehiä kannustavassa suorituksen johtamisessa.

Innovointi- ja kehittämismenetelmät auttavat löytämään kehittämiskohteita sekä löytämään sopivia ratkaisuja ongelmatilanteissa. Niiden avulla luodaan uusia ideoita ja ratkaisuja, jotka edesauttavat ongelman tai kyseessä olevan aiheen selkeyttämistä jo ennes-

tään hankittujen tietojen soveltamisen myötä. Nämä menetelmät auttavat prosessin analysoinnissa, vastuullisessa päätöksenteossa ja kriittisen ajattelun kehittämisessä. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 14-15.)

8x8-menetelmä kuuluu innovointi- ja kehitysmenetelmiin. Sitä käytetään yhden tietyn ongelman tai aiheen ratkaisemiseen. 8x8-menetelmässä tavoitteena on löytää 64 uutta ideaa tai ratkaisua kyseessä olevalle pääkehittämiskohteelle. Kyseisessä menetelmässä tutkittava ongelma asetetaan kysymyksen muotoon. Ongelma asetetaan keskelle mind-map-tyyliseen muotoon, jonka jälkeen sen ympärille etsitään kahdeksan uutta erilaista näkökulmaa, ajatusta tai kehittämisen kohdetta. Tämä vaihe toistetaan uudestaan uusien, juuri kehitettyjen kahdeksan näkökulman ympärille uusien kahdeksan eri ajatusten kanssa. Lopputuloksena 8x8-menetelmästä seuraa 64 uutta kehittävää ideaa kyseiselle aiheelle. (Tevere 2017; Ojasalo ym. 2014, 163-165.)

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin 8x8-innovointimenetelmää kartoittaessa olemassa olevia ja ideoidessa uusia keinoja, joilla HR voisi tukea esimiehiä kannustavassa suorituksen johtamisessa. 8x8-innovointimenetelmän avulla oli helppo ideoida uutta sekä jäsenellä ajatuksia. Menetelmä oli myös selkeä ja sen käyttö oli helppo ymmärtää. Vuorovaikutus ja vapaa braingstorming eli aivoriihi ryhmässä helpottaa ideointia, koska avoimessa keskustelussa usein yhden idea ruokkii toisen ideaa.

Workshop järjestettiin Scandicin HR-tiimille ja innovointimenetelmän avulla heidän tuli kartoittaa ja ideoida keinoja esimiesten avuksi. Workshopissa tiimille kerrottiin innovointimenetelmien käytöstä ja siitä, kuinka 8x8-menetelmä toimii. Tutkittavaksi pääongelmaksi valittiin etukäteen tietoperustan ja tutkimus- ja kehittämisiongelmiin pohjalta "kannustava suorituksen johtaminen". Tiimin tehtävänä oli miettiä ratkaisu kysymykseen "millä keinoilla HR-tiimi voi tukea esimiehiä kannustavassa suorituksen johtamisessa?". Lopputuloksena tiimin oli tarkoitus tuottaa yhteensä 64 uutta keinoa, ideaa, ratkaisua tai ajatusta siihen liittyen. Koska aika workshopille oli rajallinen, tiimille kerrottiin workshopin alussa myös teemat, jotka on luotu opinnäytetyön tietoperustan pohjalta. Tiimillä oli siis kehitettävät teemat tiedossa, mutta itse keinot kannustavan suorituksen johtamisen tueksi tuli ideoida. Teemoja oli yhteensä seitsemän ja ne ovat tavoitteet, vuorovaikutus ja palaute, aineelliset ja aineettomat palkitsemiskeinot, valmentava esimiestyö, osallistaminen ja motivaatio. Kahdeksatta teemaa ei oltu etukäteen tietoperustan pohjalta laadittu, vaan ryhmä sai halutesaan lisätä kahdeksannen teeman, jos kokivat sen oleelliseksi.

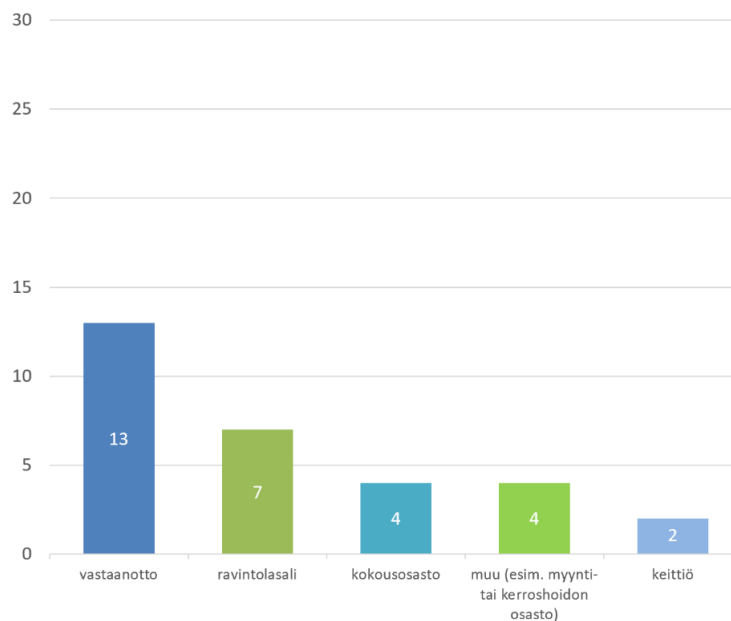
5 Tutkimus- ja kehittämistyön tulokset

Tässä luvussa esitellään kyselystä ja workshopista saadut tutkimus- ja kehittämistulokset. Tutkimus- ja kehittämistyönmenetelmillä pyrittiin vastaamaan opinnäytetyön alatavoitteisiin. Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia ja kehittää kannustavaa suorituksen johtamista Helsingin Hilton-hotelleissa. Tavoitteena opinnäytetyössä oli ensimmäisenä selvittää esimiesten käsityksiä palkitsemisesta kyselyn avulla ja toisena tuottaa kehitysehdotuksia workshopin avulla, kuinka HR-osasto voisi tukea esimiehiä kannustavassa suorituksen johtamisessa.

5.1 Esimiesten käsitykset palkitsemisesta

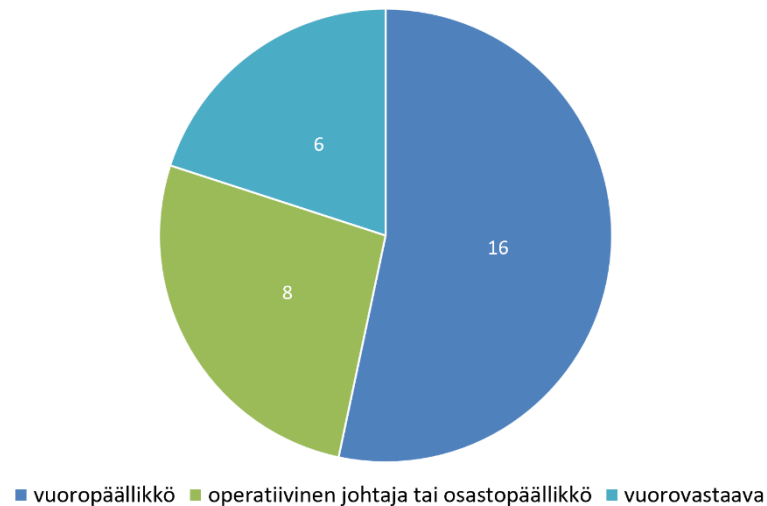
Kysely lähetettiin 50:lle Helsingin Hilton-hotellien eri osastoilla esimiesasemassa työskentelevälle henkilölle. Kyselykutsun saajien joukossa olivat hotellien operatiiviset johtajat, osastopäälliköitä, viralliset vuoropäälliköt sekä muut vuorovastaavan töitä tekevät. Kyselyyn vastasi 30 henkilöä, joten vastausprosentiksi muodostui 60 prosenttia. Tällöin katoa on siis 40 prosenttia. Kaikki vastaajat olivat vastanneet pakollisiin asteikko- ja monivalintakysymyksiin, ja moni oli vastannut myös valinnaisiin avoimiin kysymyksiin.

Kuviossa 6 esitellään vastaajien jakautuminen eri osastojen kesken. Suurin osa vastaajista oli vastaanoton esimiestehtävissä työskenteleviä. Vastaajista seitsemän työskentelee ravintolasalissa, kaksi keittiössä, neljä kokousosastolla, ja neljä muilla osastoilla. Muut osastot käsittävät muun muassa myyntipalvelun ja kerroshoidon esimiehet.



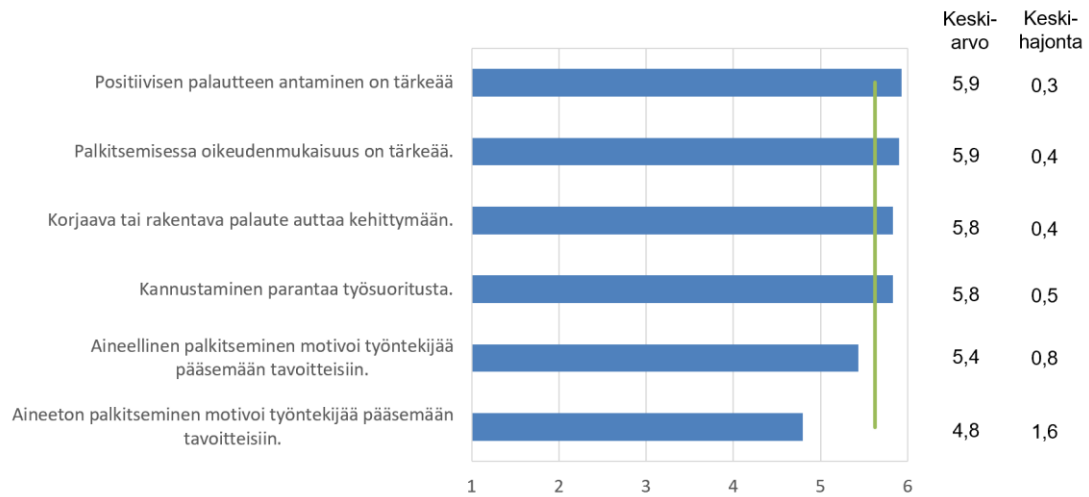
Kuvio 6. Esimiesten jakautuminen osastoittain (n=30)

Vastaajista kuusitoista oli vuoropäälliköitä, kahdeksan operatiivisia johtajia tai osastopäälliköitä ja kuusi vuorovastaavia. Kuviossa 7 havainnollistetaan tarkemmin aseman jakautuminen kyselyyn vastanneiden kesken. Aineiston jakauma vastaa pitkälti todellista esimiesten jakautumista kohdeyrityksissä. Vastaanoton esimiesten vastaajamäärää kasvattivat huomattavasti vuoropäälliköt ja vuorovastaavat, joita on monta kohdeyrityksien vastaanotossa.



Kuvio 7. Esimiesten aseman jakautuminen (n=30)

Vastaajia pyydettiin arvioimaan suhtautumistaan väitteisiin, jotka liittyivät palkitsemiseen yleisesti. Vastausvaihtoehdot olivat asetettu Likertin 6-portaisen asteikon mukaisesti ja kysymykset olivat väittämämuodossa. Moni vastaaja koki aineellisten palkkioiden motivoivan työntekijöitä enemmän kuin aineettomat palkkiot. Tämän lisäksi palautteen antaminen ja palkitsemisen oikeudenmukaisuus koettiin tärkeiksi asioiksi. Kuviossa 8 esitellään tarkemmin väittämät ja aineiston jakautuminen. Asteikolla 1-6, kaikkien aineiston keskiarvo on 5,6, mikä tarkoittaa, että esimiehet olivat pitkälti samaa mieltä väittämien suhteen. Aineiston keskimääräinen keskihajonta on 0,9, eli esimiesten vastaukset eivät yleisesti kovin paljon poikenneet toisistaan. Vastaajat olivat eniten samaa mieltä siitä, että positiivisen palautteen antaminen ja palkitsemisen oikeudenmukaisuus on tärkeää. Molempien vastauksien keskiarvo oli 5,9. Alhaisimman keskiarvon (4,8) sai väittämä ”Aineeton palkitseminen motivoi työntekijää pääsemään tavoitteisiin”. Tässä väittämässä myös keskihajonta oli suurin, mikä tarkoittaa, että vastaajat olivat eniten eri mieltä suhteessa kanssa-esimiestensä vastauksiin.



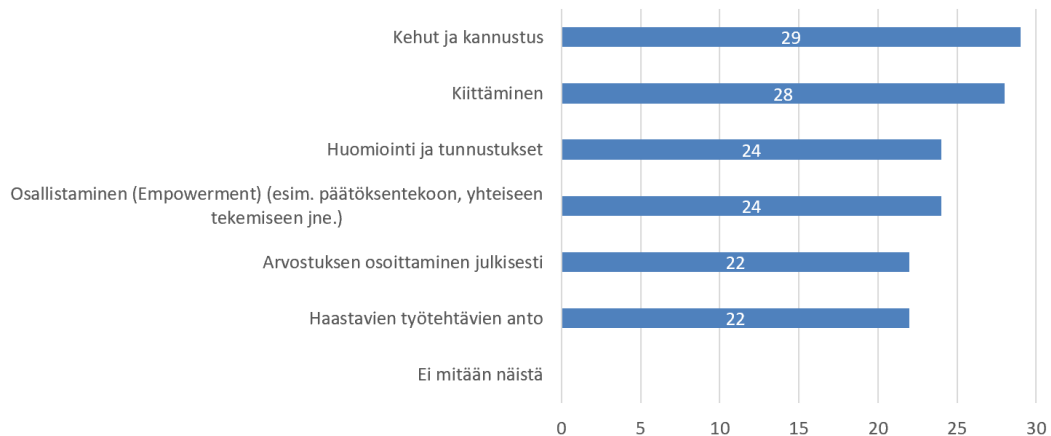
Kuvio 8. Esimiesten suhtautuminen palkitsemiseen yleisesti (n=30)

Kyselyssä palkitsemiskeinot olivat jaettu aineellisiin ja aineettomiin ja vastaajan tuli valita kaikki käyttämänsä palkitsemiskeinot listalta. Yleisimmät esimiesten käyttämät aineelliset palkitsemiskeinot olivat pienet tavarapalkkiot (kuten lahjakortit, kukat ja kuohuviinipullot), tapahtumat (kuten virkistysillat ja vuosijuhlat) ja tiimipalkinnot. Edellä mainituissa palkitsemiskeinoissa on yhteistä se, että ne eivät ole suoraan yhteydessä rahaan tai muihin taloudellisiin palkkioihin. Kuviossa 9 havainnollistetaan tarkemmin aineellisten palkkioiden käytettävyyden jakautuminen vastaajien kesken. Taloudelliset palkkiot, kuten bonukset ja palkankorotus eivät olleet kovin käytettyjä palkitsemiskeinoja. Esimiehistä neljä eivät aineiston perusteella käytä mitään aineellisia palkitsemiskeinoja.



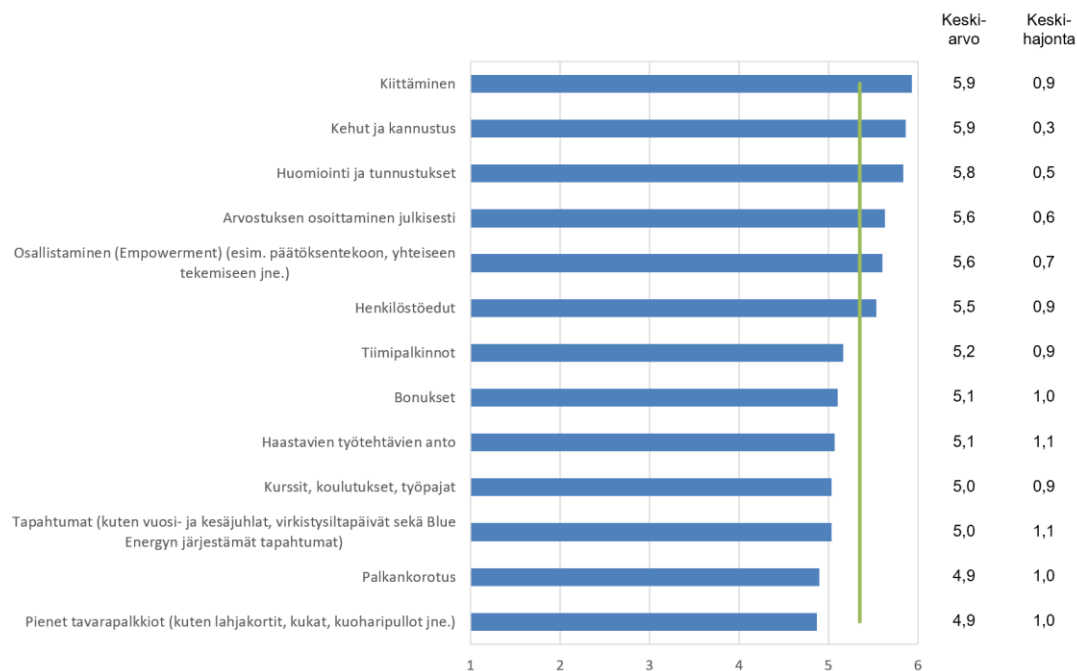
Kuvio 9. Aineelliset palkkiot ja niiden yleisyys palkitsemiskeinona esimiesten mukaan (n=30)

Aineettomat palkkiot olivat vastausmääristä päätellen huomattavasti enemmän käytettyjä kuin aineelliset palkkiot. Aineettomista palkkioista eniten käytettyjä olivat kehu ja kannustus, kiittäminen, huomiointi ja tunnustukset sekä osallistaminen. Kaikki vastaajista lukuun ottamatta yhtä ilmoittivat hyödyntävänsä kehuja ja kannustusta keinona palkita työntekijöitään. On mielenkiintoista, että aineettomat palkitsemiskeinot ovat näin suosittuja, ottaen huomioon sen, että esimiehet eivät koe niiden motivoivan henkilöstöä pääsemään tavoitteisiin (kuvio 8). Kuviossa 10 esitellään tarkemmin kaikki aineettomat palkitsemiskeinot ja vastauksien jakautuminen eri palkitsemiskeinojen kesken.



Kuvio 10. Aineettomat palkkiot ja niiden yleisyys palkitsemiskeinona esimiesten mukaan (n=30)

Palkitsemiskeinojen käytön lisäksi vastaajien tuli arvioida myös edellä mainittujen palkitsemiskeinojen tärkeys heille. Monet aineettomat palkitsemiskeinot korostuivat vastaajien mielessä tärkeiksi palkkioiksi. Näitä olivat muun muassa kiittäminen, kehu ja kannustus sekä huomiointi ja tunnustukset. Myös henkilöstöedut koettiin tärkeäksi palkitsemiskeinoksi. Kuitenkin on hyvä muistaa, ettei henkilöstöetuihin voi oikeastaan esimiestasolla vaikuttaa tai hyödyntää niitä palkitsemiskeinona. Palkitsemiskeinojen tärkeys vastaajien mielestä on esitelty kuviossa 11. Kaikkien vastauksien keskiarvo on 5,4 asteikolla 1-6, eli keskimäärin esimiehet arvostivat kaikki mainitut palkitsemiskeinot melko tärkeäksi. Vastauksien keskimääräinen keskihajonta oli 0,9. On mielenkiintoista, että esimiehet aineiston perusteella käyttävät aineellisista palkkioista eniten pieniä tavarapalkkioita (kuvio 9), mutta ovat arvostaneet ne vähiten tärkeäksi palkitsemiskeinoksi. Tietysti on oleellista huomata, että kyseisessä vastausvaihtoehdossa oli myös suurehko keskihajonta (1,0), joten esimiehillä oli asiasta vaihtelevia vastauksia. Kehujen ja kannustuksen kohdalla vastauksien keskihajonta on vain 0,3, eli esimiehet olivat aineiston perusteella aika lailla kaikki samaa mieltä siitä, että henkilöstön kehuminen ja kannustaminen on tärkeää.

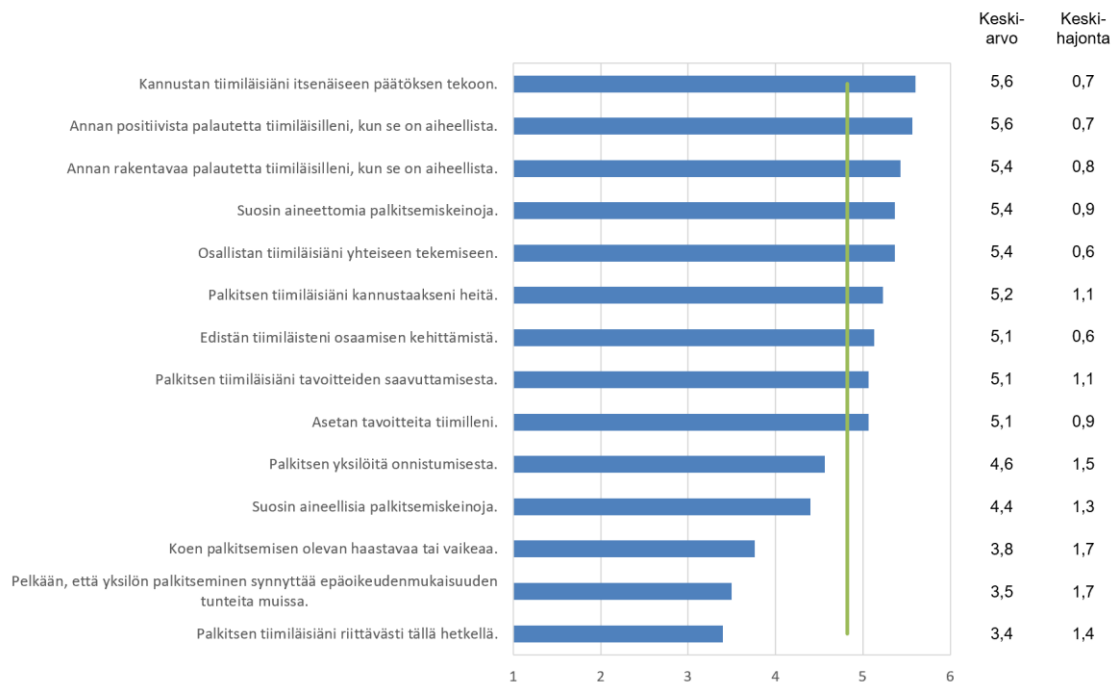


Kuvio 11. Palkitsemiskeinojen tärkeys esimiesten mukaan (n=30)

Valmiiksi listattujen palkitsemiskeinojen lisäksi vastaajaa pyydettiin kertomaan avoimessa kysymyksessä, hyödyntääkö hän jotakin vaihtoehtoista keinoa palkitsemisessa. Kysymyksessä esimies haastettiin myös miettimään, mitä vaihtoehtoisia palkitsemiskeinoja voisi olla. Kysymys ei ollut pakollinen vastata ja yhdeksän esimiestä oli vastannut tähän kysymykseen. Moni vastaus liittyi aineellisiin palkkioihin, jotka ovat epäsuorassa vaikutuksessa rahaan. Vaihtoehtoisiksi palkitsemiskeinoiksi listattiin muun muassa elokuvaliput, lahjakortit ja Hilton-tuotteet. Kaikki edellä mainitut ovat käytännössä pieniä tavarapalkkioita.

Esimiesten tuli arvioida myös suhtautumistaan väittämiin esimiehestä palkitsijana. Väittämien teemat liittyivät tavoitteen asettamiseen, palautteenantoon ja valmentavaan esimiestyöhön. Tällä kertaa keskihajontaa on huomattavissa enemmän, kuin aiemmissa kysymyksissä. Kuviossa 12 esitellään kaikki väittämät ja vastauksien jakautuminen. Asteikolla 1-6 korkeimman keskiarvon saaneet vastaukset keskiarvolla 5,6 olivat ”kannustan tiimiläisiäni itsenäiseen päätöksen tekoon” ja ”annan positiivista palautetta tiimiläisilleni, kun se on aiheellista”. Alhaisimpien keskiarvojen joukossa olivat myös väittämät ”pelkään, että yksilön palkitseminen aiheuttaa epäoikeudenmukaisuuden tunnetta muissa” (3,5) ja ”koen palkitsemisen olevan haastavaa tai vaikeaa” (3,8). Molemmassa väittämässä poikkeavaa on se, että alhaisempi keskiarvo tekeekin viestistä positiivisen. Toisaalta on hyvä huomata kyseisten väittämien vastauksien keskihajonnan olevan suurta (1,7). Alimman keskiarvon sai

väittämä ”palkitsen tiimiläisiäni riittävästi tällä hetkellä” (3,4). Vastauksien keskihajonta oli kuitenkin suurta (1,4).



Kuvio 12. Esimiesten käsitykset itsestään palkitsijana (n=30)

Vastaajien tuli kertoa avoimessa kysymyksessä esimerkkejä tyypillisistä palkitsemistilanteista, eli miksi ja milloin esimies palkitsee. 17 vastaajaa oli vastannut. Taulukossa 3 on nähtävissä avoimen kysymyksen vastauksia tiivistetysti. Jos jokin asia mainittiin monessa vastauksessa, se on merkitty taulukon sarakkeeseen ”toisto”.

Moni esimies kertoi palkitsevansa tiimiään onnistumisista ja hyvistä suorituksista, rankan työjakson jälkeen ja asiakaspalautteiden perusteella. Myös työntekijän joustaminen ja venyminen nimettiin palkittaviksi asioiksi monessa vastauksessa. On mielenkiintoista, että kuviossa 12 esitetty väittämä ”palkitsen yksilöitä onnistumisesta” oli alhaisimpien keskiarvojen joukossa keskiarvolla 4,6 asteikolla 1-6. Aineiston keskihajonta oli suurimpien joukossa keskihajonnalla 1,5. Verrattaessa kuvion 12 ja taulukon 3 vastauksia, niiden perusteella voidaan todeta, että esimiehet palkitsevat yksilöiden sijasta koko tiimin.

Vastausten perusteella osa esimiehistä kokee, että vaikka heillä olisi halua tiimiläisten palkitsemiseen, heillä ei joko ole riittävästi valtuuksia siihen tai he eivät tiedä miten palkita tiimiläisiä. Osa näistä vastaajista kertoi tähän syyksi oman asemansa. Tämä saattaa selittää, miksi väittämä ”suosin aineellisia palkitsemiskeinoja” oli alempien keskiarvojen (4,4) ja suurimpien keskihajontojen (1,3) joukossa (kuvio 12). Suuren keskihajonnan saattaa

selittää se, että vuoropääliköillä ja -vastaavilla harvemmin on valtuuksia käyttää aineellisia palkitsemiskeinoja.

Avoim vastaus (tiivistettynä.)	Toisto
Palkitsen tiimini hyvän suorituksen johdosta.	7
Haluaisin palkita tiimiläisiäni enemmän, mutten tiedä miten.	6
Palkitsen tiimiläisiäni hyvien asiakaspalautteiden perusteella.	5
Palkitsen tiimiläisiäni joustamisesta.	3
Palkitsen tiimiläisiäni pienin tavarapalkkioin.	3

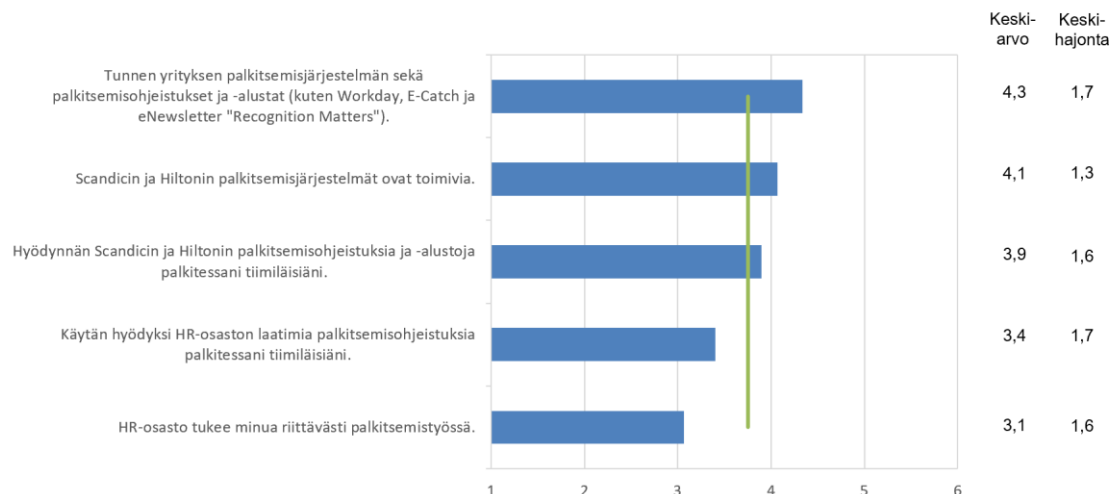
Taulukko 3. Miksi ja milloin esimies palkitsee (n=17)

Vastaajilta tiedusteltiin myös, kuinka he kehittäisivät palkitsemista omalla osastollaan. Vastauksia avoimeen kysymykseen tuli yhteensä 13. Vastauksien perusteella osa esimiehistä haluaisi panostaa osastollaan niin kutsuttuun ”arjen palkitsemiseen”, eli kiittämiseen, huomiointiin ja arvostukseen, koska kokevat ettei sitä tapahdu riittävästi. Myös palkintojen, pienten tavarapalkkioiden ja lahjakorttien antamista haluttaisiin helpottaa. Toiset haluaisivat selkeät ohjeistukset palkitsemiseen osastolleen. Näin tiimeillä olisi helpompaa hahmottaa palkintojen saamiseen vaadittavat suoritukset. Tämän lisäksi moni kertoi haluavansa palautetta omasta esimiestyöstään – joko tiimiltään tai esimieheltään. Palautteen lisäksi tärkeäksi koetaan, että työpanosta arvostetaan ja se huomioidaan. Taulukossa 4 esitellään tarkemmin esimiesten ehdotuksia osastonsa palkitsemisen kehittämiseksi.

Avoim vastaus (tiivistettynä.)	Toisto
Haluaisin lisätä aineettomien palkitsemiskeinojen käyttöä.	3
Haluaisin palautetta tiimiltäni tai esimieheltäni omasta esimiestyöstäni.	3
Haluaisin selkeät ohjeet palkitsemiseen.	2
Haluaisin lisänäkyvyyttä ja läpinäkyvyyttä palkitsemiseen.	2
Haluaisin helpottaa taloudellisten palkkioiden saantia hyvästä suorituksesta.	2

Taulukko 4. Miten esimies kehittäisi palkitsemista omalla osastollaan (n=13)

Lopuksi käsiteltiin vielä HR-osaston roolia ja tukea esimiesten palkitsemistyössä sekä eri palkitsemisohjeistuksia ja -alustoja. Kuviossa 13 esitellään vastaajien suhtautuminen väitämiin liittyen HR-osastoon ja palkitsemiseen. Aineiston keskiarvo on 3,8 ja keskihajonta on 1,6.



Kuvio 13. Esimiesten käsitys HR:n tuesta palkitsemistyöhön (n=30)

Vastaajilta kysyttiin myös, minkälaista tukea he kaipaivat palkitsemistyöhön HR-osastolta. Vastauksia avoimeen kysymykseen tuli yhteensä 12. Vastausten perusteella suurin osa koki tuen HR:ltä olevan riittävää sekä palkitsemisohjeistuksien ja -alustojen olevan toimivia, vaikka kuviossa 13 kyseisten väittämien keskiarvot eivät olekaan kovin korkeita. Toiset jopa kertoivat, etteivät tarvitse mitään tukea HR-tiimiltä, kun taas toinen ääripää kertoi tarvitsevänsä ”kaiken avun” ja vinkkejä hyvään palkitsemiseen. Moni kaipasi myös selkeämpiä ohjeistuksia palkitsemisen suhteen - milloin ja miten saa palkita ja kenet saa palkita esimerkiksi aineellisin palkkioin. Joku toivoi olevan mahdollista hyödyntää vaihtoehtoisia palkitsemiskeinoja palkitsemistyössä. Eräs toivoi ”tsemppauskampanjaa” palkitsemiseen ja toinen lisänäkyvyyttä ja läpinäkyvyyttä palkitsemiseen. Osa oli epävarmoja, mitä tiimiläinen ajattelee palkitsemisestä ja eri palkkioista, koska palkitsemisen ja palkituksi tulemisen kokeminen on kovin suhteellista. Avoimen kysymyksen vastaukset on havainnollistettu taulukossa 5.

Avoim vastaus (tiivistettynä.)	Toisto
Haluaisin tietoa palkitsemisjärjestelmästä ja selkeät ohjeet palkitsemiseen.	5
Haluaisin tukea ja kannustusta palkitsemistyöhön.	4

Taulukko 5. Esimiesten tuen tarve HR-tiimiltä (n=12)

5.2 Keinot kannustavan suorituksen johtamiseksi

Kaksivaiheisessa opinnäytetyössä tutkimisen lisäksi tuotettiin kehitysehdotuksia kannustavan suorituksen johtamiseksi workshopin avulla. Workshopissa hyödynnettiin 8x8-innovointimenetelmää, ja ideana oli kartoittaa olemassa olevia ja ideoita uusia keinoja johtaa

suoritusta kannustavasti. HR-tiimin tehtävänä oli miettiä, kuinka he voisivat tukea esimiehiä kannustavassa suorituksen johtamisessa eli mitä keinoja kannustavaan suorituksen johtamiseen esimiehillä on käytössään tai voisi olla.

Koska aikaa oli rajallisesti, ideoinnin helpottamiseksi innovointimenetelmään (liite 3) oli valmiiksi koottu teemat opinnäytetyön tietoperustan pohjalta. Teemoja olivat motivaatio, tavoitteet, palkitsemiskeinot, valmentava esimiestyö, vuorovaikutus ja palaute sekä osallistaminen. Yksi 8x8-menetelmän teemaruuduista oli jätetty tyhjäksi, jotta tiimi voisi halutessaan lisätä siihen yhden teeman lisää. Ruudun täyttämiseksi ei ollut kuitenkaan välttämättä tarvetta, ellei ryhmästä tullut ehdotusta mahdollisesta teemasta.

Workshopiin osallistui koko HR-tiimi, eli viisi henkilöä. Aikaa workshopin läpiviemiseen oli alun perin tarkoitettu käyttäen tunti sillä kyselyn keston ja workshopin keston olisi hyvä olla suhteessa toisiinsa. Aikaa ideointiin ja kartoitukseen kului kuitenkin noin puolitoista tuntia. Liitteessä 3 on esitelty workshopin tuotos eli kaikki ideat innovointimenetelmän ruudukossa.

Ymmärryksen lisääminen	Check-In - kehityskeskustelu	Voice (mittari, tietoa esimiehelle)
Työn tuunaaminen	MOTIVAATIO	Tehdä merkityksellisiä asioita
Yksilön vastuu omasta motivaatiosta		Insentiiviohjelmien kehittäminen

Kuvio 14. Keinot johtaa suoritusta kannustavasti motivaation kautta HR-tiimin mukaan

Ryhmä lähti ensin kartoittamaan ideoita aiheeseen ”motivaatio” (kuvio 14). Tiimi listasi motivaatiokeinoiksi johtaa suoritusta kannustavasti ymmärryksen lisäämisen, työn tuunaamisen, erilaisia työkaluja ja pari yksilöstä itsestään lähtevää motivaatiotekijää. Ymmärryksen lisäämisellä tarkoitettiin sitä, että HR-tiimin on tärkeää lisätä esimiesten ymmärrystä tiimiläisten eri motivaatiotekijöistä. Työn tuunaaminen eli työtehtävien räätälöinti yksilölliseksi nimettiin yhdeksi esimiehen keinoksi johtaa suoritusta kannustavasti. Ajatuksena tässä oli se, että esimies tuntee työntekijänsä ja osaa räätälöidä työtehtäviä yksilöille, ja niiden merkityksellisyys työntekijän mielessä kasvaa. Tähän liittyen merkitykselliset työ-

tehtävät listattiin yhdeksi motivaationlähteeksi HR-tiimin toimesta. Tiimi totesi, että motivaatio ja työmotivaatio ovat pitkälti riippuvaisia henkilöstä itsestään. Yksilöllä on oma vastuu omasta motivaatiostaan, mutta esimies voi omalla valmentavalla ja kannustavalla esimiestyöllään vaikuttaa siihen. Työkaluilla, kuten Check-In-kehityskeskustelulla ja Voice -henkilöstökyselyllä saadaan tietoa henkilöstön motivaatiosta.

Tavoitteiden asetanta ja osallistaminen	Check-In	Voice
Tehtäväkuvat	TAVOITTEET	Koulutukset Inspiring Service -> SGS
Insentiiviohjelmien kehittäminen	Tavoitteiden kirkastaminen	Sisäinen viestintä fokusalueista

Kuvio 15. Keinot johtaa suoritusta kannustavasti tavoitteiden kautta HR-tiimin mukaan

Kuviossa 14 esitellään aiheesta ”tavoitteet” tiimin listaamat keinot ja ideat. Työkaluissa mainittiin jälleen Check-In ja Voice, jotka motivaation lisäksi mittaavat suoriutumista ja tavoitteiden saavuttamista. Sisäinen viestintä Scandicin fokusalueista, tehtäväkuvien selkeyttäminen ja koulutukset esimiehille ja työntekijöille, kuten Inspiring Service, kirkastavat kaikki osaltaan tavoitteita ja edellytyksiä niiden saavuttamiseksi. Inspiring Service -koulutuksen tarkoituksena on hioa esimiesten ja työntekijöiden asiakaspalvelutaitoja ja sitä kautta parantaa suoritusta ja asiakastyytyväisyyttä mittaavaa SGS:ää (*Scandic Guest Survey*).

Insentiivi- eli kannustinohjelmien kehittämisen HR-tiimi nimesi asiaksi, joka koskee sekä motivaatiota että tavoitteita, sillä kannustimilla voidaan ruokkia motivaatiota ja sitä kautta henkilöstön halua saavuttaa tavoitteet ja suoriutua hyvin.

Juhlat ja opintomatkat	Bonus-insentiiviohjelmat	Koulutukset
Kilpailut ja kampanjat	AINEELLINEN PALKITSEMINEN	Edut ja niiden kehittäminen
Suorituspalkkiot	Palkankorotus	Yksilöllinen palkitseminen

Kuvio 16. Keinot johtaa suoritusta kannustavasti aineellisten palkitsemiskeinojen kautta HR-tiimin mukaan

Aineellisilla palkkioilla tarkoitetaan rahallisia tai rahan arvoisia palkitsemistapoja (Ylikorkala & Sweins 2015, 16.). Niistä esiin workshopissa nousivat bonus-insentiiviohjelmat, edut ja niiden kehittäminen, suorituspalkkiot, palkankorotus, yksilöllinen palkitseminen, koulutukset, juhlat ja opintomatkat sekä kilpailut ja kampanjat (kuvio 16). Kaikki edellä mainitut aineelliset palkitsemiskeinot ovat jo käytössä kohdeyrityksessä, mutta esimerkiksi yksilöllisessä palkitsemisessä olisi HR-tiimin mukaan vielä kehitettävää. Esimiehillä on lupa käyttää aineettomia palkkioita, eikä niiden käytöllä ole oikeastaan minkäänlaista rajoitetta.

Tunnustukset	Työryhmiin osallistaminen	Tempaukset: Empowering feedback
	AINEETON PALKITSEMINEN	Arvostuksen osoittaminen julkisesti
		Suoritus -> urakehitys

Kuvio 17. Keinot johtaa suoritusta kannustavasti aineettomien palkitsemiskeinojen kautta HR-tiimin mukaan

Aineettomat palkitsemistavat käsittävät työn sisältöön, kehitysmahdollisuuksiin ja muihin vastaaviin seikkoihin liittyvät palkitsemistavat (Ylikorkala & Sweins 2015, 16). Arvostuksen

osoittaminen julkisesti ja tunnustukset ovat kohdeyrityksissä yleisesti käytössä olevia palkitsemiskeinoja. Tempaukset, kuten Scandicin syksyllä 2019 lanseeraama #empowering-feedback, ovat oivia keinoja antaa palautetta hyvistä suorituksista. Tempauksen ideana oli kiinnittää huomiota palautekampanjan avulla sisäiseen huomiontiin, tunnustukseen ja palautteenantoon. Tiimiläiset saivat kirjoittaa intranettiin, Fuseen, kehuja tai terveisensä työ-kaverilleen hashtagilla #empoweringfeedback. Kampanjan tavoitteena on edistää palautteenantoa ja sen vastaanottamista työyhteisössä. HR-tiimin ideoimat aineettomat palkitsemiskeinot suorituksen johtamiseksi ovat nähtävissä kokonaisuudessaan kuviossa 17.

Toimeksiantajan lähtökohtana opinnäytetyöhön oli selvittää, ovatko henkilöstöstrategian mukaiset palkitsemiskeinot tunnettuja ja käytössä, sekä lisätä aineettomien palkitsemiskeinojen käyttöä ja mahdollisesti luoda niitä lisää. Kyselyn aineiston perusteella voidaan päätellä, että henkilöstöstrategian mukaiset palkitsemiskeinot ovat käytössä (kuviot 9 ja 10) ja että esimiehet ovat tietoisia palkitsemisjärjestelmistä ja -ohjeistuksista (kuvio 13). Workshopissa ei oikeastaan tuotettu uusia aineettomia palkitsemiskeinoja, vaan uusien keinojen luomisen sijasta HR-tiimi pohti, miten aineettomia palkitsemiskeinoja voisi hyödyntää tehokkaammin, jotta henkilöstö kokisi ne palkitsevammiksi. Yksi ehdotus oli, että aineettoman palkitsemisen tulee olla julkista, kuten esimerkiksi #empoweringfeedback-palautekampanjassa. Tähän liittyy myös tunnustusten jakaminen ja niin kutsuttu tittelipalkitseminen, jossa yksilö hyvän suorituksen johdosta pääsee etenemään urallaan. Urakehitykseen johtava hyvä suoritus palvelee HR-tiimin mukaan sekä työntekijää että työnantajaa, koska timanttityöntekijät saadaan pidettyä yrityksessä.

Yksilön vastuu omasta motivaatiosta	Empowering	Itsetuntemuksen lisääminen
Valmentavan esimiestyön osaamisen lisääminen	VALMENTAVA ESIMIESTYÖ	Kulttuuri läpi organisaation
Osaamisen määrittely: Johtamisen kompassi	Uusi tapa saada palautetta	

Kuvio 18. Keinot johtaa suoritusta kannustavasti valmentavan esimiestyön kautta HR-tiimin mukaan

Teemassa valmentava esimiestyö (kuvio 18) korostui *empowerment* eli valtuuttaminen. Empowerment onkin tärkeä perusta johtamiselle Scandicilla, kuten johtamisen kompassissa kuviossa 5 esitettiin. Perustana valmentavalle esimiestyölle on, että kulttuuri työyhteisössä läpi organisaation on suosiollinen avoimelle ja valmentavalle johtamistyyliille. Jotta kulttuuri saadaan suotuisaksi, on HR-tiimin mukaan lisättävä esimiehen itsetuntemusta sekä valmentavan esimiestyön osaamista. Ja kuten jo aiemmin mainittiin, vaikka motivaatio lähtee pitkälti yksilöstä itsestään, voi esimies omalla valmentavalla johtamistyyllillään vaikuttaa osaltaan työntekijän työmotivaatioon.

Monimuotoisten tiimien rakentaminen	Vertaisryhmät	Projektit
	OSALLISTAMINEN	Fuse/Face

Kuvio 19. Keinot johtaa suoritusta kannustavasti osallistamisen kautta HR-tiimin mukaan

Osallistaminen tarkoittaa prosessia, jossa henkilöstö pääsee vaikuttamaan työhönsä ja organisaatioonsa ja näin ollen tuoda osaamisensa organisaation toimintaan ja sen kehittämiseen (Tienari & Meriläinen 2009, 125–127.). Scandicin sosiaalisen median kanavat, kuten Facebook-ryhmä ja intranet Fuse, ovat keino esimiehille osallistaa henkilöstö vaikuttamiseen ja viestimiseen työyhteisössä. Henkilöstön osallistamisella projekteihin saadaan heidät konkreettisesti osallistumaan tavoiteasetantaan ja sitoutumaan tehtävään. Osallistamalla tiimi rakentamaan tiimien monimuotoisuutta, saadaan heidät sitoutettua paremmin tiimiin samalla rakentaen tiivistä työyhteisöä. Kaikki workshopissa ideoidut keinot johtaa suoritusta kannustavasti henkilöstön osallistamisen kautta ovat esitetty kuviossa 19.

	Tapahtumat: Leaders Moments	Seuranta: Pulssi
Prosessit: tiimipalaverit, Check-In, Voice	VUOROVAIKUTUS JA PALAUTE	Seuranta: SGS ja asiakaspalautteet
Empowering feedback	Puuttumisen kulttuuri	Luottamus ja palaute = kulttuuri

Kuvio 20. Keinot johtaa suoritusta kannustavasti vuorovaikutuksen ja palautteen kautta HR-tiimin mukaan

Kuviossa 20 havainnollistetaan HR-tiimin ideat, kuinka johtaa suoritusta kannustavasti vuorovaikutuksen ja palautteen kautta. Jälleen mainitaan jo aiemmin mainitut työkalut, eli Voice ja Check-In, sekä palautekampanja #empoweringfeedback. Esimies ja työntekijä tai tiimi pääsevät käymään vuoropuhelua suorituksesta ja tavoitteista esimerkiksi kehityskeskustelussa ja tiimipalaverissa. Työntekijän tai tiimin suoritusta ja tavoitteiden saavuttamista esimies voi seurata ja mitata muun muassa asiakaspalautteiden, asiakastyytyväisyyskyselyn (SGS) ja Voice-henkilöstökyselyn välityksellä. On tärkeää, että työyhteisössä vallitsee avoimelle palautteenannolle suotuisa kulttuuri, jossa puututaan myös epäkohtiin.

Innovointimenetelmän avulla kartoitetuista tai ideoiduista keinoista osa oli jo käytössä olevia keinoja ja osa uusia. Osa keinoista sopi moneen teemaan, joten ne saattoivat esiintyä useammassakin teemassa. Sen ryhmä huomasi pian ruudukkoa ideoilla täyttäessään. Kahdeksas teema jäi tyhjäksi, mutta ryhmä mainitsi, että ruutuun voisi lisätä sanan ”sitoutuminen”. Sitouttaminen tai sitoutuminen tuli esiin monen idean yhteydessä ja ryhmä toteikin sen liittyvän oikeastaan jokaiseen teemaan.

HR-tiimi mainitsi useampaan otteeseen sitouttamisen liittyvän suorituksen johtamiseen, ja sen vuoksi se on lisätty innovointiruudukkoon kahdeksanneksi teemaksi. Ryhmä huomasi myös, että kaikki innovointiruudukolle luodut ideat ovat yhteydessä toisiinsa. Tämän ja tietoperustan perusteella voidaan päätellä kannustavan suorituksen johtamisen olevan yksi suuri kokonaisuus, johon lukeutuu monia eri osa-alueita ja tasoja. Koska jokainen idea liittyy toisiinsa, innovointiruudukon tulisiikin kenties näyttää enemmän kuvion 21 mukaiselta, sen sijaan, että teemat olisi eroteltu toisistaan värikoodein.

Ymmärryksen lisääminen	Check-In	Voice (mittari, tietoa esimiehelle)	Tavoitteiden asettaminen ja osallistaminen	Check-In	Voice	Tunnustukset	Työryhmät osallistaminen	Tempaukset: Empowering feedback
Työn tuunaaminen	MOTIVAATIO	Tehdä merkityksellisiä asioita	Tehtäväkuvat	TAVOITTEET	Koulutukset Inspiring Service -> SGS		AINEETON PALKITSEMINEN	Arvostuksen osoittaminen
Yksilön vastuu omasta motivaatiosta		Insentiiviohjelmien kehittäminen		Tavoitteiden kirkastaminen	Sisäinen viestintä fokusalueista			Suoritus -> urakehitys eli tittelipalkitseminen
	Empowering	Itsetuntemuksen lisääminen	MOTIVAATIO	TAVOITTEET	AINEETON PALKITSEMINEN	Juhlat ja opintomatkat	Bonus-insentiiviohjelmat	Koulutukset
Valmentavan esimiestyön osaamisen lisääminen	VALMENTAVA ESIMIESTYÖ	Kulttuuri läpi organisaation	VALMENTAVA ESIMIESTYÖ	KANNUSTAVA SUORITUKSEN JOHTAMINEN	AINEELLINEN PALKITSEMINEN	Kilpailut ja kampanjat	AINEELLINEN PALKITSEMINEN	Edut ja niiden kehittäminen
Osaamisen määrittely: Johtamisen kompassi	Uusi tapa saada palautetta		OSALLISTAMINEN	VUOROVAIKUTUS JA PALAUTE	SITOUTTAMINEN	Suorituspalkkiot	Palkankorotus	Yksilöllinen palkitseminen
Monimuotoisten tiimien rakentaminen	Vertaisryhmät	Projektit		Tapahtumat: Leaders Moments	Seuranta: Pulssi			
	OSALLISTAMINEN	Fuse/Face	Prosessit: tiimipalaverit, Check-In, Voice	VUOROVAIKUTUS JA PALAUTE	Seuranta: SGS ja asiakaspalautteet		SITOUTTAMINEN	
			Empowering feedback	Puuttumisen kulttuuri	Luottamus ja palaute = kulttuuri			

Kuvio 21. Yhtenäinen innovointiruudukko perustuen workshopin tuotokseen

Tietoperustan pohjalta innovointiruudukon tyhjiin ruutuihin voisi lisätä esimerkiksi motivaatioteemaan keinoja, joilla esimies voisi johtaa työntekijän motivaatiota suorituksen johtamiseksi. Kyseisiä keinoja voisivat olla muun muassa tavoitteet, arviointi, palaute, sitoutuminen, ohjaava tuki, palkkiot, työn luonne ja kannusteet. Edellä mainitut ovat asioita, joihin esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa edistääkseen tiimiläisen motivaatiota.

Merkitykselliset tavoitteet motivoisivat työntekijää parempaan työsuoritukseen. Locken tavoitteenasetantateorian mukaan työntekijät motivoituvat selkeistä tavoitteista ja tarkoituksenmukaisesta palautteesta (Viitala 2014, 158). SMART-periaatteen mukaisesti luodut tavoitteet voisivat auttaa työntekijää hahmottamaan paremmin hänelle asetetut odotukset.

Aineellisilla ja aineettomilla palkitsemiskeinoilla esimies voi käyttää kannusteena suoritukseen tai palkkiona suorituksesta ja tätä kautta johtaa suoritusta. Palautteenanto lukeutuu yhdeksi palkitsemiskeinosta, mutta on myös kriittinen osa vuorovaikutusta esimiehen ja työntekijän välillä. Vuorovaikutukseen liittyen luottamuksellisen johtamisyhteyden ja avoimen palautekulttuurin rakentaminen esimiehen ja yksilön tai tiimin välille on oleellista.

Valmentavaan esimiestyötä ja osallistamista silmällä pitäen tärkeitä elementtejä kannustavan suorituksen johtamisen kannalta mielestäni ovat työntekijän ohjaaminen ja opastaminen valmentavalla otteella ja haastaminen itsenäiseen päätöksen tekoon. Työntekijän valtuuttaminen sekä vaikutusvalta omaan työhön ja omaan kehitykseen kannustaisivat työntekijää itseohjautuvuuteen ja sitä kautta parempiin suorituksiin.

6 Pohdinta

Tässä luvussa pohditaan tutkimuksesta ja kehitystyöstä saatuja tuloksia sekä annetaan kehitys- ja jatkotutkimusehdotuksia toimeksiantajalle. Luvussa arvioidaan myös saatujen tulosten reliabiliteettia ja validiteettia. Lopuksi arvioidaan omaa oppimista opinnäytetyöprosessin aikana.

Opinnäytetyön tarkoituksena oli tutkia ja kehittää kannustavaa suorituksen johtamista Helsingin Hilton-hotelleissa. Tavoitteena opinnäytetyössä oli ensimmäisenä selvittää esimiesten käsityksiä palkitsemisesta ja toisena tuottaa kehitysehdotuksia, kuinka HR-osasto voisi tukea esimiehiä kannustavassa suorituksen johtamisessa. Työ rajattiin käsittelemään kannustavaa suorituksen johtamista tavoitteiden, vuorovaikutuksen, palkitsemiskeinojen ja valmentavan esimiestyön kautta esimiesten näkökulmasta, HR:n näkökulmaa unohtamatta.

6.1 Tärkeimmät tulokset ja johtopäätökset

Palaten Järvisen ym. (2014, 14) suorituksen johtamisen vauhtipyörään, tutkimus- ja kehittämistyöntulosten pohjalta voidaan päätellä kohdeyrityksen suorituksen johtamisen noudattavan pitkälti vauhtipyörän runkoa. Kyselyn aineiston ja workshopin tuotoksen avulla voidaan havaita, että tuloksellinen suorituskulttuuri muodostuu kohdeyrityksessä tavoitteellisuudesta, vuorovaikutuksesta ja valmentamisesta. Tämän lisäksi suoritusta johdetaan kannustavasti palkiten. Esimies asettaa tavoitteita työntekijälle ja ohjaa häntä tavoitteisiin pääsemiseen kannustaen ja valmentaen (kuvio 12).

Hakonen ym. (2014, 15) listaavat tiimiläisten mahdolliset epäoikeudenmukaisuuden kokemukset toisten palkitsemisen seurauksena yhdeksi suurimmista ongelmista palkitsemisessa. Kyselyssä esimiehet kokivat palkitsemisen oikeudenmukaisuuden olevan erittäin tärkeää (kuvio 8), eivätkä pelänneet toisten kokevan epäoikeudenmukaisuuden tunteita palkittaessa toisia (kuvio 12). Tämän perusteella voisi tulkita työilmapiirin olevan hyvä Helsingin Hilton-hotelleissa, jos tiimiläiset iloitsevat toisen tiimiläisen palkitsemisesta.

Mielenkiintoista on, että kyselyn aineiston perusteella esimiehet kertoivat käyttävänsä usein pieniä tavarapalkkioita palkitsemistyössään (kuvio 9), mutta kuitenkin eivät koe pieniä tavarapalkkioita kovin tärkeäksi palkitsemiskeinoksi (kuvio 11). Herää kysymys, miksi esimiehet palkitsevat henkilöstöä palkkioilla, joita eivät itsekään pidä merkityksellisinä. Tietysti on hyvä huomata, että vastausten keskiarvo on melko hyvä (4,9) ja keskihajonta suurehkoa (1,0).

Kyselyn vastausten perusteella osa esimiehistä kokee, että vaikka heillä olisi halua tiimiläisten palkitsemiseen, heillä ei joko ole riittävästi valtuuksia siihen tai he eivät tiedä miten palkita tiimiläisiä. Osa näistä vastaajista kertoi tähän syyksi oman asemansa. Tämä saattaa selittää, miksi väittämä ”suosin aineellisia palkitsemiskeinoja” oli alempien keskiarvojen (4,4) ja suurimpien keskihajontojen (1,3) joukossa (kuvio 12). Suuren keskihajonnan saattaa selittää se, että vuoropäälliköillä ja -vastaavilla harvemmin on valtuuksia käyttää aineellisia palkitsemiskeinoja.

Kyselyn aineiston perusteella aineettomat palkitsemiskeinot ovat suosittuja (kuvio 10). Kuitenkaan esimiehet eivät koe niiden motivoivan henkilöstöä pääsemään tavoitteisiin (kuvio 8). Asteikolla 1-6 alhaisimman keskiarvon (4,8) sai väittämä ”Aineeton palkitseminen motivoi työntekijää pääsemään tavoitteisiin”. Toisaalta tässä väittämässä myös keskihajonta oli suurin, mikä tarkoittaa, että vastaajat olivat eniten eri mieltä suhteessa kanssa-esimiestensä vastauksiin.

Tutkimus- ja kehitystulosten aineiston perusteella voidaan päätellä, että keinoja kannustamaan suorituksen johtamiseen ja palkitsemiseen on olemassa, mutta niistä ei välttämättä ole osattu viestiä riittävästi tai tehokkaasti. Viestintä HR-tiimin, esimiehen ja henkilöstön välillä tunnistettiin workshopissa kehityskohteeksi, jota pystyisi kehittämään esimerkiksi perehdytyksessä tai koulutuksessa.

6.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetilla tutkitaan tutkimuksen mittauksen luotettavuutta ja validiteetilla tutkimuksen mittarin tarkkuutta (Ojasalo ym. 2014, 105). Käytännössä reliabiliteetti tarkoittaa, että tutkimus voitaisiin toteuttaa uudestaan ja saataisiin samanlaiset tutkimustulokset (Hirsjärvi ym. 2009, 231). Reliabiliteetissa tutkimuksessa tulokset eivät ole sattumanvaraisia, vaan otoskoko on tarpeeksi suuri ja edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa. Reliabiliteettiin vaikuttaa esimerkiksi otanta sekä tulosten virheellinen tulkinta tai yleistäminen pätevyysalueen ulkopuolelle (Heikkilä 2014, 28). Tutkimuksen luotettavuutta voidaan tutkia usealla eri tavalla, esimerkiksi esittämällä samat kysymykset uudestaan ja vertaamalla saatuja vastauksia (Hirsjärvi ym. 2009, 231).

Tutkimus on validi, jos tutkimusongelmat ja -tavoitteet ovat määritelty huolellisesti ja tutkimuslomake vastaa ongelmiin. Tutkimuslomakkeen kysymysten tulee mitata oikeita asioita yksiselitteisesti ja kattaa koko tutkimusongelma. Perusjoukon tarkka määrittely, edustavan

otoksen saaminen ja korkea vastausprosentti edesauttavat validin tutkimuksen toteutusta. (Heikkilä 2014, 27-28.)

Jokaiseen tutkimukseen liittyy tutkijan subjektiivisia valintoja esimerkiksi tutkimusmenetelmistä, kyselylomakkeen kysymysten muotoiluista, aineiston analysoinnista tai raportointitavasta. Tutkija ei kuitenkaan saa antaa omien vakaumustensa vaikuttaa tutkimusprosessiin. (Heikkilä 2014, 29.)

Positiivista on, että opinnäytetyössä käytettiin sekä tutkimus- että kehitysmenetelmää. Opinnäytetyön tutkimus- ja kehittämismenetelmissä otettiin huomioon monien eri osastojen henkilöstöä kattavasti, eli näkökulma tutkimukseen on laajempi.

Kyselyyn vastasi 30/50 esimiestä, joten kyselyn vastausprosentti oli 60 prosenttia. Kato oli 40 prosenttia. Kolmelta kyselykutsun saaneelta tuli viesti, että he ovat kyselyn vastausajan lomalla ja työsähköpostin tavoittamattomissa. Oli siis odotettavissa, että ainakin he jättävät vastaamatta kyselyyn.

Kyselyä suunniteltaessa pohdittiin, olisiko keittiön ja ravintolasalin esimiehille järkevämpää lähettää paperinen kysely vastattavaksi, sillä he eivät välttämättä ole työsähköpostin tavoitettavissa. Lopulta päädyttiin pitäytyä sähköisessä kyselyssä, jotta tulosten käsittely olisi nopeampaa ja luotettavampaa. Toimeksiantajan kommentit otettiin huomioon kyselylomaketta laatiessa ja lopullinen versio myös hyväksytettiin hänellä ja Hilton Airportin operatiivisella johtajalla ennen sen lähettämistä esimiehille. Kyselylomaketta testattiin yrityksen ja opinnäytetyöprosessin ulkopuolisilla henkilöllä kyselyn selkeyden ja ymmärrettävyyden varmistamiseksi. Edellä mainitut toimenpiteet lisäävät tutkimuksen pätevyyttä.

Opinnäytetyön kyselyn aineiston edustettavuutta ei ole tutkittu, mutta vastaajien pienestä lukumäärästä huolimatta vastanneiden joukko vastaa pitkälti esimiehien osaston (kuvio 6) ja aseman (kuvio 7) jakautumista kohdeyrityksissä ja suhde vastaa todellista. Kyselylomakkeen kysymykset olivat muotoiltu tietoperustan pohjalta, ja kysely vastasi opinnäytetyön ensimmäiseen alatutkimusongelmaan, eli selvittämään käsityksiä palkitsemisesta.

Kyselyn tuloksia tarkastellessa on oltava kriittinen, sillä aineistoa tai vastauksia ei vähälukuisen perusjoukon vuoksi ole pystytty vertailemaan keskenään. Oleellista on ottaa huomioon se, että kyselyyn vastanneet esimiehet toimivat kohdeyrityksissä kovin eri tasoissa esimiestehtävissä. Esimiesten roolit ja tehtäväkuvat saattavat poiketa toisistaan ketjun eri yksiköissä. Vastuut ja valtuudet palkitsemiseen saattavat sen takia vaihdella. Osa

esimiehistä totesikin vastauksissaan, että vuorovastaavana ei välttämättä ole samoja valmiuksia ja valtuuksia palkita henkilöstöä samalla tavalla kuin osastopäälliköllä on. Johtajuuden matka palkitsemismielessä operatiivisesta johtajasta vuorovastaavaan on pitkä, mutta niin on myös yhteys tiimiin. Kohdeyrityksien vuoropäälliköt ja -vastaavat todennäköisesti ovat enemmän kosketuksessa tiimin kanssa, kuin osastopäälliköt ja operatiiviset johtajat. Tämän vuoksi juuri he ovat tärkeässä roolissa hyvän suorituksen raportoinnissa eteenpäin ylemmälle johdolle.

Kyselyssä selvitettiin esimiesten käsityksiä palkitsemisesta. Kuitenkaan tietoa palkitsemisen yleisyydestä eli siitä, kuinka usein esimiehet palkitsevat, ei pystytty selvittämään. Tämä olisi oleellista tietää, jotta saataisiin tarkempi kokonaiskuva palkitsemisesta kohdeyrityksessä.

On hieman haasteellista arvioida workshopin reliabiliteettia, validiteettia tai objektiivisuutta sen spontaanin ja sosiaalisen luonteen vuoksi. Vaikka workshopin ja innovointimenetelmän käytön pohjustus oli mietitty huolella, on henkilöstöjohtaminen suurimmaksi osaksi subjektiivista työtä. Oli vaikea ennustaa, miten workshop tulisi lopulta menemään ja mitä tuloksia siitä saataisiin. Workshopin tuli vastata opinnäytetyön toiseen alatavoitteeseen, eli millä keinoilla HR-tiimi voi tukea esimiehiä kannustavassa suorituksen johtamisessa. Innovointimenetelmän avulla luodut keinot vastaavat toiseen alatavoitteeseen, joten sen perusteella voidaan todeta workshopin tuottaneen tärkeää tietoa kehittämisen tueksi.

Workshopin heikkouksia olivat muun muassa osallistujien vähäinen määrä ja rajattu aika ideoinnille. Workshopissa ei myöskään saatu ideoitua kaikkea 64 asiaa. Kehitystyön yhteydessä saatiin kuitenkin tietoa HR-tiimin käsityksistä suorituksen johtamisesta. Positiivista on, että kehitysmenetelmä oli kvalitatiivinen eli laadullinen. Ollessa vuorovaikutuksessa kasvokkain ja keskustellessa toisten kanssa mahdolliset epäselvyydet tai väärinkäsitykset tulevat oiotuksi heti. Keskustelu voi edetä myös syvemmäksi ja merkityksellisemmäksi kuin kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä, joten siitä saa enemmän irti. Keskusteltaessa toisten kanssa myös ideointi on helpompaa, sillä yksi ajatus tai idea usein ruokkii toista.

On hyvä muistaa, että puhuttaessa kohdeyrityksien palkitsemisesta tietoperustassa tällä hetkellä luvussa 3, esimerkit nostettiin Hilton Airportilta. Ketjun sisällä palkitsemiskeinot, -järjestelmät ja -oheistukset ovat pitkälti samoja, mutta poikkeuksiakin palkitsemiseen saat-
taa esiintyä jopa osastokohtaisesti.

Olen töissä yhdessä kohdeyrityksistä ja parhaillaan harjoittelussa Scandicin HR-osastolla. Tunnustan, että nämä läheiset linkit työelämään aiheuttivat ajoittain vaikeuksia pysyä objektiivisena tutkimusprosessia ajatellen, varsinkin työn alkuvaiheessa. Toisaalta koen, että minun oli helpompi hahmottaa kannustavan suorituksen johtamisen ja palkitsemisen kokonaisuutta, koska tunnen kohdeyritykset. Sain myös helposti arvokasta tietoa intraneteistä ja henkilökohtaisista tiedoksiannoista. Minua kiinnosti suorituksen johtaminen ja palkitseminen aiheena sekä se, että tekemääni tutkimusta voidaan hyödyntää omassa työyhteisössäni. Omalle työpaikalle tehtävän tutkimuksen hyvä puoli on vielä sekin, että olin motivoitunut tekemään huolellista työtä ja pyrkimään hyvään lopputulokseen.

6.3 Kehitysehdotukset

Kuten mainittu, tutkimus- ja kehitystulosten aineiston perusteella voidaan päätellä, että keinoja kannustavaan suorituksen johtamiseen ja palkitsemiseen on olemassa, mutta niistä ei välttämättä ole osattu viestiä riittävästi tai tehokkaasti. Viestintä HR-tiimin, esimiehen ja henkilöstön välillä tunnistettiin kehityskohteeksi, jota pystyisi kehittämään esimerkiksi perehdytyksessä tai koulutuksessa.

Kyselyn avoimissa vastauksissa vastaajat olivat kertoneet, kuinka kehittäisivät palkitsemista, ja mitä tukea he kaipaavat HR-osastolta. Kyselyssä oli nimetty lisäsaldon kulttuuri- ja liikuntapassiin (ePassi) vaihtoehtoiseksi palkitsemiskeinoksi. Henkilöstöetuihin ei valitettavasti voi esimiestasolla oikeastaan vaikuttaa, mutta HR-tiimille tämä olisi hyvä mahdollinen kehityskohde. HR-tiimi mainitsikin henkilöstöeduissa olevan kehitettävää ja henkilöstöetuja he ovat parhaillaan päivittämässä. Toisaalta niin kauan kuin työntekijät eivät miellä henkilöstöetuja palkitsemiskeinoiksi, tulisi esimiesten kiinnittää huomiota viestintään palkitsemiskeinoista (Rose 2015, 7). Henkilöstöedut ovat jo tällä hetkellä kattavat ja kilpailukykyiset, eivätkä ne itsessään välttämättä tarvitse kehittämistyötä. Koska kuitenkin henkilöstö ei niitä palkitsemiseksi miellä, viestintää niistä voisi kehittää.

Esimiehet toivoivat kyselyn aineiston perusteella palkitsemiseen lisänäkyvyyttä ja läpinäkyvyyttä kysyttäessä heiltä, miten he kehittäisivät palkitsemista omalla osastollaan. Esimiehet voisivatkin yhdessä HR-tiimin kanssa kehittää viestintää palkitsemisjärjestelmistä. Myös työntekijöiden mielipidettä olisi oleellista kuulla ja ottaa se huomioon kehitystyössä.

Kyselyssä tiedusteltiin, milloin ja miksi esimiehet palkitsevat. Vaikka kysymystä oli tarkennettu ajanmääreellä ”milloin”, ei kukaan esimies oikeastaan vastannut palkitsevatko he aktiivisesti, spontaanisesti, viikoittain tai vuosittain. Kysyttäessä esimiehiltä, kokevatko he

palkitsevansa tiimiään tarpeeksi usein, vastaukset olivat varovasti myönteisiä (ka 3,4.), vaikka hajontaa (kh 1,4.) oli paljon (kuvio 12). Esimiehet kertoivat palkitsevansa hyvästä suorituksesta ja antavansa palautetta, mutta jäi epäselväksi, kuinka usein.

HR-tiimin workshopissa tunnistettiin, että yksilöllisessä palkitsemisessa olisi vielä kehitettävää. Henkilöstö voisi motivoitua enemmän juuri heille räätälöidystä palkkiosta.

Tiimi mainitsi myös kannustinjärjestelmissä olevan kehitettävää ja niiden kehitys voisi olla hyvä projekti ensi vuodeksi. Kannustusjärjestelmien lisäksi tiimi mainitsi, että palkitsemista tulisi kehittää yksilöllisemmäksi, jotta se olisi merkityksellisempää henkilöstölle.

Workshopissa HR-tiimi totesi, että ymmärrystä motivaatiotekijöistä tulisi lisätä esimiesten keskuudessa. Scandic järjestää erilaisia koulutuksia esimiehille ja motivaatiotekijöistä voisi järjestää esimerkiksi koulutuksen tai siitä voisi lisätä kurssin Scandicin sähköiseen oppimisympäristöön.

Valmentava esimiestyö vaatii toimiakseen suotuisan kulttuurin ja motivoituneen esimiehen. Workshopissa nousi esiin, että esimiestä olisi tärkeää kouluttaa ja hänen itsetuntemustaan olisi lisättävä, jotta hän olisi valmiimpi johtamaan valmentavalla otteella. Itsetuntemuksen kehittämiseen ja valmentavan esimiestyön osaamiseen voisi järjestää koulutustilaisuuden. Suotuisan kulttuurin rakentaminen on enemmänkin yksikkökohtaista ja riippuu monesta tekijästä.

Osa kyselyyn vastanneista toivoi yleisen hyvinvoinnin ja tiimihengen ylläpitämisestä ja kehittämisestä huolehdittavan palkitsemiskeinoin. Työssä jaksaminen, siitä palautuminen ja mielenterveysasiat ovat nousseet tärkeiksi puheenaiheiksi viime aikoina. Elinkeinoelämän valtuuskunnan (2010, 45) tutkimuksen mukaan tärkeimmät tekijät työssä viihtyvyyteen ovat hyvä työilmapiiri, työn mielenkiintoisuus ja hyvä esimies. Workshopin tuotosten mukaan työn mielenkiintoisuuteen, ja samalla tiimiläisen motivaatioon, esimies voi vaikuttaa räätälöimällä työtehtäviä yksilöllisesti. Mitä tulee hyvään esimieheen, kuten tietoperustassakin jo mainittiin, esimies on nykypäivänä pikemminkin valmentavassa roolissa ja mahdollisuuksien luoja (Rasila & Pitkonen 2010, 44; Järvinen ym. 2014, 12.). Esimieheltä edellytetään myös tietoisuutta omista tunteistaan, jotta he voivat toimia esimiestyössä järkevästi (Paasivaara 2010, 74-76.). Itsetuntemuksen lisääminen mainittiin HR-tiimin toimesta workshopissa valmentavan esimiestyö -teeman kohdalla.

Työergonomian kehittäminen on keino, jolla esimies voisi mahdollisesti parantaa tai ainakin ylläpitää yksilön tai tiimin suoritusta. Työergonomian kehittäminen varmistaisi osaltaan etenkin työntekijöiden fyysistä jaksamista. Tämän lisäksi olisi hyvä tarjota työntekijälle

mahdollisuus käyntiin fysioterapeutin luona, sillä sen vaikutukset ovat mahdollisesti pidempikestoisia, kuin pelkän hieronnan. Fysioterapeutilta työntekijä saisi myös vinkkejä itsehoitoon ja liikuntaan yleisesti.

Osa esimiehistä kokee, ettei heillä ole riittävästi valtuuksia palkitsemiseen, vaikka halua tiimiläisten palkitsemiseen olisi. Kyselyssä useampi vastaaja kertoi, että vuoropäällikkönä tai -vastaavana heillä on käytössään vain aineettomia palkitsemiskeinoja. HR-tiimi totesi, että esimiehellä on lupa käyttää enemmän aineellisia, erityisesti taloudellisia, palkitsemiskeinoja.

Vuoropäälliköt ja -vastaavat ovat tärkeä linkki työntekijän ja osastopäällikön välissä, joten esimerkiksi työntekijän suoriutuessa hyvin, heidän olisi kriittistä kertoa siitä osastopäällikölle, jotta työntekijällä olisi mahdollisuus saada aineellinen palkkio. Vaihtoehtoisesti aineeton palkkio, esimerkiksi kiitos tai palaute hyvästä suorituksesta, saisi painavamman ja merkityksellisemmän arvon, koska osastopäällikkö, ja mahdollisesti muu tiimi, kuulee siitä.

Moni vastaaja kertoi haluavansa palautetta omasta esimiestyöstään – joko tiimiltään tai esimieheltään. Palautteen lisäksi tärkeäksi koetaan, että työpanosta arvostetaan ja se huomioidaan. Palautetta tulisikin antaa enemmän ja rohkeammin. Kampanjat, kuten #empoweringfeedback, ovat loistavia keinoja saada koko henkilökunta kertomaan terveisensä työkaverilleen. Esimiesten tulisi ottaa asia puheeksi tiimipalavereissa tai kehityskeskusteluissa, jotta palauteenantokulttuuria saataisiin tehokkaammaksi. Palkitsemisjärjestelmään voisi lisätä myös nykyistä suurempaan rooliin henkilökunnan mahdollisuuden palkita esimiestään palautteen antamisen lisäksi.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Kuten mainittu, tutkimus- ja kehitysmenetelmän aineiston perusteella kävi ilmi, että keinoja suorituksen kannustavaan johtamiseen on, mutta niistä ei välttämättä ole viestitty riittävästi tai tehokkaasti. Viestintä HR-tiimin, esimiehen ja henkilöstön välillä tunnistettiin kehityskohteeksi, jota pystyisi kehittämään esimerkiksi perehdytyksessä tai koulutuksessa.

Jatkotutkimuksena toimeksiantaja voisi myös ottaa mukaan henkilöstön näkökulman ja kartoittaa henkilöstön mielipiteitä kannustin- ja palkitsemisjärjestelmien toimivuudesta sekä tavoitteen asetannan hyödyllisyydestä ja tehokkuudesta suorituksen johtamista silmällä pitäen. Tällöin tiimien ja tiimiläisten toiveet ja tarpeet osattaisiin ottaa huomioon järjestelmiä ja ohjeistuksia kehittäessä.

Tutkimuksessa jäi epäselväksi, kuinka usein esimiehet palkitsevat. Kysyttäessä esimiehiltä, miksi ja milloin he palkitsevat, vastauksissa korostuivat lähinnä vain palkitsemisen syyt, eikä niinkään palkitsemisen yleisyys. Olisi mielenkiintoista selvittää, tapahtuuko palkitsemista kohdeyrityksissä esimiesten toimesta vuosittain, kuukausittain vai viikoittain. Vai kenties spontaanisti tai vain kun se on aiheellista. Tämän opinnäytetyön tutkimusta voisi siis jatkaa vielä selvittämällä, kuinka usein esimiehet palkitsevat.

Kyselyssä olisi hieman tarkemmin voinut kysyä palkitsemisen syitä, sillä nyt avoimissa vastauksissa ei oikeastaan selvinnyt palkitsevatko esimiehet oikeudenmukaisuussyistä vai yhdenmukaisuussyistä. Yhdenmukaisuussyyt tarkoittavat tässä lähinnä kaikkien tiimiläisten tasapuolista palkitsemista ja yhdenvertaisuutta palkitsemiskulttuurissa. Palkitsemisen oikeudenmukaisuus kohdeyrityksessä olisi ylipäänsä mielenkiintoinen aihe lähteä tutkimaan syvemmin. Kyselyn aineiston perusteella voi kuitenkin päätellä, että palkitsemisen oikeudenmukaisuus on esimiehille tärkeää (kuvio 8).

Tässä opinnäytetyössä tehtyä tutkimus- ja kehitystyötä voisi vielä syventää esimerkiksi haastattelemalla esimiehiä ja HR-tiimiä aiheesta. Haastattelulla saataisiin enemmän ja yksityiskohtaisempaa tietoa ilman mahdollisia väärinkäsityksiä. Näin voitaisiin selvittää tarkemmin, mitä tukea esimiehet tarvitsevat HR-tiimiltä suorituksen johtamiseen. HR voisi järjestää esimiehille koulutuksen aiheesta tai luoda materiaalia ja uusia ohjeistuksia intranettiin suorituksen johtamiseksi kannustaen. Tämä parantaisi myös kommunikaatiota ja viestintää esimiesten ja HR-tiimin välillä. HR-tiimi ilmaisikin jo workshopin yhteydessä halunsa hyödyntää innovointimenetelmän avulla tuotettuja ideoita ja jalostaa niitä pidemmälle.

Jonkin ajan kuluttua olisi mielenkiintoista tehdä uusintatutkimus samalle kyselyn perusjoukolle. Tämän tutkimuksen ja uusintatutkimuksen tuloksia vertaillen voisi keskittyä erityisesti tämän opinnäytetyön pohjalta tehtyjen kehittämistoimenpiteiden vaikutusten tunnistamiseen ja arviointiin.

6.5 Oma oppiminen

En ole aiemmin luonut kyselyä tai käyttänyt sähköistä kyselyä tiedonkeruumenetelmänä. Webropol osoittautui helppokäyttöiseksi järjestelmäksi alkukankeuden jälkeen. Vaikka kuinka koitin tehdä kyselystä vedenpitävän, huomasin kuitenkin jälkeinpäin muutamia asiavirheitä, kuten operatiivisten johtajien osaston puuttumisen. Tajusin vasta kyselyn tuloksia analysoidessa että, kyselyn ”osasto” -kysymyksestä (kuvio 3) puuttuvan osaston

”johto”, joka olisi ollut oikea osasto operatiivisille johtajille. Koska kaikki vastaajat olivat nimenneet osastonsa, oletan ettei yksikään operatiivinen johtaja vastannut kyselyyn elleivät he sitten valinneet osastokseen vaihtoehtoa ”muu”.

Olen suhteellisen tyytyväinen kyselyn vastausprosenttiin ja siihen, että myös avoimiin kysymyksiin oli vastattu määrällisesti ja laadullisesti kattavasti. Palkitsemisen ja suorituksen kannustava johtaminen eivät välttämättä ole kaikille esimiehille helppoja aiheita. Loppuvuosi on usein myös operatiivisille johtajille ja osastopäälliköille kiireistä aikaa, joten oli ilahduttavaa, miten moni heistä oli vastannut kyselyyn. Sain kyselystä jo aiemmin muutamia suullisia ja kirjallisia positiivisia palautteita. Kyseiset vastaajat olivat kokeneet kyselyn olleen selkeä ja käsittelevän tärkeitä asioita.

En ole aiemmin vetänyt workshopia. Toivoisin, että olisin itse osannut paremmin vetää työpajaa ja ohjata ryhmää. Vaikka olin suunnitellut sisällön huolellisesti ja valmistautunut, minulla ei ole aiempaa kokemusta workshopin vetämisestä, enkä sen vuoksi usko olleeni kovin taitava vetämään workshopia. Workshopin ohjeistus eteni vauhdilla, enkä ole ihan varma saivatko kaikki osallistujat heti kiinni, mistä oli kyse. Kuitenkin koko tiimi osallistui aktiivisesti keskusteluun ja ideointiin. Ohjasin silloin tällöin keskustelua ja avasin termistöä tarvittaessa auki. Työpaja kokonaisuutena olisi voinut olla vielä tuottavampi. Aika kului nopeammin kuin olin alun perin workshopin ideointiin varannut aikaa ja loppujen lopuksi aikaa meni yli tunti. Keskustelu oli vilkasta ja ideoita sinkoili, mutta silti 8x8-ruudukkoon jäi muutamia tyhjiä ruutuja. Olen kuitenkin kaiken kaikkiaan tyytyväinen workshopin tuloksiin ja sain kiitoksia ja hyvää palautetta tiimiltä workshopista. Oli mukavaa osallistaa HR-tiimi ideoimaan keinoja kannustavan suorituksen johtamisen kehittämiseksi. He olivat innoissaan uuden innovointimenetelmän oppimisesta sekä pitivät aihetta mielenkiintoisena ja osoittivat halua lähteä kehittämään ideoita vielä pidemmälle.

Myös toimeksiantaja oli tyytyväinen tutkimus- ja kehitystyön tuloksiin. Hänen pyynnöstään teen vielä tiivistelmän työstäni ja sen tuloksista sisäiseen käyttöön ja jaan sen kohdeyritysten esimiehille. Vinkkilista kannustavaan suorituksen johtamiseen olisi mahdollisesti hyödyllinen työkalu esimiehille, jonka avulla voisi asettaa merkityksellisempiä tavoitteita. Se toimisi muistilistana palautteenannolle ja palkitsemiselle sekä ohjenuorana valmentavaan esimiestyöhön.

Koen oppineeni valtavasti opinnäytetyöprosessin aikana. Varsinkin workshop HR-tiimille oli opettavainen kokemus, josta sai hyviä eväitä kehittymiseen työpajan pitäjänä. Lisäksi koen saaneeni paljon ideoita ja oppineeni yhteisen aivoriihen aikana. Oli mahtavaa päästä

ideoimaan ammattitaitoisten osajien kanssa, joilta sai aivan uutta näkökulmaa kannustavaan suoritusten johtamiseen. Oli myös mielenkiintoista toteuttaa ensimmäisen kerran tämän mittakaavan tutkimus yksin.

Suoritin samanaikaisesti opinnäytetyöprosessin ohella harjoittelua Scandicin HR-osastolla ja tein myös muutamia vuoroja työpaikallani. Itsenäisesti työskenteleminen oli mukavaa vaihtelua ryhmätöille, vaikka oma ajanhallinta- ja paineensietokyky joutuvatkin koetukselle. Opinnäytetyöprosessissa oli melko tiukka aikataulu, vaikka olin pyrkinyt välttämään sitä suunnittelemalla ajankäyttöni huolellisesti. Pysyin kuitenkin laatimassani aikataulussa ja valmistun joulukuun 2019 puolivälissä.

Opinnäytetyöprosessin aikana opin paljon hyödyllistä valmentavasta esimiestyöstä, eri palkitsemiskeinoista ja kuinka johtaa suoritusta kannustaen. Uskon voivani hyödyntää oppimaani nykyisessä esimiestyössäni ja tulevaisuudessa. Harjoittelu ja työelämä ovat tuoneet opinnäytetyöprosessiani. Oli mukavaa päästä soveltamaan työssä oppimaani opinnäytetyössä esimerkiksi workshopissa. Moni henkilöstöjohtamiseen ja esimiestyöhön liittyvistä asioista liittyy suoritusten johtamiseen sekä motivaatioon ja palkitsemiskeinoin.

Lähteet

Armstrong, M. 2015. Handbook of reward management practice – Improving performance through reward. KoganPage. London.

Bergman, L. 2015. Palkitseminen osana Hilton Helsinki Strandin henkilöstön motivoitumista. AMK-opinnäytetyö, julkaistu HHThesiksessä. HAAGA HELIA Ammattikorkeakoulu. Luettu: 8.9.2019.

Deloitte. 2018. 2018 Deloitte Global Human Capital Trends. Luettavissa: https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/HCTrends2018/2018-HCTrends_Rise-of-the-social-enterprise.pdf Luettu 4.9.2019.

Deloitte. 2019. 2019 Deloitte Global Human Capital Trends. Luettavissa: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>. Luettu 4.9.2019.

Emine. Rantanen, S. 2019. Palkitseminen on nyt yksilöllistä ja ketterää (10 johtamisen trendiä.). Luettavissa: <https://emine.fi/palkitseminen-johtamisen-trendit/>. Luettu 4.9.2019.

Finto. 2019. Työpajatyöskentely. Luettavissa: <https://finto.fi/keko/fi/page/p79>. Luettu 12.11.2019

Forsyth, P. 2010. How to Motivate People. 2. uudistettu painos. KoganPage. Lontoo.

Fuse 2019a. Scandicin intranet. Palkitsemisohjeistus. Luettu 8.9.2019.

Fuse 2019b. Scandicin intranet. Johtamisen kompassi. Luettu 8.9.2019.

Fuse 2019c. Scandicin intranet. Henkilöstöedut. Luettu 8.9.2019.

Haavisto, I. 2010. Työelämän kulttuurivallankumous – EVAn arvo. ja asennetutkimus 2010. Elinkeinoelämän valtuuskunta (EVA). Luettavissa: https://www.eva.fi/wp-content/uploads/2010/04/tyoelaman_kulttuurivallankumous.pdf. Luettu 22.11.2019.

Hakonen, A. & Hulkko-Nyman, K. 2011. Kunnasta houkutteleva työpaikka? Kunnallissalan kehittämissäätiön tutkimusjulkaisu, nro 65. Luettavissa: https://kaks.fi/wp-content/uploads/2012/02/Hulkko_Nyman.pdf. Luettu: 5.9.2019.

- Hakonen, A. 2015. Psykologiset motivaatioteoriat – milloin palkitseminen motivoi? Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.). Palkitseminen ihmisten johtamisessa. s. 135-158. PS-kustannus. Jyväskylä.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. 2. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Hilton 2019. Hilton Honors Member Benefits. Luettavissa: <http://HiltonHonors3.hilton.com/en/explore/benefits/index.html>. Luettu: 8.9.2019.
- Hilton 2019. HR & Training. Luettavissa: <http://www.managementservices.hilton.com/en/support-services/hr-training/>. Luettu 20.10.2019.
- Hilton 2019. Recognition Matters. Luettavissa: <https://www.hilton-recognition.com/>. Luettu 8.9.2019.
- Hilton Hotels 2019. Luettavissa: http://www.hiltonhotels.com/fi_FI/suomi/. Luettu: 8.9.2019.
- Hilton Worldwide 2019. Vision, Mission, and Values. Luettavissa: <http://www.hiltonworldwide.com/about/mission/>. Luettu: 8.9.2019.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Tammi. Helsinki.
- Järvinen, P., Rantala, J. & Ruotsalainen, P. 2014. Johda suoritusta. Talentum Pro. Helsinki.
- Kampa, S & White, R.P. 2002. The effectiveness of executive coaching. Teoksessa Lowman, R.L. Handbook of organisational consulting psychology. s. 139-158. Jossey-Bass. San Francisco.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana – Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Kauppa-kamari. Helsinki.
- Kilpeläinen J. 30.10.2019. Vastaanottopäällikkö. Hilton Helsinki Airport. Henkilökohtainen tiedonanto.

Lobby 2019a. Hiltonin intranet. Recognition. Luettu 8.9.2019.

Lobby 2019b. Hiltonin intranet. Blue Energy Committee. Luettu 8.9.2019.

Lobby 2019c. Hiltonin intranet. CEO Light & Warmth. Luettu 8.9.2019.

Mauno, L. 20.11.2019. Blue Energy komitean puheenjohtaja. Hilton Helsinki Airport. Henkilökohtainen tiedonanto.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Paasivaara, L. 2010. Itsensä kokoinen johtaja. Kariston kirjapaino Oy. Hämeenlinna.

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOY. Juva.

Rasila, M. & Pitkonen, M. 2010. Motivaatio, työn ilo ja into. Yrityskirjat. Helsinki.

Ristikangas, M-R. & Ristikangas, V. 2013. Valmentava johtajuus. Alma Talent Oy. Helsinki.

Robbins, S.P & Judge T.A. 2016. Essentials of Organizational Behaviour. Kolmastoista uudistettu painos. Pearson. Harlow.

Ruohotie P. 1998, Motivaatio, tahto ja oppiminen, Oy Edita Ab. Helsinki.

Ruohotie, P. & Honka, J. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Oy Edita AB. Helsinki.

Scandic Hotels Oy 2019a. Kulttuuri ja arvot. Luettavissa: <https://www.scandichotels.fi/tyo/kulttuuri-ja-arvot>. Luettu 19.9.2019

Scandic Hotels Oy 2019b. Suomen paras ja Euroopan kolmanneksi paras työpaikka. Luettavissa: <https://www.scandichotels.fi/tyo/kulttuuri-ja-arvot/suomen-paras-tyopaikka>. Luettu 19.9.2019.

Sitra. 2010-2012. Johtaminen ja johtajuus haasteiden edessä. Luettavissa: <https://www.sitra.fi/teemat/johtaminen/#mista-on-kyse>. Luettu 5.9.2019.

Taanila, A. 2013. Otantamenetelmä. Luettavissa: <https://tilastoapu.wordpress.com/2012/03/09/otantamenetelma/>. Luettu: 21.9.2019.

Tevere 2017. 8x8 -menetelmä. Luettavissa: <https://tevere.fi/menetelmat/8-x-8-menetelma/>. Luettu: 22.9.2019

Tienari J. & Meriläinen S. 2009. Johtaminen ja organisointi globaalissa taloudessa. WSOYpro. Helsinki.

TPY: työpajayhdistys. 2014. Työpajapedagogiikka. Luettavissa: https://www.vates.fi/media/projektit/tiivistelmat_2014/hame/28.10.2014-tyopajapedagogiikka-palo.pdf. Luettu 12.11.2019.

Tuominen T., Järvi K., Lehtonen M., Valtanen J., Martinsuo M. 2015. Palvelujen tuotteistamisen käsikirja – Osallistavia menetelmiä palvelujen kehittämiseen. Unigrafia Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Kyselyn saatekirje

Arvoisa esimies,

Opintoni Haaga-Heliassa lähestyvät loppuaan ja tällä hetkellä aherran opinnäytetyöni parissa. Opinnäytetyön tarkoituksena on kehittää Helsingin Hilton -hotellien palkitsemisjärjestelmiä toimivammiksi, ja helpottaa esimiesten palkitsemistyötä.

Opinnäytetyössäni tutkin palkitsevan ja kannustavan johtamisen roolia Helsingin Hilton -hotellien esimiesten näkökulmasta sekä sitä, kuinka HR-osasto tukee esimiehiä palkitsemistyössä. Pysin myös selvittämään, mitä palkitsemiskeinoja esimiehet käyttävät palkitsemiseen ja olisiko kenties olemassa vaihtoehtoisia palkitsemiskeinoja. Tämän lisäksi minua kiinnostaa, kokevatko esimiehet HR-osaston laatimat palkitsemisohjeistukset toimiviksi ja käyttävätkö he aktiivisesti hyödyksi erilaisia palkitsemisalustoja, kuten *Workday* tai *E-Catch*. Kyselyssä käsitellään myös esimiesten suhtautumista palkitsemistyöhön.

Osallistu kyselyyn viestin lopussa olevasta linkistä.

Kyselyyn osallistuneiden kesken arvotaan yksi Hiltonin illallislahjakortti. Arvonta suoritetaan vastausajan päättyttyä ja voittajalle ilmoitetaan henkilökohtaisesti.

Tutkimus toteutetaan sähköisenä kyselynä, johon vastaaminen kestää noin 10 minuuttia. Kaikki vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisesti, eivätkä vastaajat tai yksittäiset vastaukset ole tunnistettavissa. Osallistumalla tutkimukseen autat kehittämään yhteistä työyhteisöämme.

Pyydän sinua vastaamaan lyhyeen kyselyyn mahdollisimman pian, kuitenkin **viimeistään tiistaina 29.10.2019**. Kiitos ajastasi!

Linkki kyselyyn: <https://link.webpolsurveys.com/S/3C790E3A0C711A13>

Ystävällisin terveisin,

Linda Risthonka
Linda.Risthonka@Hilton.com
linda.risthonka@myy.haaga-helia.fi
050 494 3982

Guest Service Agent
linda.risthonka@hilton.com
HILTON HELSINKI AIRPORT
t: +358 9 73220
f: +358 9 7322211
Lentäjäntie 1, 01530 Vantaa, Finland
hiltonhotels.com/fi



Palkitseva ja kannustava johtaminen Helsingin Hilton-hotelleissa

1. Arvioi, kuinka samaa mieltä olet seuraavien väittämien kanssa. *

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	hieman eri mieltä	hieman samaa mieltä	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Aineellinen palkitseminen motivoi työntekijää pääsemään tavoitteisiin. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Aineeton palkitseminen motivoi työntekijää pääsemään tavoitteisiin. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Positiivisen palautteen antaminen on tärkeää *	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Korjaava tai rakentava palaute auttaa kehittymään. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kannustaminen parantaa työsuoritusta. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Palkitsemisessa oikeudenmukaisuus on tärkeää. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2. Mitä seuraavista aineellisista palkkioista hyödynnät palkitessasi tiimiläisiäsi?

- ☐ Bonukset
- ☐ Palkankorotus
- ☐ Kurssit, koulutukset ja työpajat
- ☐ Pienet tavarapalkkiot (kuten lahjakortit, kukat, kuoharipullot jne.)
- ☐ Tapahtumat (kuten vuosi- ja keväjuhlat, virkistysiltapäivät sekä Blue Energyn järjestämät tapahtumat)
- ☐ Tiimipalkinnot
- ☐ Ei mitään näistä

3. Mitä seuraavista aineettomista palkkioista hyödynnät palkitessasi tiimiläisiäsi?

- ☐ Kiittäminen
- ☐ Arvostuksen osoittaminen julkisesti
- ☐ Kehut ja kannustus

- ☐ Huomiointi ja tunnustukset
- ☐ Osallistaminen (Empowerment) (esim. päätöksentekoon, yhteiseen tekemiseen jne.)
- ☐ Haastavien työtehtävien anto
- ☐ Ei mitään näistä

4. Mitä vaihtoehtoisia palkitsemiskeinoja on tai voisi olla?

5. Arvioi, kuinka tärkeäksi koet seuraavat palkitsemiskeinot. *

	ei lainkaan tärkeä	ei juuri lainkaan tärkeä	ei kovin tärkeä	hieman tärkeä	melko tärkeä	erittäin tärkeä
Bonukset *	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Palkankorotus *	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kurssit, koulutukset, työpajat *	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pienet tavarapalkkiot (kuten lahjakortit, kukat, kuoharipullot jne.) *	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tapahtumat (kuten vuosi- ja kesäjuhlat, virkistysilltapäivät sekä Blue Energyn järjestämät tapahtumat) *	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Tiimipalkinnot *	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kiittäminen *	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Arvostuksen osoittaminen julkisesti *	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kehut ja kannustus *	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Huomiointi ja tunnustukset *	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Osallistaminen (Empowerment) (esim. päätöksentekoon, yhteiseen tekemiseen jne.) *	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Haastavien työtehtävien anto *	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Henkilöstöedut *	☐	☐	☐	☐	☐	☐

6. Arvioi, kuinka samaa mieltä olet seuraavien väittämien kanssa.

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	hieman eri mieltä	hieman samaa mieltä	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Palkitsen tiimiläisiäni tavoitteiden saavuttamisesta. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Palkitsen tiimiläisiäni kannustaakseni heitä. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Suosin aineellisia palkitsemiskeinoja. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Suosin aineettomia palkitsemiskeinoja. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Annan positiivista palautetta tiimiläisilleni, kun se on aiheellista. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Annan rakentavaa palautetta tiimiläisilleni, kun se on aiheellista. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Osallistan tiimiläisiäni yhteiseen tekemiseen. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Edistän tiimiläisteni osaamisen kehittämistä. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Kannustan tiimiläisiäni itsenäiseen päätöksen tekoon. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Asetan tavoitteita tiimilleni. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Palkitsen yksilöitä onnistumisesta. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Pelkään, että yksilön palkitseminen synnyttää epäoikeudenmukaisuuden tunteita muissa. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Palkitsen tiimiläisiäni riittävästi tällä hetkellä. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Koen palkitsemisen olevan haastavaa tai vaikeaa. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐

7. Kerro, millaisissa tilanteissa (miksi ja milloin) palkitset tiimiläisiäsi.

8. Arvioi, kuinka samaa mieltä olet seuraavien väittämien kanssa.

	täysin eri mieltä	melko eri mieltä	hieman eri mieltä	hieman samaa mieltä	melko samaa mieltä	täysin samaa mieltä
Tunnen yrityksen palkitsemisjärjestelmän sekä palkitsemisohjeistukset ja -alustat (kuten Workday, E-Catch ja eNewsletter "Recognition Matters"). *	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Hyödynnän Scandicin ja Hiltonin palkitsemisohjeistuksia ja -alustoja palkitessani tiimiläisiäni. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Scandicin ja Hiltonin palkitsemisjärjestelmät ovat toimivia. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Käytän hyödyksi HR-osaston laatimia palkitsemisohjeistuksia palkitessani tiimiläisiäni. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐
HR-osasto tukee minua riittävästi palkitsemistyössä. *	☐	☐	☐	☐	☐	☐

9. Miten kehittäisit palkitsemista osastollasi?

10. Minkälaista tukea palkitsemistyöhön kaipaat HR-osastolta?

11. Osasto

- ☐ vastaanotto
- ☐ ravintolasali
- ☐ keittiö
- ☐ kokousosasto
- ☐ muu (esim. myynti- tai kerroshoidon osasto)

12. Asema

- ☐ operatiivinen johtaja tai osastopäällikkö
- ☐ vuoropäällikkö
- ☐ vuorovastaava

13. Täytähän alle sähköpostiosoitteesi halutessasi osallistua illallislahjakortin arvontaan. Sähköpostiosoitettasi ei liitetä kyselyssä antamiisi vastauksiin.

Sähköposti

Liite 3. Workshopin tuotos: 8x8-innovointimenetelmä

”Kannustava suorituksen johtaminen”

Ymmärryksen lisääminen	Check-In - kehityskeskustelu	Voice (mittari, tietoa esimiehelle)	Tavoitteiden asetanta ja osallistaminen	Check-In	Voice	Tunnustukset	Työryhmiin osallistaminen	Tempaukset: Empowering feedback
Työn tuunaaminen	MOTIVAATIO	Tehdä merkityksellisiä asioita	Tehtäväkuvat	TAVOITTEET	Koulutukset Inspiring Service -> SGS		AINEETON PALKITSEMINEN	Arvostuksen osoittaminen julkisesti
Yksilön vastuu omasta motivaatiosta		Insentiiviohjelmien kehittäminen	Insentiiviohjelmien kehittäminen	Tavoitteiden kirkastaminen	Sisäinen viestintä fokusalueista			Suoritus -> urakehitys
Yksilön vastuu omasta motivaatiosta	Empowering	Itsetuntemuksen lisääminen	MOTIVAATIO	TAVOITTEET	AINEETON PALKITSEMINEN	Juhlat ja opintomatkat	Bonus- insentiiviohjelmat	Koulutukset
Valmentavan esimiestyön osaamisen lisääminen	VALMENTAVA ESIMIESTYÖ	Kulttuuri läpi organisaation	VALMENTAVA ESIMIESTYÖ	KANNUSTAVA SUORITUKSEN JOHTAMINEN	AINEELLINEN PALKITSEMINEN	Kilpailut ja kampanjat	AINEELLINEN PALKITSEMINEN	Edut ja niiden kehittäminen
Osaamisen määrittely: Johtamisen kompassi	Uusi tapa saada palautetta		OSALLISTAMINEN	VUOROVAIKUTUS JA PALAUTE		Suorituspalkkiot	Palkankorotus	Yksilöllinen palkitseminen
Monimuotoisten tiimien rakentaminen	Vertaisryhmät	Projektit		Tapahtumat: Leaders Moments	Seuranta: Pulssi			
	OSALLISTAMINEN	Fuse/Face	Prosessit: tiimipalaverit, Check-In, Voice	VUOROVAIKUTUS JA PALAUTE	Seuranta: SGS ja asiakaspalautteet			
			Empowering feedback	Puuttumisen kulttuuri	Luottamus ja palaute = kulttuuri			