

Palkitsemisen vaikutus motivaatioon ammattijääkiekossa

Emilia Halme



Tekijä(t) Emilia Halme	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Raportin/Opinnäytetyön nimi Palkitsemisen vaikutus motivaatioon ammattijääkiekossa	Sivu- ja liitesivumäärä 50+1
<p>Tämän opinnäytetyön tavoite on tutkia miten palkitseminen vaikuttaa jääkiekkopelaajien motivaatioon Mikkelin Jukureiden Liigajoukkueessa. Tarkoituksena oli selvittää, mitkä palkitsemistavat ovat kaikkein parhaimpia motivaation kannalta ja mitkä huonoimpia. Tutkimuksessa selvitettiin esimerkiksi myös, mikä merkitys palkitsemisella on pelaajille joukkueetta valittaessa ja pidetäänkö yksilön vai joukkueen palkitsemista tärkeämpänä. Palkitseminen rajattiin aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen ja motivaatio ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon.</p> <p>Tutkimuksessa haastateltiin neljää Mikkelin Jukureiden pelaajaa. Haastattelut toteutettiin koronatilanteesta johtuen puhelimitse ja kaikki pelaajat esiintyvät tutkimuksessa anonymisti. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää ja haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina. Haastattelukysymykset laadittiin teoreettista viitekehystä apuna käyttäen. Haastattelu oli puolistrukturoitu, joka mahdollisti avoimen keskustelun tutkimusaiheeseen liittyen.</p> <p>Opinnäytetyön tulokset peilasivat hyvin teoreettiseen viitekehykseen. Tutkimustulosten analysoinnin perusteella voidaan sanoa, että palkitsemisella on vaikutusta pelaajien motivaatioon. Kaikkein tärkeimpänä pidettiin aineetonta palkitsemista ja erityisesti palautetta sekä arvostusta. Näillä asioilla oli myös eniten merkitystä joukkueetta valittaessa. Aineellisten palkitsemistapojen, kuten palkan merkitystä ei saa kuitenkaan väheksyä. Kaikki pelaajat olivat yksimielisesti sitä mieltä, että joukkueen palkitseminen on motivaation kannalta merkittävämpää, kun yksilöiden palkitseminen. Yksilön palkitseminen oli silloin motivoivaa, jos se on tasapuolista ja toteutettu riittävän lyhyellä aikavälillä.</p> <p>Opinnäytetyön kehitysehdotuksena on uran loppumiseen valmistava ja sen jälkeinen palkitseminen. Tällaisia esimerkkejä ovat esimerkiksi erilaiset koulutusmahdollisuudet ja taloudellinen sekä henkinen neuvonta. Tutkimusta tehdessä kävi ilmi, että tällaista on tarjolla liian vähän, minkä takia moni ammattipelaaja jää uransa jälkeen tyhjänpäälle.</p>	
Asiasanat Palkitseminen, motivaatio, huippu-urheilu, jääkiekko	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Aiheen rajausta	1
1.2	Tutkimuksen metodologia	2
1.3	Keskeiset käsitteet.....	2
2	Mikkelin Jukurit	4
2.1	Seuran historia	4
2.2	Ammattijääkiekko Suomessa	5
3	Palkitseminen	6
3.1	Palkitseminen huippu-urheilussa ja yritys-elämässä	7
3.2	Aineeton palkitseminen	8
3.2.1	Palaute	9
3.2.2	Videopalaute	11
3.3	Aineellinen palkitseminen	11
3.3.1	Palkka ja taitolisa.....	12
3.3.2	Bonukset	13
3.3.3	Edut	13
3.4	Oikeudenmukainen palkitseminen	13
4	Motivaatio	16
4.1	Ulkoinen motivaatio	17
4.2	Sisäinen motivaatio	18
4.2.1	Koettu pätevyys.....	18
4.2.2	Koettu autonomia	19
4.2.3	Koettu sosiaalinen yhteenkuuluvuus	19
4.3	Motivaatioteoriat	19
4.3.1	Maslow'n tarvehierarkia	20
4.3.2	Reissin 16 perustarpeen teoria	21
4.3.3	Vroomin odotusarvoteoria	23
4.4	Valmentaja merkitys huippu-urheilussa.....	24
5	Tutkimuksen toteutus.....	26
5.1	Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä	26
5.2	Haastateltavat pelaajat ja haastattelun toteutus.....	27
6	Tutkimuksen tulokset	29
6.1	Yksilölliset palkitsemistavat	29
6.1.1	Aineelliset palkitsemistavat	30
6.1.2	Aineeton palkitseminen	33
6.1.3	Palkitsemisen vaikutus joukkuetta valittaessa.....	35
6.1.4	Palkitsemisen oikeudenmukaisuus	36

6.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	37
6.2.1	Koronan vaikutus motivaatioon	37
6.3	Kollektiiviset palkitsemistavat	38
6.3.1	Aineellinen palkitseminen.....	38
6.3.2	Aineeton palkitseminen	40
6.3.3	Epäonnistunut palkitseminen	40
7	Yhteenveto.....	42
7.1	Johtopäätökset	42
7.2	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	43
7.3	Kehitysehdotus	45
8	Pohdinta ja oma oppiminen	46
8.1	Opinnäytetyö prosessi	46
8.2	Oma oppiminen	47
	Lähteet	48
	Liitteet.....	51
	Liite 1. Haastattelukysymykset	51

1 Johdanto

Olemme kaikki yksilöitä, jolloin jokainen meistä suhtautuu palkitsemiseen eri tavalla sekä motivoitumme erilaisista asioista. Palkitsemisesta tulee haastavaa silloin, kun palkitsemisen kohteena on täysin erilaisia persoonia. Tiedämme, että kaikkia ei voi aina miellyttää, mutta tässä tutkimuksessa selvitämme mikä ketäkin motivoi ja tällä tavalla yritämme parantaa Mikkelin Jukureiden palkitsemisjärjestelmää. (Ristolainen 2020, 1.)

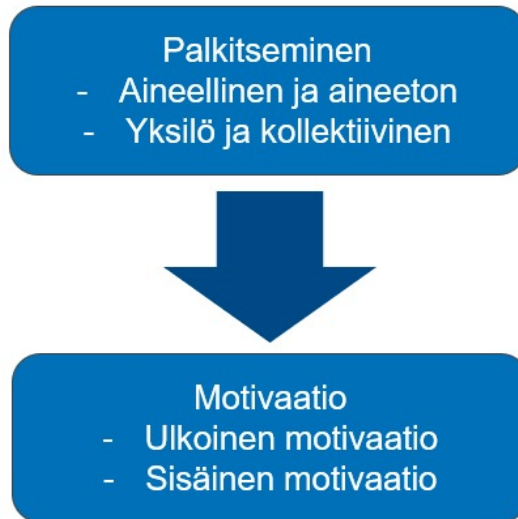
Palkitsemisen vaikutusta jääkiekkoilijan motivaatioon on tutkittu jo aikaisemmin jonkin verran. Lähes kaikki tutkimukset ovat olleet kansainvälisiä, jonka lisäksi löysin yhden aihetta koskevan opinnäytetyön. Palkitsemisen tarkoitus on saada pelaajat motivoitumaan, ja näin ollen tähtäämään joukkueen yhteistä päämäärää kohti. Perinteisen näkemyksen mukaan, motivoituneet pelaajat ovat sitoutuneita tekemään työtä joukkueen eteen.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia palkitsemisen merkitystä ammattijääkiekkoilijoiden motivaation kannalta. Palkitsemisen merkitys on kasvanut tällä hetkellä vallitsevan koronavirustilanteen takia, kun pelaajat ovat joutuneet valmistautumaan tulevaan kauteen lähinnä yksin, ilman joukkuekavereiden tai valmentajan läsnäoloa. Heidän on pitänyt löytää uusia tapoja, millä he ylläpitävät motivaatiota. Työn tavoitteena on selvittää mitkä palkitsemiskeinot ovat onnistuneet ja mitkä epäonnistuneet. Työn tarkoituksena on myös edesauttaa pelaajien motivaatiota sekä auttaa pelaajia, että joukkuetta löytämään oikeat palkitsemisen keinot.

Työn teoreettinen viitekehys on jaettu kahteen eri alueeseen, palkitsemiseen ja motivaatioon. Niissä avataan palkitsemista ja motivaatiota ilmiönä yleisesti, sekä tutustutaan niistä muodostuviin pienempiin kokonaisuuksiin. Lisäksi viitekehyksessä tarkastellaan miten palkitseminen vaikuttaa nimenomaan urheilijan motivaatioon. Tutkimuksen rakenne on jaettu kahteen osaan, joista toinen on teoreettisen viitekehysten lisäksi itse tutkimus.

1.1 Aiheen rajaus

Tässä tutkimuksessa keskitytään aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen sekä niiden vaikutuksesta urheilijan motivaatioon. Motivaatio on rajattu koskemaan ulkoista ja sisäistä motivaatiota. Palkitsemisen merkityksen tutkimisessa otetaan huomioon yksilö ja kollektiivinen näkökulma.



Kuvio 1. Aiheen raja-
us

1.2 Tutkimuksen metodologia

Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää, palkitsemisen vaikutusta pelaajien motivaatioon. Tutkimuksen tekeminen aloitettiin määrittämällä tutkimuskysymys, joka oli: "Miten palkitseminen vaikuttaa jääkiekko pelaajien motivaatioon?" Tämän lisäksi määritettiin muutama alakysymys, joiden avulla yritettiin selvittää esimerkiksi, mitkä palkitsemistavoista on kaikkein motivoivimpia ja mitä on oikeudenmukainen palkitseminen. Tutkimuksen teemat koskevat palkitsemista ja motivaatiota huippu-urheilussa sekä "normaalissa" organisaatiokulttuurissa. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena tutkimuksena ja tiedonhankinta menetelminä käytetään haastatteluja. Kvalitatiivinen tutkimustyyppi valittiin, koska tarkoituksena on analysoida tutkittavia mahdollisimman tarkasti. Jos tutkimus toteutettaisiin määrällisenä tutkimuksena, tutkimustulokset eivät olisi yhtä syvällisiä. Haastattelut toteutettiin teema-haastatteluina. Haastatteluiden jälkeen ne litteroitiin ja tehtiin johtopäätökset.

1.3 Keskeiset käsitteet

Tämän opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet ovat *palkitseminen* ja *motivaatio*. Nämä käsitteet sisältävät paljon myös erilaisia alakäsitteitä. Palkitsemisella tarkoitetaan erilaisia rahattomia sekä rahallisia kannustimia, joita työnantaja tarjoaa. Motivaatiolla taas tarkoitetaan ihmisen halua, intohimoa sekä innostusta tekemäänsä asiaa kohtaan. Motivoitu-
neella ihmisellä on halu saavuttaa tavoitteet. Palkitsemisesta ja motivaatiosta kerrotaan enemmän niiden omissa osuuksissa.

Palkitseminen

Palkitsemisessa työntekijä antaa oman työpanoksensa yritykselle ja saa tästä vastineeksi jotain. Tämä voi olla esimerkiksi rahaa, palautetta tai mahdollisuuden kehittää itseään. Sekä

yritys että työntekijä hyötyvät tästä, kun työntekijä tekee yrityksen kannalta hyödyllisiä asioita, saa hän palkinnoksi tästä merkityksellisiä asioita. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 15.)

Aineellinen palkitseminen Aineellinen palkitseminen on rahapalkkaa tai muita palkkioita, joista työntekijä hyötyy taloudellisesti heti tai ajan myötä. Aineelliseen palkitsemiseen kuuluu palkitsemisen rahalliset muodot ja edut, jotka voidaan mitata rahassa. (Hakonen 2014, luku 2.4.)

Aineeton palkitseminen Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan ei-rahallisia palkitsemistapoja. Nämä ovat yleensä työuraa koskevia ja sosiaalisia palkitsemistapoja. Aineettomat palkitsemistavat jaetaan usein arvostukseen ja palautteeseen liittyviin tekijöihin, työn sisältöön liittyviin tekijöihin, työympäristöön sekä kehitymis- ja vaikutusmahdollisuuksiin. (Kauhanen 2015, 126.)

Motivaatio Motivaatio on syntynyt latinankielisestä sanasta moveo, joka tarkoittaa liikuttamista. Motivaatio on se, joka saa meidät liikkeelle kohti haluttua päämäärää. Motivoitunut henkilö on innokas ja hän tekee tehtävänsä tehokkaasti ja laadukkaasti. (Pitkonen & Rasila 2010, 5.)

Sisäinen motivaatio Sisäinen motivaation syntyy henkilön omasta innostuneisuudesta ja intohimosta aiheita tai tehtävää kohtaan. Sisäisessä motivaatiossa palkinto tai kannustin ei välttämättä ole rahallinen tai konkreettinen, vaan se voi olla esimerkiksi yhteenkuuluvuuden tunne. (Liukkonen & Jaakkola 2012, 49.)

Ulkoinen motivaatio Ulkoisessa motivaatiossa intohimon sytykkeinä ovat palkkiot ja yleensä myös erilaisten rangaistusten välttäminen. (Deci & Ryan 1985, 48.)

2 Mikkelin Jukurit

Mikkelin Jukurit on mikkeliäinen jääkiekkoseura, joka on perustettu vuonna 1970. Tätä ennen jääkiekkoa oli pelattu Mikkeliissä Mikkelin Palloilijoiden ja Mikkelin Pallo-Kissojen jääkiekkoseurojen järjestämä. Oli kuitenkin sanomattakin selvää, että Mikkelin kokoisessa kaupungissa ei voinut toimia kahta eri jääkiekkjoukkuetta. Tästä johtuen päätettiin perustaa kokonaan uusi seura, joka koostui lähinnä edellä mainittujen joukkueiden pelaajista. (Jukurit 2018.) Tässä osuudessa käsitellään Mikkeliä Jukureiden seurahistoriaa sekä ammattijääkiekkoa.

2.1 Seuran historia

1970-, 1980- ja 1990-luvuilla Jukurit pelasi lähinnä II-divisioonassa, vaikka vierailikin pari kertaa I-divisioonassa. Jukureiden toiminta ammattimaistui kaudella 1998-1999, kun toiminnanjohtajaksi tuli Matti Turunen ja päävalmentajaksi Risto Dufva. Tällä kaudella joukkue menestyi hyvin ja sai paikan seuraavaksi kaudeksi Suomi-Sarjasta. Suomi-Sarjassa joukkue voitti ensimmäisellä kaudellaan mestaruuden ja nousi I-divisioonaan, jonka nimenä vaihdettiin samalla kaudella Mestis. Ensimmäisellä kaudella Mestiksessä, Jukurit sijoittui runkosarjassa toiseksi turkulaisen TuTon jälkeen. Seuraavalla kaudella Jukurit sijoittui ensimmäisen kerran runkosarjassa ykköseksi, jättäen seuraavan joukkueen kahdeksan pisteen päähän. Pudotuspeleissä tehtiin historiaa, kun Jukurit voitti kaikki pelit puhtaasti pudotuspelisaldon ollessa 9-0. (Jukurit, 2018.)

Kaudella 2002-2003 seuran puheenjohtajana aloitti Jukureiden nykyinen puheenjohtaja Jukka Toivakka. Jukurit jatkoivat menestystään myös tällä kaudella voittamalla runkosarjan ja kauden lopuksi heidän kaulaansa ripustettiin kultamitalit. Seuraavalla kaudella 2003-2004 Jukurit voitti runkosarjan jo kolmannen kerran ja kauden lopuksi heidät palkittiin hopeisilla mitalleilla. (Jukurit, 2018.)

Yhden heikommin sujuneen kauden jälkeen Jukurit palasi jälleen voittokantaan, kun kaudella 2005-2006 Risto Dufva, Pekka Lipiäinen ja Jyrki Aho kokosivat vahvan joukkueen ja Jukurit voitti mestaruuden kauden päätteeksi. Kausilla 2006-2007 ja 2007-2008 Jukurit saivat vain unelmoida mestaruudesta, kun kaulaan ripustettiin hopeiset ja pronssiset mitalit. Kausi 2008-2009 alkoi Jukureilla mollivoittoisesti, kun joukkue voitti yhdeksästä ensimmäisestä ottelusta vain kaksi. Tällä kaudella Jukurit jäi ensimmäisen kerran ulospudotuspeleistä Mestiksessä. (Jukurit, 2018.)

Kausilla 2009-2012 Jukurit pelasivat hyvää ja vauhdikasta jääkiekkoa, mutta seuraavaa mestaruutta saatiin odottaa kaudelle 2012-2013 asti, jolloin Jukurit voitti seuran viidennen mestaruuden. Seuraavalla kaudella Jukureiden valmentaja Jarno Pikkarainen sai väistyä kesken kauden ja hänen tilallensa palkattiin Antti Pennanen. Pennasen ensimmäisellä kaudella valmentajana Jukurit sijoituivat toiselle sijalle KooKoon jälkeen.

Kausi 2014-2015 on varmasti yksi ikimuistoisin kausi Jukureiden historiassa. Tällöin Antti Pennanen johdatti Jukurit jo historian kuudenteen mestaruuteen keväällä 2015. Tämän mestaruuden myötä Jukurit sai anoa liigalisenssiä, joka myönnettiin syksyllä 2015. Mestiksen aikana mikkiläinen jääkiekkokulttuuri meni huimasti eteenpäin ja Jukurit onkin Mestiksen menestynein seura seitsemällä Mestis-mestaruudellaan. (Jukurit 2018.)

Jukureiden edustusjoukkue on pelannut jääkiekon pääsarjassa eli Liigassa kaudesta 2016-2017 lähtien. Jukureiden Liigaura on alkanut erittäin mollivoittoisesti. Joukkue on sijoittunut kolmen kauden aikana runkosarjan häntäpäähän, eikä selviytynyt kertaakaan pudotuspeleihin. Kauden 2019-2020 jälkeen Jukurit uudistivat kokoonpanoaan huomattavasti ja tulevaan kauteen Jukurit lähtevät nuorella ja erittäin motivoituneella joukkueella. (Jukurit 2020.)

2.2 Ammattijääkiekko Suomessa

Ammattijääkiekolla tarkoitetaan maajoukkuetoimintaa ja eri junioreiden ikäluokkien toimintaa, josta maajoukkuepelaajat tulevat. Leijonapolussa junioreiden ikäluokkiin kuuluvat 5-19-vuotiaat. Ammattijääkiekko tähtää kilpailulliseen ja taloudelliseen menestymiseen ja se edellyttää erinomaisuutta tavoittelevaa ammattimaisuutta. (Jääkiekkoliitto, 2020.) Siirtyminen juniorijoukkueesta aikuistenjoukkueeseen tuo pelaajalle erilaisia haasteita ja se, miten ne ratkaistaan, on olennainen asia matkalla kohti ammattilaisuutta. Ammattitasolle siirtyessä harjoitusten ja pelien fyysinen vaatimus nousee, kehittymiseen vaadittava henkilökohtainen työmäärä kasvaa. Myös oman parhaansa tekemisen ja oman osaamisen todistamisen merkitys kasvaa pelaajan mielessä kamppailtaessa paikasta ja peliajasta ammattilaisjoukkueessa. Siirtyminen ammattilaisjoukkueeseen tuo mukanaan myös kaukalon ulkopuolisia haasteita ja tavoitteita. Nämä kuormittavat etenkin nuoria pelaajia, jotka muutenkin kamppailevat kovien odotusten kanssa ja joutuvat tekemään vaikeita päätöksiä omien unelmien saavuttamiseksi. (Stambulova, Pehrson & Olson 2017, 233.)

3 Palkitseminen

Palkitsemisen määrittäminen ei ole yksinkertaista. Usein kun puhutaan palkitsemisesta, ajatellaan, että sillä tarkoitetaan palkkaa ja palkalla taas rahaa. Palkka on kuitenkin perusta, jonka päälle tulee muu palkitseminen. Palkan maksaminen on määrätty lailla, eli se on siis pakollista. Palkan määrä määräytyy esimerkiksi erilaisista työehtosopimuksista. Huonoa palkkaa ei tule kompensoida palkitsemisella. Palkitsemisessa työntekijä/urheilija saa työnantajaltaan vaihtokauppana tekemästään työstään rahan lisäksi, palkkioita ja muita etuja sekä myös palautetta toiminnastaan. Monia palkitsemiselementtejä pidetään usein itsestään selvyytenä ja niiden merkitys ymmärretään vasta siinä vaiheessa, kun ne viedään pois. (Sistonen 2011, 92-93.)

Se, mitä kukin kokee palkitsemiseksi, on hyvin yksilöllistä. Toisia motivoi raha, kun taas toisia esimerkiksi palaute. Yleisesti palkitsemiseksi luokitellaan kaikki se, mikä motivoi tai sitouttaa työntekijää. Palkitseminen voidaan jakaa vielä erikseen aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen. (Sistonen 2011, 94.)



Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuus (mukaillen Hakonen & Nylander 2015)

3.1 Palkitseminen huippu-urheilussa ja yrityselämässä

Palkitseminen huippu-urheilussa on erilaista verrattuna ”normaaliin” organisaatioon. Urheilussa tunteiden voimakkuus saattaa olla usein hyvin suurta verrattuna normaaliin organisaatioon. Normaalissa yrityksissä palkitsemisella yritetään vaikuttaa tuottavuuteen ja tehokkuuteen. Näitä samoja asioita on toki myös urheiluliiketoiminnassa, mutta usein kuin siihen lisätään suuret tunteet ja intohimo, saattavat ne sokaista järkeviltä liiketoiminnallilta ratkaisuilta. Tämän takia urheilussa käytetään hieman erilaisia palkitsemistapoja (Hoye, Smith, Nicholson & Stewart 2018, 334.)

Niin kuin normaalissakin liiketoiminnassa urheiluseuralla on olemassa strategia, johon palkitsemisen kokonaisuus sisällytetään. Kaikkien palkitsemistapojen täytyisi olla johdettavissa organisaation tavoitteisiin ja strategiaan. Strategia määrittää sen, minkälaista vastiketta odotetaan, kun palkitsemiseen sijoitetaan rahaa ja muita resursseja. On tärkeää, että strategiassa otetaan huomioon henkilöstön yksilöllinen kohtelu, jotta saadaan kyseiselle yritykselle juuri oikeanlainen strategia. (Rantamäki ym. 2006, 55-60; Hoye ym. 2018, 90.)

Ulkoiset palkitsemismuodot ovat huippu-urheilutasolla keskeisiä. Ulkoiset palkitsemismuodot voivat olla aineellisia kuten raha ja palkinnot tai aineettomia kuten palaute tai valmentajan miellyttäminen. Jotta urheilijat saadaan pidettyä motivoituneina, palkitsemismuotoja tulisi käyttää tehokkaasti. (Sports Psychology 2016.)

Aineellisiin palkitsemismuotoihin painottuminen voi saada urheilijat tuntemaan, että heidän käytöstään kontrolloidaan. Esimerkiksi isojen rahasummien tarjoaminen voi olla haitallinen tekijä urheilijan luontaiselle motivaatiolle. Toisaalta urheilijat voivat myös tuntea olevansa kontrollissa omasta käytöksestään, vaikka aineellisia palkitsemismuotoja käytettäisiinkin. On tärkeää, että aineellisten palkitsemismuotojen rooli ei ohittaisi sisäisen motivaation ja tavoitekeskeisyyden asemaa, jotta urheilija ei menettäisi kontrollitunnettaan. (Peaks performance sports 2020.)

Palkitsemista normaalissa yrityselämässä on tutkittu huomattavasti enemmän kuin urheilussa. Yksi näistä tutkimuksista on Azets Oy:n vuonna tekemä palkitsemistutkimus. Tutkimuksessa pureuduttiin kokonaispalkitsemisen teemoihin tutkimalla niitä niin työnantaja- kuin työntekijänäkökulmasta ja sen tavoite oli päästä syvemmälle ihmisiä koskettaviin teemoihin kuin mitä tavallisella kyselytutkimuksella on mahdollista. Tutkimukseen osallistui 400 työntekijää, joista puolet oli naisia ja puolet miehiä. Tutkimuksen tuloksista syntyi viisi teesiä suomalaisesta palkitsemisesta. (Azets, 2016.)

Ensimmäinen teesi oli, että suuri osa käytössä olevista palkkioista ei tunnu työntekijöistä palkitsevilta. Kyselyyn osallistuneista vain 8% vastasi, että kokee palkitsemisen tällä hetkellä erittäin kannustavana ja motivoivana. Jopa 14% vastasi, että palkitsemisjärjestelmä on tällä hetkellä erittäin epäkannustava ja epämotivoiva. Eniten kyselyyn vastanneita motivoi työn sisällöllinen palkitsevuus ja erilaiset bonukset. (Azets, 2016.)

Toinen teesi oli, että kannustavuus katoaa, jos työn ja palkkion yhteys katoaa. Jopa 97% vastaajista oli sitä mieltä, että eniten motivoi sellainen palkitseminen joka kertoo työnantajän arvostavan työntekijöitä. Palkkion läheistä yhteyttä omaan työhön pidettiin erittäin tärkeänä. Tämän lisäksi nopeat ja matalan kynnyksen palkitsemistavat tukevat motivaatiota. Täysin omasta suorituksesta irrotettu ja pitkäjänteinen palkitseminen motivoi vaan harvaa. (Azets, 2016.)

Kolmas teesi koski sitä, että ilman kokonaissuunnittelua palkitsemisjärjestelmä rakentaa vaikenemisen muurin työnantajan ja työntekijöiden välille. Tällä tarkoitetaan sitä, että monesti suomalaiset palkitsemisjärjestelmät ovat tulosta vain vuosien kasautumisesta, ei kokonaissuunnittelusta. Tämän takia palkitsemisen tavoitteet eivät ole usein edes palkkioiden myöntäjille itselleen selvillä, eikä niistä voida siksi viestiä tai kommunikoida työntekijöille. Tällöin väärinkäsitysten, luulojen ja epätasa-arvon kokemuksien syntymisen todennäköisyys lisääntyy. (Azets, 2016.)

Neljäs teesi liittyy olennaisesti edelliseen teesiin. Neljännen teesin mukaan vaikenemisen muurin varjossa epäoikeudenmukaisuuden tunne kasvaa. Tutkimuksen mukaan oikeudenmukaisuus on keskeistä parempiin tuloksiin motivoimiseksi. Kyselyyn vastanneista jopa 97% oli samaa mieltä. Oikeudenmukainen palkitseminen tarkoittaa mahdollisuutta vaikuttaa, suhteellisuutta työpanokseen, tasapuolisuutta, läpinäkyvyyttä ja hyvin suunniteltua palkitsemisjärjestelmää. Viides ja viimeinen teesi koskee vaikenemisen muurin purkamista. Tässäkin teesissä kokonaisuuden suunnittelua pidettiin kaikkeen tärkeimpänä. (Azets, 2016.)

3.2 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen koostuu erilaisista ei-rahallisista tekijöistä, joilla annetaan arvoa urheilijalle tämän suorituksesta. Aineettomia palkitsemiskeinoja ovat esimerkiksi palautteenanto, arvostus ja kehittymismahdollisuudet. Aineetonta palkitsemista voi olla myös erilaiset symboliset palkinnot, joita annetaan pelaajille. Symbolisia palkintoja voivat olla esimerkiksi tikkarit, tarrat ja pelikiekot. Nämä ovat asioita, joita ammattipelaajat eivät pidä ai-

neellisena palkitsemisena, mutta nämä lisäävät motivaatiota. Tällaiset palkitsemiskeinot eivät kuitenkaan toimi lapsille, koska he pitävät niitä aineellisena palkitsemisena. (Positive Coaching Alliance, 2020.)

Culver Akatemian rehtori John Buxton on tutkinut eräänlaista ”tikkarimenetelmää” ja sen vaikutusta pelaajien motivaatioon. Hän on myös itse käyttänyt kyseistä menetelmää valmentamassaan joukkueessa. Hänellä on tapana antaa tikkari pelin jälkeen aina onnistuneelle pelaajalle. Tikkaria ei kuitenkaan anneta pelaajalle, joka on tehnyt esimerkiksi eniten maaleja vaan pelaajalle kuka on eniten auttanut joukkuetta niin sanotuilla huomaamattomilla asioilla, jotka ovat edesauttaneet joukkueen menestystä. Buxtonin tarkoituksena on se, että kauden aikana kaikki pelaajat saavat tämän kyseisen tikkarin. (Positive Coaching Alliance, 2020.)

Valmentaja voi palkita pelaajia myös muillakin symbolisilla keinoilla. Tällaisia ovat esimerkiksi paita, jonka palkittu pelaaja pukee päälleen seuraavissa harjoituksissa tai seuraavien harjoitusten musiikin päättäminen. Näihin kaikkiin symbolisiin palkitsemiskeinoin kuuluu itse palkinnon lisäksi myös erilaiset kehu- ja palaute suorituksesta. (Positive Coaching Alliance, 2020.)

Positiivisen tuen antaminen urheilijalle on erittäin tärkeää. Kun he kokevat epäonnistumisia tai ovat pettyneitä suoritukseen, tukevat kommentit lisäävät heidän motivaatiota ja saavat tuntemaan itsensä onnekkailta. Kommentit auttavat heitä myös pääsemään nopeammin epäonnistumisen yli. (Positive Coaching Alliance, 2020.)

3.2.1 Palaute

Jokainen ammattiurheilija haluaa palautetta suorituksestaan. Urheilija toivoo kopautusta olkapäähän hyvän suorituksen merkiksi, ohjeita sekä kameran tallentamaan tämän hetken, kun hän onnistuu suorituksessaan. Suorituksesta saatava palaute on urheilijalle hyödyksi monella tapaa, mutta suurin asia mihin se vaikuttaa, on motivaatio. (Weinberg & Gould, 2007, 132.)

Eteenpäin syöttävä palaute on erittäin tärkeää ammattiurheilussa. Se sisältää aina tulevaisuuteen liittyviä ajatuksia ja ratkaisuja, kun taas positiivinen ja negatiivinen palaute liittyy aina menneeseen toimintaan. Eteenpäin syöttävä palaute mahdollistaa toiminnassa mukana olevien urheilijoiden pystyvän vaikuttamaan jo ennakkoon mahdollisen ongelman ratkaisuun tai korjata negatiivisen tapahtuman uudelleen ilmenemisen. (Metasysteme-coaching 2020)

On tärkeää myös, että keskitytään palautteen todelliseen tarkoitukseen. Urheiluasiantuntijan Kirsten Barnesin mukaan palautetta annetaan vain sen takia, että urheilija kehittyy ja tulee paremmaksi siinä mitä tekee. Palautetta on olemassa kahdenlaista, motivoivaa ja korjaavaa, jota sanotaan myös ohjailevaksi tai kehittäväksi palautteeksi. Motivoivan palautteen tarkoitus on rohkaista pelaajaa ylläpitämään sitä mitä hän tekee ja samalla vahvistaa hänen itseluottamustaan. Korjaava palaute taas on valmentajan tapa auttaa pelaajaa muuttamaan esimerkiksi jotain tiettyä tapaa toimia. Barnes kertoo myös, että on erittäin tärkeää etsiä aina positiivista urheilijan suorituksesta. Tämä tarkoittaa sitä, että urheilijaa tulee kehua aina hänen onnistuessaan suorituksessa ja rohkaista silloin, jos hän epäonnistuu. Korjaava palaute tulisi aina linkittää siihen, mitä pelaajalta odotetaan, jotta hän osaa seuraavalla kerralla toimia eri tavalla. Tällä tavalla hyvää suoritusta vahvistetaan ja huonoja suoriutumisia korjataan ilman negatiivisen palautteen aiheuttamaa tunnelatausta. (Bokma 2013, 23.)

Valmentajan tulee myös aidosti ymmärtää pelaajia. Tekninen ohjaaminen on valmentajan tärkeimpiä tehtäviä, mutta yhtä tärkeää on muodostaa selkeä yhteys niiden pelaajien kanssa, kenen kanssa työskennellään. Tämä tarkoittaa yhteyden muodostamista myös urheilun ulkopuolisiin asioihin, kuten pelaajien siviilielämään. (Bokma 2013, 23.)

Palautteelle tulee löytää myös oikeanlainen tasapaino. Yleinen virhe on, että valmentajat antavat pelaajille liikaa kritisoivaa palautetta. Kriittistä palautetta on tärkeä antaa, mutta palautteiden välillä tulee olla oikea tasapaino. Barnesin mukaan tasapaino tulee olla myös siinä, että tietää milloin tulee antaa tukea ja milloin taas on oikea aika haastaa pelaajaa. Hän korostaa myös, että tulee välttää niin sanottua sämpylämallia palautteenantotapana, missä negatiivinen palaute laitetaan positiivisen palautteen väliin. Tällaisessa tilanteessa urheilijan mieleen jää yleensä vain negatiivinen palaute. (Bokma 2013, 23.)

On myös tärkeää, että palautteen ajoitus on oikea. Barnesin mukaan, että joskus on hyvä viivyttää palautetta harjoitusten loppuun, koska tällöin urheilijan mahdollisuus tunnistaa omat virheensä kasvaa. Jos taas halutaan rohkaista ja motivoida urheilijaa tai auttaa heitä kasvattamaan itseluottamusta, kannattaa palaute antaa suoraan suorituksen jälkeen. Jos tarkoitus on antaa neuvoja ja vinkkejä taitojen kehittämiseksi, kannattaa tämä tehdä ennen suorituksen alkamista. (Bokma 2013, 24.)

Huonoin mahdollinen palauta jota urheilijalle voi antaa on henkilökohtaista ja tuomitsevaa. Tehokkain palaute taas on subjektiivista ja kuvailevaa. Palautteelle on viisi erilaista tasoa,

jotka ovat yleisessä käytössä. Niiden luokittelu on A-E- kirjaimien välillä, missä A on vähiten hyödyllinen ja E eniten tuottoisin. (Whitmore 2009, 123.)

3.2.2 Videopalaute

Näin korona-aikana, kun kasvotusten tapaamista on pitänyt välttää, videopalautteen merkitys on kasvanut. Palautteen antamisen merkitys kasvaa, jos palautteen antamiseen ja saamiseen käytetään useampaa kuin yhtä aistia. Videopalautteessa voidaan yhdistää sekä visuaalinen että sanallinen palaute, joka on käytännöllinen tapa viestinnän vahvistamiseksi. Jo pelkän suorituksen näkeminen videolta antaa urheilijalle tarpeellista palautetta omasta suorituksesta ja edistää oppimista. (Linnamo 2016, 616.)

Kun puhutaan ammattijääkiekosta, videopalaute ja analyysi suorituksesta tulee yleensä suoraan valmentajalta. Valmennusryhmä analysoi suoritusta, jonka jälkeen pelaajalle annetaan palaute perustuen valmentajien löydöksiin ja näkemyksiin. (Linnamo 2016, 616.)

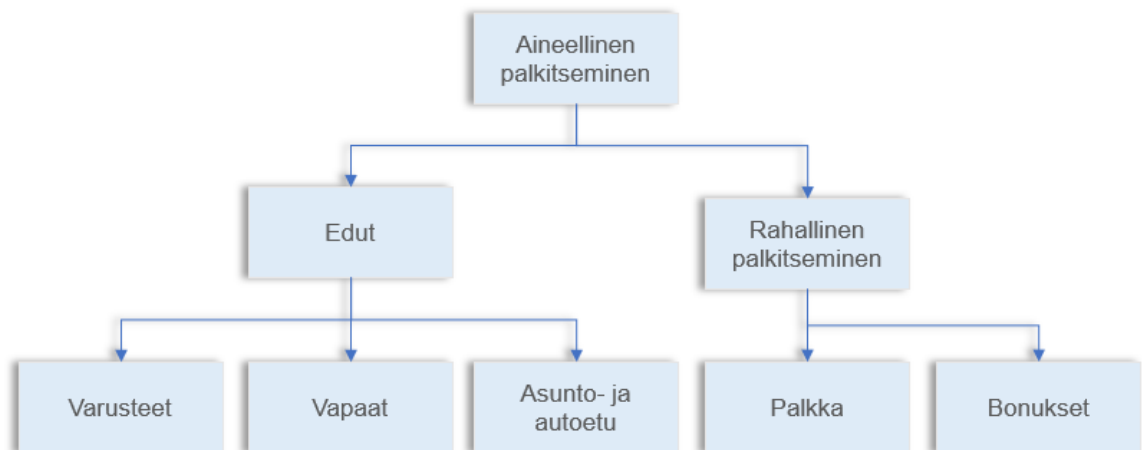
Videon käyttäminen palautteenantoon lisää pelaajien innostusta ja motivaatiota. Tämä antaa samalla pelaajille lisää vastuuta omasta oppimisestaan liittyen suorituksen analysointiin sekä palautteensaannin ajankohdan valintaan. (Lehtinen 2017, 3.) Videopalautteen antaminen suorituksesta on yleinen toimintamalli, jolla pyritään siihen, että urheilija oppii itse suoritusta katsoessaan. Tätä toimintamallia käytetään urheilun lisäksi myös esimerkiksi työpaikoilla ja opetustoiminnassakin.

3.3 Aineellinen palkitseminen

Aineellinen palkitseminen on yksi osa palkitsemisen kokonaisuutta. Se on palkitsemista rahallisilla tai rahan arvoisilla asioilla. Se jaetaan suoriin ja epäsuoriin palkitsemistapoihin. Epäsuoraa palkitsemista ovat esimerkiksi erilaiset edut kuten asunto tai auto. Suoriin palkitsemistapoihin lasketaan esimerkiksi yleensä peruspalkka ja taitolisä. (Kauhanen 2010b, 116.) Liiallinen aineellisten palkitsemistapojen käyttö vaikuttaa yleensä negatiivisesti urheilijan sisäiseen motivaatioon.

Aineellinen palkitseminen on taloudellista ja tätä kautta oleellisesti työn tekemiseen liittyvä asia. Työstä maksetaan palkkaa, sillä palkka on lakisääteinen korvaus työntekijän tehdystä työstä. Palkanmaksutapoja on monia erilaisia ja se, miten ja kuinka paljon sitä maksetaan, riippuu aina työstä. Usein esimerkiksi toimihenkilöille maksetaan kuukausipalkkaa ja työntekijöille tuntipalkkaa. (Kauhanen 2015, 126.)

Taloudellinen palkitseminen ei motivoi välttämättä jokaista ja sen takia se onkin hieman kyseenalaistettu palkitsemistapa. Erityisesti johonkin suoritukseen perustuva taloudellinen palkitseminen nähdään usein ulkoapäin tulevana ja kontrolloivana tekijänä, joka saattaa vaikuttaa heikentävästi yksilön sisäiseen motivaatioon. (Ristolainen 2020, 4.)



Kuva 3. Aineellinen palkitseminen (mukaillen Kauhanen 2015)

3.3.1 Palkka ja taitolisä

Useat teoriat luokittelevat palkan ulkoiseksi motivaattoriksi, jonka merkitys pienenee tiettyjen perustarpeiden täytyessä. Tutkimusten perusteella on kuitenkin huomattu, että palkan merkitys yksilön motivaatioon on huomattavasti moniselitteisempi. Palkka tyydyttää ihmisen perustarpeita, jonka lisäksi se luo turvallisuuden tunnetta ja vaikuttaa myös arvostuksen ja vallan tarpeiden tyydyttämiseen. Palkan avulla pystytään samalla myös tyydyttämään yksilön suoritustarvetta ja tällä tavalla se vaikuttaa myös yksilön sisäiseen motivaatioon. Se, miten palkka vaikuttaa motivaatioon, on sidoksissa yksilön omaan arvomaailmaan, taloudelliseen tilanteeseen sekä varallisuuteen. (Peltonen & Ruohotie 1987, 44.)

Palkan merkitys motivaation kannalta on merkittävä riippuen siitä, kuinka mielekkäänä itse työtä pidetään eli kuinka suuri yksilön sisäinen motivaatio on itse työhön. Jos työ itsessään palkitsee sisäisesti, on todennäköistä, ettei palkan merkitys motivaation kannalta ole niin suuri. Jos taas työn koetaan olevan epämiellyttävää, eikä se palkitse yksilöä sisäisesti, on mahdollista, että palkan merkitys ei ole niin suuri. (Viitala 2004, 287.)

Taitolisän määrittäminen ammattijääkiekossa on hieman haasteellista. Jokaisen pelaajan palkka määräytyy henkilökohtaisesti ja tähän vaikuttavat esimerkiksi edellisten kausien tu-

lokset. On olemassa niin sanottuja kalliimpia pelaajia ja halvempia pelaajia. Nämä kalliimmat pelaajat ovat yleensä kokeneita ja menestyneitä. Tämäkään ei kuitenkaan ole automaattista vaan esimerkiksi nuoretkin pelaajat voivat saada korkeaa taitolisuutta, jos ovat esimerkiksi potentiaalisia tulevaisuuden lupauksia. (Jukurit 2020.)

3.3.2 Bonukset

Bonuksia on sekä henkilökohtaisesti jaettavia, että joukkuekohtaisia. Monet joukkueet ovat pyrkineet vähentämään henkilökohtaisten bonusten määrää, koska ne ajavat yleensä yksilön eikä koko joukkueen etua. Joukkuekohtaiset bonukset saavat koko joukkueen puhaltamaan yhteen hiileen, joka lisää esimerkiksi joukkuehenkeä. Henkilökohtaiset bonukset voivat olla merkitty esimerkiksi sopimukseen. Esimerkki henkilökohtaisista bonuksista on tietyn pisterajan ylittäminen, jolloin pelaaja saa ensi kaudelle palkankorotuksen. (Jukurit 2020.)

3.3.3 Edut

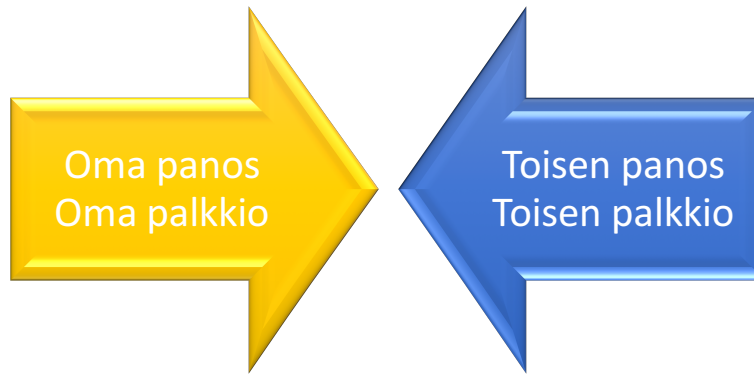
Ammattijääkiekkjoukkueilla on käytössä erilaisia henkilöstöetuja pelaajilleen. Huomattavimmat näistä eduista ovat asunto- sekä autoetu. Nämä edut eivät kuitenkaan kuulu automaattisesti kaikille pelaajille, vaan annetaan yleensä esimerkiksi ulkomaalaisille ja nuorille pelaajille. Nämä edut saadessaan pelaajalta saattaa lähteä kuitenkin tietty summa palkasta, mutta tämäkin on tapauskohtaista. (Jukurit 2020.)

Kaikilla ammattipelaajilla on myös täysi varuste-etu. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki tarvittavat varusteet saadaan joukkueelta ja esimerkiksi niiden rikkoutuessa joukkue korvaa uudet. Varusteisiin sisältyvät kaikki pelivarusteet, vapaa-ajan varusteet sekä joukkueen edustusasu. (Jukurit 2020.)

3.4 Oikeudenmukainen palkitseminen

Onnistuneen palkitsemisen katsotaan olevan kannustavaa ja oikeudenmukaista. Oikeudenmukaisuuden määrittäminen on vaikeaa, koska sen kokeminen on aina yksilöllistä. Määrittäminen ei kuitenkaan ole mahdotonta, jos kiinnitetään huomiota merkittävien oikeudenmukaisuustutkimusten huomioihin. Oikeudenmukaisuus jaetaan usein sitä koskevassa kirjallisuudessa kolmeen tyyppiin, jotka ovat jaon oikeudenmukaisuus, menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus. (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 52.; Hakonen 2014. 29.)

Jaon oikeudenmukaisuudessa on kyse siitä, miten kukin kokee palkitsemisen jakautuvan. Esimerkiksi kuka saa, miten paljon ja kuinka paljon verrattuna muihin. J. Stacy Adams kehitti jo 1960-luvulla tasasuhdeteorian, joka on yksi merkittävimmistä ja käytetyimmistä jaon oikeudenmukaisuuteen liittyvistä teorioista. Teorian mukaan ihminen vertailee aina omaa panos-tuotossuhdettaan vastaavan ryhmän henkilön vastaavaan panokseen ja tuotokseen. (Hakonen 2015, 125-126.)



Kuvio 4. Mukailleen J. Adamsin tasasuhdeteoria

Teorian mukaan parhaassa tapauksessa ihminen kokee palkitsemisen olevan tasapainossa, mutta hän voi myös kokea olevansa alipalkattu tai ylipalkattu. Jos palkitsemisen koetaan olevan epätasapainossa, saa se aikaan jännitteen, joka saa henkilön motivoitumaan ja yrittämään tasoittamaan tilannetta jollain tavalla. (Hakonen 2015, 125-126.)

Adamsin teoria on saanut osakseen myös kritiikkiä, mikä on kohdistunut muun muassa siihen, että ylipalkatut henkilöt eivät yleensä tunne olevansa ylipalkattuja ja koe sen takia syyllisyyttä. (Hakonen 2015, 125-126.)

Palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen vaikuttaa suuresti myös menettelytapojen oikeudenmukaisuus. Tämä tarkoittaa esimerkiksi tapaa, jolla henkilöä kohdellaan. Se, miten palkitsemispäätöksiä tehdään ja mitä palkitsemisperusteita kerrotaan, vaikuttaa siihen, miten palkitsemisen lopputuloksia arvioidaan. Gerald Leventhal on esitellyt kuusi periaatetta, jonka perusteella arviointia suoritetaan:

Taulukko 2. Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden teoria (mukaillen Gerald Leventahl)

1. Johdonmukaisuus

- tasapuolinen kohtelu

2. Puolueettomuus

- esimerkiksi "naamakerroin" ei saa vaikuttaa palkitsemiseen

3. Tiedon tarkkuus

- tiedon läpinäkyvyys

4. Oikaistavuus

- mahdollisuus sanoa epäoikeudenmukaisesta päätöksestä.

5. Edustavuus

- tiedon edustuskelpoisuus

6. Eettisyys

- ei salailua yms

Palkitsemisen oikeudenmukaisuutta voidaan tarkastella myös vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuden kautta. Tämä tarkoittaa esimerkiksi kaikkea palkitsemiseen liittyvää viestintää, kuten henkilön kokemusta saadusta kohtelusta ja keskustelun laadusta esimerkiksi suorituksesta annettavan palautteen yhteydessä. Kaikista palkitsemiseen liittyvistä päätöksistä on tärkeää kertoa ymmärrettävästi, tarkasti, kunnioittavasti ja arvostavasti. (Hakonen ym. 2015, 129-130.; Hakonen N. ym. 2014, 32-34.)

4 Motivaatio

Motivaatio vaikuttaa kahdella eri tavalla urheilijan käyttäytymiseen. Motivaatio saa urheilijat toimimaan tietyllä tavalla ja innokkuudella. Tämän lisäksi motivaatio ohjaa käyttäytymistä, jos urheilija pyrkii saavuttamaan tietyn tavoitteen, valitsee hän sellaisia harjoitteita ja toimintatapoja urheilun ulkopuolisessakin elämässä, jotka edesauttavat tavoitteen saavuttamista. Motivaatio vaikuttaa myös urheilijan toiminnan voimakkuuteen, pysyvyyteen ja tehtävien valintaan. (Liukkonen & Jaakkola 2012, 48.)

Motivaatiolla on keskeinen osuus urheilijan huipulle pääsemisessä. Valmentaja voi vaikuttaa urheilijan motivaatioon korostamalla toiminnassaan kokemuksia, autonomiaa ja yhteenkuuluvuutta. Katsotaan myös, että palkitsemisella on suuri merkitys urheilijan motivaation kannalta. (Liukkonen & Jaakkola 2012, 54.)

Motivaatio voidaan jakaa syntyperänsä mukaan kahteen eri tyyppiin: sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Sisäinen motivaatio syntyy luontaisesti, eikä ole ulkoisesti ohjattavissa. Tällöin urheilija osallistuu toimintaan sen mielenkiinnon ja toiminnasta nauttimisen takia. Ulkoiseen motivaatioon taas liittyy aina erillinen seuraus. Ulkoisesti motivoitunut urheilija toimii yleensä saavuttaakseen ulkoisen palkkion kuten rahan, palautteen tai arvostuksen tunteen tai välttääkseen jonkin rangaistuksen esimerkiksi kokoonpanon ulkopuolelle jäämisen. (Ryan & Deci 2000a; Ryan & Deci 2017, 14.)



Kuvio 5. Motivaatio

4.1 Ulkoinen motivaatio

Ulkoisessa motivaatiossa olennaista on juurikin sen, että jotain asiaa tehdään ulkoapäin tulevan palkinnon vuoksi, eikä itse tekemisen vuoksi. Ulkoiseen motivaatioon vaikuttavien tekijöiden kuten palkintojen on todettu vähentävän urheilijan sisäistä motivaatiota ja nämä motivaatiokeinot ovatkin usein ristiriidassa urheilijan omien halujen ja mieltymysten kanssa. (Deci & Ryan 1985, 48-66.) Ulkoiset motiivit ovat tehokkaita motivointikeinoja, mutta pidemmällä aikavälillä katsottuna ne eivät ole yhtä tehokkaita kuin sisäiset motivaatiotekijät (Vansteenkiste & Deci 2003.) Mitä enemmän urheilu rakentuu ulkoisten motivaatiotekijöiden varaan, sitä alhaisempi sitoutuminen urheiluun on. Ulkoisia palkintoja ovat esimerkiksi maine ja kunnia, arvostuksen lisääntyminen joukkuekavereiden silmissä tai vaikka rahallinen palkka. (Liukkonen & Jaakkola 2012, 51.)

Ulkoisessa motivaatiossa positiivista on se, että se voi tiedostomatta muuttua sisäiseksi, jos toiminta korostaa autonomiaa, pätevyyttä ja yhteenkuuluvuutta. Vaikka urheilua harrastetaan ulkoisten syiden varjolla, voikin olla, että taitojen kehittyessä oman kehityksen seuraaminen ja vertailu aikaisempiin tuloksiin ja saavutuksiin onkin suurempi motivaationlähde kuin palaute. (Jaakkola 2015, 112.)

Psykologiset ja sosiaaliset tekijät voivat myös vaikuttaa ulkoisen motivaation syntymiseen. Näitä sosiaalisia tekijöitä voivat olla esimerkiksi valmentajan negatiivinen käytös, kilpailu muiden joukkuekavereiden kanssa tai tunne epäonnistumisesta ja heikkoudesta muihin nähden. Psykologisia tekijöitä voivat olla tunne, että mahdollisuutta vaikuttaa toimintaan ei ole tai ulkopuolisuuden tunne. (Weinberg & Gould 2015, 134-135.)

Toiminta voi olla aina myös samanaikaisesti sisäisesti ja ulkoisesti motivoivaa. Urheilija voi esimerkiksi vapaaehtoisesti kilpailla lajissa, mistä hän pitää ja missä hän kehittyy, mutta samalla hän voi motivoitua myös menestyminen tai siitä saatava aineellinen palkkio kuten, palkinto tai raha. (Deci & Ryan 2017, 117.)

Steven Reiss on tutkinut ulkoista motivaatiota jo 1970-luvulta saakka. Reissin mielestä kukaan ei usko, että palkkioiden käyttö ihmisten motivoinnissa olisi hyvä asia. On kuitenkin eritystilanteita, jossa siitä voi olla hyötyä. Nämä tilanteet ovat esimerkiksi sellaisia, jossa ihminen kokee jonkun näköistä uhkaa. (Reiss 2013, 11-12.)

Tutkimukset ovat osoittaneet, että esimerkiksi arvosanojen käyttö koulussa vähentää oppilaiden sisäistä motivaatiota. Tällöin lapsi oppii, että koulussa on kyse hyvien arvosanojen saamisesta, eikä oppimisesta. Tämä sama teoria pätee myös huippu-urheilussa, sillä on katsottu, että jatkuva voittaminen urheilussa saattaa vaikuttaa heikentävästi urheilijoiden sisäiseen motivaatioon. (Reiss 2013, 11-12.)

4.2 Sisäinen motivaatio

Kun urheilija on sisäisesti motivoitunut harjoitteluun, hänen psyykkinen hyvinvointinsa on huipussaan. Tällaisessa tilanteessa urheilija jaksaa harjoitella laadukkaasti, vaikka kohtaisikin vastoinkäymisiä kuten loukkaantumisia. (Liukkonen & Jaakkola 2012, 51; Pelletier ym. 2001.) Mitä enemmän urheilijalla on sisäistä motivaatiota, sitä paremmin urheilija sitoutuu tekemään urheilu-uransa kannalta oikeita valintoja esimerkiksi harjoittelun suhteen. Haittapuolena voi olla kuitenkin se, että korkean sisäisen motivaation omaava urheilija innostuu harjoittelemaan liikaa ja tällöin vaarana voi olla fyysisiä sekä psyykkisiä ongelmia. (Liukkonen & Jaakkola 2012, 51.)

Sisäinen motivaatio koostuu kolmesta henkilökohtaiseen kokemukseen liittyvästä tekijästä, joita pidetään ihmisen psykologisina perustarpeina. Näitä ovat koettu pätevyys, koettu autonomia ja koettu sosiaalinen yhteen kuuluvuus. (Liukkonen & Jaakkola 2012, 51; Ryan & Deci, 1999.)

4.2.1 Koettu pätevyys

Urheilussa koetulla pätevyydellä tarkoitetaan sitä, että urheilija luottaa itseensä ja omiin kykyihinsä. Jos urheilija kokee olevansa hyvä lajissaan ja pystyy vaikuttamaan itse oman harjoittelunsa lopputulokseen, hän kokee pätevyytensä hyväksi. Ammattiurheilijoiden kokemus pätevyys on yleisesti erittäin hyvä. Tämä johtuu heidän menestyksestä lajissaan ja siitä, että urheilusta on muodostunut erittäin tärkeä elämäalue heidän itsetuntonsa kannalta. (Liukkonen & Jaakkola 2012, 51; Harter 1999.)

Valmentaja voi tukea urheilijan itsekunnioituksen kehittymistä tarjoamalla kyvykkyyden kokemuksia lajitaidoissa, urheilijan kehonkuvassa ja fyysisessä kunnossa. Urheilu voi lisäksi tarjota onnistumisen kokemuksia muillakin elämäalueilla kuten sosiaalisissa taidoissa ja tunnetaidoissa. (Liukkonen & Jaakkola 52, 2012.)

4.2.2 Koettu autonomia

Autonomia tarkoittaa sitä, että ihminen kokee olevansa vapaa päättämään omista tekemisistään. Autonomia on siis omaehtoisuutta ja sen edellytyksenä on valinnan- ja toiminnanvapaus. Autonomisessa toiminnassa tekemistä ei ohjata ulkoapäin, vaan motivaatio lähtee urheilijan sisältä, jolloin hän kokee asian omakseen. Tällöin urheilija nauttii tekemisestä itsestään tai kokee arvostavansa päämääriä, joita tekeminen edistää.

Urheilussa koettu pätevyys näkyy siten, miten urheilija kokee itsellään olevan valinnan mahdollisuuksia. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, miten urheilijat kokevat saavansa vaikuttaa omaan valmennukseensa liittyviin päätöksiin ja ratkaisuihin. Ammattiurheilijoilla autonomian kokemukset ovat todella tärkeitä motivaation kannalta. (Deci & Ryan, 2000; Liukkonen & Jaakkola 53. 2012.)

4.2.3 Koettu sosiaalinen yhteenkuuluvuus

Kolmas sisäisen motivaation lähde on ihmisen tarve olla yhteydessä toisiin ihmisiin. Olemme laumaeläimiä ja haluamme tulla kohdatuksi syvällisellä tavalla. Hyvinvointimme on vahvasti sidoksissa ympärillä oleviin ihmisiin, kun koemme syvällistä yhteyttä ja välittämisen tunnetta, voimme hyvin. Sosiaalinen yhteenkuuluvuus tarkoittaa siis yksilön suhdetta isompaan ryhmään tai joukkueeseen. Sosiaalinen yhteenkuuluvuus korostuu silloin, kun kuulutaan ryhmään, jonka kanssa harjoitellaan päivittäin tai viikoittain. (Kataja, Jaakkola & Liukkonen 2011.)

Sosiaalisen yhteenkuuluvuuden kokemukset ovat merkittäviä motivaation lähteitä. Joukkueen sisällä saattaa olla erilaisia kilpailuasetelmia, jotka saattavat vaikuttaa yhteishenkeen ja aiheuttaa klikkiytymistä. Erityisesti pelimatkoilla, joita Liigassakin on viikoittain, on erittäin tärkeää, että joukkueeseen muodostuu tunne yhteenkuuluvuudesta. Tämä lisää pelaajien viihtyvyyttä ja auttaa tehokkaisiin suorituksiin. Tällöin joukkueen jäsenet välittävät aidosti toisistaan ja kannustavat toisiaan pelitilanteissa ja muissa yhteisissä tekemisissä. (Liukkonen & Jaakkola 2012.) Koettu yhteenkuuluvuus ei ole sisäisen motivaation kannalta yhtä tärkeä kuin koettu pätevyys tai koettu autonomia. Sillä on kuitenkin merkittävä rooli sisäisen motivaation säilymisen kannalta.

4.3 Motivaatioteoriat

Motivaatioteorioita on useita ja ne voidaan jakaa tarveteorioihin sekä kognitiivisiin eli prosessiteorioihin. Tarveteoriat selittävät käyttäytymisen sisäisiä syitä tarpeiden pohjalta. Tarveteoriassa tarpeet määritellään epätasapainon tilaksi, minkä seurauksena ihminen pyrkii

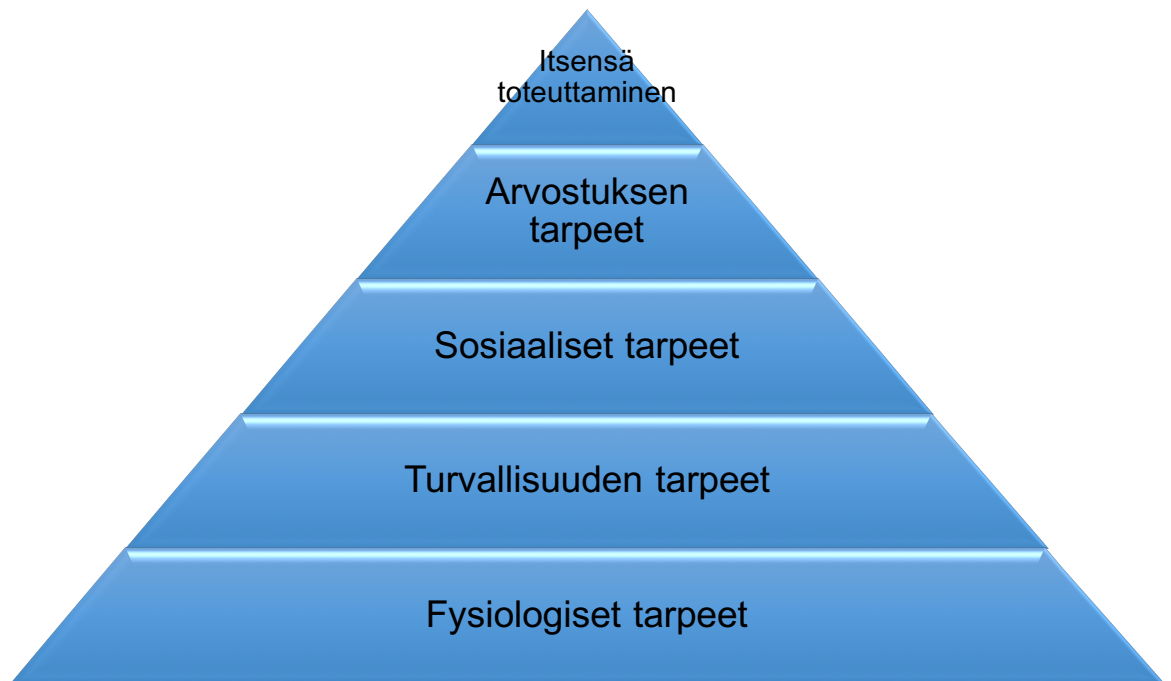
saavuttamaan tasapainon omalla toiminnallaan. Tarveteorioita ovat esimerkiksi Maslown tarvehierakia sekä Reissin 16 perustarpeen teoria. (Sinokki 2016, 75.)

Prosessiteorioissa havaitaan yksilöllisiä eroja sisäisissä ja ulkoisissa ärsykkeissä. Prosessiteoriassa tutkivat, miten erilaiset ärsykkeet vaikuttavat ihmisten käytökseen ja sen ohjautumiseen. Prosessiteorioiden avulla pyritään selvittämään, mistä opittu käyttäytyminen alkaa ja mihin se loppuu. (Kareinen 2020, 18.)

4.3.1 Maslow'n tarvehierarkia

Yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista on Maslow'n tarvehierarkiateoria. Maslow'n tarvehierarkiateoriassa ihmisten motivoitumista kuvataan viisi portaisessa pyramidissa (kuvio 5). Teoria on luotu vuonna 1943 ja silloin Maslow on todennut, että ihmiset ovat motivoituneita tavoittelemaan tiettyjä tarpeita ja osa tarpeista on tärkeämpiä kuin toiset tarpeet. Pyramidin alimmalla tasolla on ihmisen perustarpeet. Seuraavalle tasolle siirrytään aina, kun edellisen tason tarpeet ovat tyydytty. Pyramidin alimmalla tasolla ovat ihmisen fysiologiset tarpeet kuten, vesi, ruoka ja lämpö. Nämä tarpeet takaavat ihmisen fyysisen selviytymisen, joka samalla motivoi ihmistä toimimaan. Kun alimman tason fysiologiset tarpeet on täytetty, siirrytään seuraavalle tasolla, jossa tarpeena on turvallisuuden tunteen varmistaminen. Ensimmäisen ja toisen tason tarpeiden täytyessä siirrytään kolmannelle tasolle, jossa ovat psykologiset tarpeet ja arvostuksen tarpeet. Psykologiset ja arvostuksen tarpeet kuvaavat esimerkiksi yhteenkuuluvuuden tarvetta sekä arvostuksen tarvetta esimerkiksi omasta suorituksesta tai työpanoksesta. Pyramidin huipulla sijaitsevat itsensä toteuttamisen tarpeet. Maslow kuitenkin korostaa, että tarpeiden tyydytys ei välttämättä etene hierarkisesti, vaan mikä tahansa tarvetyyppi voi korostua, vaikka kaikki alempien tasojen tarpeet eivät ole kokonaan tyydytetty. (Sinokki 2016, 74-75.)

Rahallisesti palkitseminen voidaan liittää pyramidin alimpien tarpeiden, kuten fysiologisten ja turvallisuuden kokemisen tarpeiden täyttämiseen. Palkan maksaminen perustuu lainsäädäntöön, minkä takia työntekijöiden ei tarvitse olla huolissaan näiden alempien tarpeiden täyttämisestä, vaan motivaatio perustuu pyramidin ylimpiin tarpeisiin. Rahallisella palkitsemisella ei siis ole motivaation kannalta niin suurta vaikutusta kuin ylempien tasojen tarpeiden täyttämällä. (Haukola, Lempiälä, Mosio 2009, 40.)



Kuvio 6. Maslow'n tarvehierarkia (mukaillen Mcleod 2017)

Maslow'n tarvehierarkia teoria on jo aikansa elänyt, minkä takia monet tutkijat ovatkin pysyneet kumoamaan hänen aatteensa. Yksi näistä on Steven Reiss, joka ei usko ulkoiseen motivaatioon.

4.3.2 Reissin 16 perustarpeen teoria

Amerikkalainen psykologian ja psykiatrian professori Steven Reiss on kehittänyt motivaatioteorian, joka kattaa koko ihmispersoonallisuuden. Tässä motivaatioteoriassa keskitytään erityisesti yksilön perusmotiiveihin. Perusmotiivien tunnistamisen ja mittauksen avuksi on luotu Reiss Motivaatiprofiili eli RMP. Reiss on pystynyt tuomaan tutkimuksillaan motivaatiokäsitykseen uutta, empiirisesti kerättyä ja tieteellisesti todistettua tietoa. Tämä motivaatio teoria kuuluu positiivisen psykologian koulukuntaan, joka keskittyy inhimillisten voimavarojen, onnellisuuden ja elämän tarkoituksen tutkimiseen. (Mayor & Risku 2015, 29.)

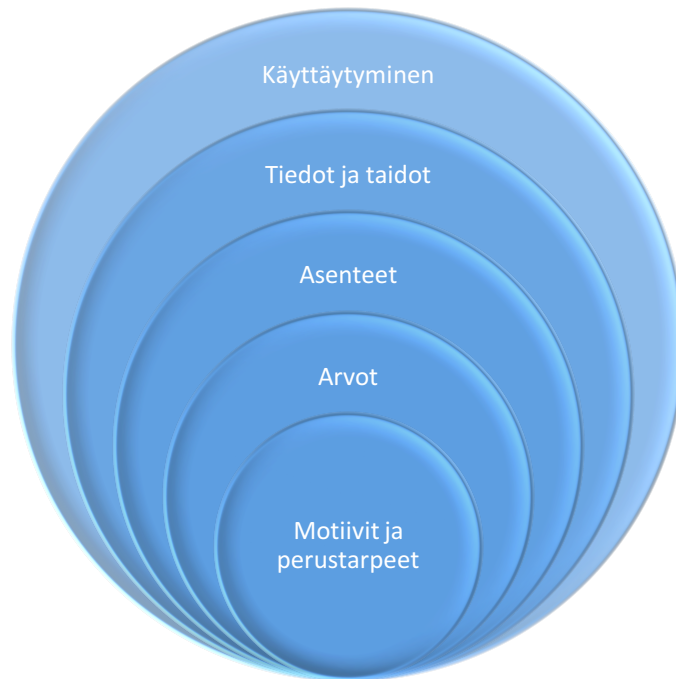
Reissin motivaatiotutkimuksessa pyrittiin selvittämään, miksi ihmiset tekevät joitakin asioita mielellään, kun taas jotkut asiat tuntuvat vastenmielisiltä. (Mayor & Risku 2015, 30.) Reiss suoritti tutkimuksessaan laajat kenttäkyselyt, koska hän uskoi, että ihmisen motiiveja voidaan selvittää vain kysymällä niitä suoraan ihmiseltä itseltään. Tähän tutkimukseen kuitenkin liittyi riskejä, koska ihmiset voivat kaunistella asioita, vaikuttaakseen tutkijan silmissä paremmalta ihmiseltä. Pienentääkseen riskiä Reiss toteuttikin kyselyn anonyymisti. (Reiss 2013, 31-32.)

Kenttäkyselyjen pohjalta Reiss loi kyselylomakkeen, jonka avulla arvioitiin, mikä yksilöä motivoi ja kuinka paljon. Lomakkeeseen sisällytettiin kaikki mahdolliset motiivit, joita tutkimusryhmä ja eri alojen asiantuntijat keksivät. Ensimmäisessä kyselylomakkeessa oli yli 500 tavoitetta, joita myöhemmin vähennettiin ottamalla pois kaikki psykologisesti vähemmän merkitsevät tavoitteet. (Reiss 2013, 31.) Loppujen lopuksi jäljelle jäi 15 perustarvetta, joihin kuitenkin lisättiin vielä yksi tarve vertaistutkijoiden ehdotuksesta, joka oli säästäminen. (Mayor & Risku 2015, 30-31.)

Nämä 16 perustarvetta ovat fyysinen aktiivisuus, hyväksyntä, järjestys, idealismi, säästäminen, voittaminen, kunnia, mielenrauha, perhe, riippumattomuus, romantiikka, sosiaaliset kontaktit, status, syöminen, uteliaisuus ja valta. (Reiss 2013, 34.) Nämä 16 perustarvetta ohjaavat ihmisen toimintaa ja käyttäytymistä koko elämän ajan ja vaativat tyydyttämistä yhä uudelleen ja uudelleen. Kaikkiin perustarpeisiin liittyy tavoitteita, jotka korreloivat keskenään. Kaikkiin motiiveihin paitsi hyväksyntään ja idealismiin vaikuttaa geeniperimämme. Motiivien lopulliseen muotoon yksilössä vaikuttavat esimerkiksi kulttuuri, kokemukset ja arvot. Koska ihmisen perustarpeet ovat geneettisiä, eivät nämä todennäköisesti muutu elämän aikana merkittävästi. (Reiss 2013, 37.) Reissin teoriassa painotetaan yksilöllisyyttä, eikä ihmisiä jaeta heidän samankaltaisten piirteiden perusteella. (Mayor & Risku 2015, 31-32.)

Yksilön temperamentti on vahvasti yhteydessä hänen elämänsä perustarpeisiin. Tämän lisäksi esimerkiksi kasvatus ja ympäristö vaikuttavat perustarpeisiin. Osa tarpeista kuitenkin heikkenee iän myötä. Tällainen on esimerkiksi ruumiillinen aktiivisuus, joka yleensä heikkenee vanhetessa. On kuitenkin huomattu, että nuoruudessaan urheilullinen henkilö haluaa todennäköisesti myös ikääntyessään liikkua enemmän, kuin saman ikäinen verrokkinsa. (Mayor & Risku 2015, 34.)

Reissin mukaan teoria siitä, että ihmisellä on sekä sisäistä että ulkoista motivaatiota, ei ole totta. Reissin mielestä ulkoista motivaatiota ei ole olemassa ja hänen tutkimuksensa osoittavat, ettei ulkoisia palkkioita välttämättä koeta kontrolloimiseksi. Ulkoisten palkkioiden vaikutus yksilön motivaatioon riippuu siitä, miten sisäisesti motivoitunut hän on palkkion saamaan. Reissin motivaatioteoria syventää ja laajentaa Decin sisäisen motivaation teoriaa, jonka mukaan sisäiseen motivaatioon kuuluu kolme perustarvetta: omaehtoisuus, kyvykkyyden ja yhteisöllisyys. (Mayor & Risku 2015, 34-35.)



Kuvio 7. Reissin 16 perustarpeen teoria (Mayor & Risku 2015)

4.3.3 Vroomin odotusarvoteoria

Victor Vroomin odotusarvoteoria vuodelta 1964 on yksi tunnetuimmista prosessiteorioista. Teorian mukaan työntekijä motivoituu, jos suorituksen onnistumisesta saadaan jokin palkkio tai hyöty. Palkkion tai hyödyn saamiselle pitää olla aina odotusarvo eli sen saavuttaminen ei saa olla liian helppoa tai liian vaikeaa. Motivoituakseen ihminen miettii ensin tavoitteen saavuttamisen mahdollisuutta esimerkiksi oman osaamisensa kautta. Hän harkitsee, mitä tavoitteen saavuttamisesta seuraa ja onko seuraus lopulta riittävän hyvä. Vroomin teorian avulla voidaankin selittää, miksi kaikki työntekijät eivät ole motivoituneita työssään, eivätkä siksi anna kaikkea työllensä. Ihmisen motivaation voimakkuus riippuu siitä, kuinka mielekkääksi ja houkuttelevaksi suorituksesta saatava palkkio koetaan. Mikäli palkkio ei ole työntekijälle tarpeeksi tärkeä tai realistisesti mahdollista saavuttaa, ei se myöskään motivoi. (Sinokki 2016, 76, 110-111.)

Teorian laskeminen perustuu kolmeen osaan (kuvio 8), jotka muodostavat motivaation voimakaavan. Vroomin mukaan työn ja suorituksen välillä on oltava positiivinen korrelaatio, jotta mahdollisimman hyvä motivaatiovoima toteutuu. (Kareinen 2020, 21.)



Kuvio 8. Victor Vroomin motivaatio voiman laskukaava (mukaillen Mulder, 2018)

Odotuksella tarkoitetaan ideaa, jossa ajatellaan, että lisäämällä panostusta myös suorituskky paranee. Esimerkiksi ”Jos työskentelen ahkerammin, tulen suoriutumaan paremmin”. Odotukseen vaikuttavat oikeat resurssit kuten aika, oikeanlaiset taidot sekä tarvittava tuki tehtävien suorittamiseksi. (BusinessBalls 2020.)

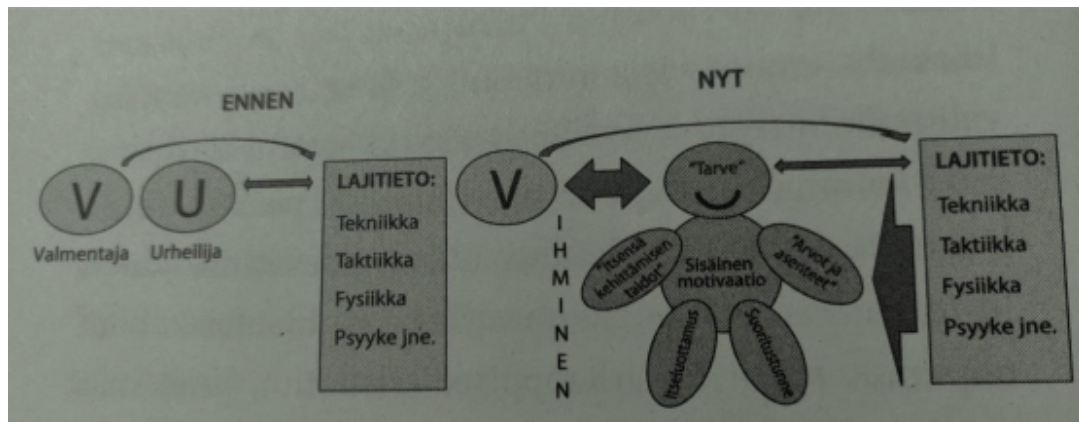
Instrumentaalisuudella tarkoitetaan ideaa, jossa paremmalla suorituksella haluttu lopputulos voidaan saavuttaa. Esimerkiksi ”Jos suoriudun paremmin, niin saavutan haluamani lopputuloksen”. Tähän vaikuttavat selkeä ymmärrys suorituskvyn ja lopputuloksien suhteesta esimerkiksi palkintojen ”pelissä”. Luottamus ihmisiin jotka päätöksenteollaan vaikuttavat siihen millaisen lopputuloksen saa milläkin suorituksella, sekä tämän prosessin läpinäkyvyys. (BusinessBalls 2020.)

Valenssi tarkoittaa työntekijän kokemaa arvoa asettamastaan lopputuloksesta. Positiivisen valenssin toteutumiseen työntekijän tulee päättää lopputuloksen saavuttamisesta. Jos työntekijää motivoi raha, hän ei välttämättä arvosta esimerkiksi palkkiona ylimääräistä vapaa-aikaa. (BusinessBalls 2020.)

4.4 Valmentaja merkitys huippu-urheilussa

Huippu-urheilussa on otettava huomioon myös valmentajan vaikutus pelaajiin ja heidän motivaatioon. Joidenkin näkemysten mukaan perinteinen palkitsemisjärjestelmä voi vääristää pelaajien pätevyyttä ja heidän luonteenpiirteitensä kehittymisen taustalla. Perinteinen palkitsemisjärjestelmä voi siis vahvistaa jo olemassa olevia taitoja, mutta jättää heikommat kyvykkyyden taustalle. (Tiikkaja 2014, 116.)

Suomen olympiakomitean ja Suomen valmentajat ry:n mukaan yksi valmentajan tehtävistä on auttaa urheilijaa löytämään, kehittämään ja käyttämään omia sisäisiä voimavarojansa. Valmentajan tehtävä on myös auttaa urheilijaa motivaatioajattelussa. (Westerlund & Tuppurainen 2019, 124.)



Kuvio 9. Erkki Westerlundin valmennuksen jäsentely (Tiikkaja 2014, 38.)

Erkki Westerlund ilmaisee nykypäivän valmentamisen (kuva 1) seuraavalla tavalla. Valmentamisen keskiössä ovat ihmisen voimavarat ja ajatukset, joita pyritään kehittämään valmennuksen kautta. Westerlund painottaa valmennuksessaan mielenjohtamista, koska ennen valmennus on perustunut pääasiassa urheilijan kehon ja fyysisten ominaisuuksien valmentamiseen. (Westerlund & Tuppurainen 2019, 120.)

Ihmislähtöisessä valmentamisessa on tärkeää, että valmentaja auttaa pelaajia tuntemaan itsensä paremmin. Ensimmäiseksi on tunnistettava pelaajien henkiset sekä fyysiset voimavarat, jotta voidaan luoda parhaat mahdollisuudet itsensä kehittämiselle. Kun parhaat mahdollisuudet itsensä kehittämiselle on luotu, pelaajan itsensä johtaminen ja sisäisen motivaation tunnistaminen on helpompaa ja tehokkaampaa. (Westerlund & Tuppurainen 2019, 123-124.)

5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää palkitsemisen merkitystä Jukureiden pelaajien motivaatioon. Tutkimuksen toteutuksessa käytettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Haastattelut toteutettiin teemahaastatteluina puhelimen välityksellä koronatilanteesta johtuen. Tutkimuksen pääongelmana oli selvittää, miten palkitseminen vaikuttaa pelaajien motivaatioon. Alaongelmana oli esimerkiksi se, miten aineettoman ja aineellisen palkitsemisen vaikutus motivaatioon eroaa toisistaan. Näihin tutkimusongelmiin ei voi vastata numeroilla, minkä takia kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä ei toimi kyseisten tutkimusongelmien selvittämisessä. Kvalitatiivisella tutkimuksella päästään syvällisemmin käsiksi haastateltavan ajatuksiin ja tunteisiin sekä pelaajien käyttäytymisen syihin. Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän avulla pystyttiin myös käsitellä henkilökohtaisia aiheita jokaiselle sopivassa määrin ja sopivalla tavalla.

Kvalitatiivista tutkimusta hyödyntäen aiheita voitiin tutkia pelaajien henkilökohtaisten kokemusten kautta. Palkitsemisen vaikutus motivaatioon saattaa olla erilainen, riippuen pelaajien omista kokemuksista ja arvoista. Tutkimus saatiin onnistumaan, kun keskityttiin kuuntelemaan jokaisen pelaajan yksilöllisiä ajatuksia.

Kysymykset laadittiin teoreettisen viitekehyksen perusteella ja niiden tavoitteena oli etenkin selvittää eri palkitsemismuotojen merkitystä pelaajien motivaatioon. Tutkimuksen tulokset esitetään seuraavassa kappaleessa.

5.1 Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivistä tutkimusmenetelmää. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus on tutkimustapa, jolla pyritään saamaan syvällistä tietoa tutkimuskohteista. Se rajoittuu yleensä pieneen otantamäärään, mutta pyrkii analysoimaan tutkittavia mahdollisimman tarkasti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin. Tutkimuksessa aineiston valinnan tärkeys korostuu, koska sillä sen kattavuus määrittää tutkimuksen kokonaisuuden ja sen millainen analyysi tutkimuksen perusteella syntyy. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa aineistoa kerätään haastatteluilla, kyselyillä, havainnoinnilla ja käyttämällä aineistoista saatavaa tietoa. Erona kvantitatiiviseen tutkimukseen, kvalitatiivinen tutkimus ei ole yhtä strukturoitua kuten esimerkiksi erilaiset kyselylomakkeet, joissa on usein jo valmiit vastausvaihtoehdot. (Heikkilä 2004, 17.)

Tutkimuksen haastattelut päätettiin toteuttaa hyödyntäen teemahaastattelua. Teemahaastattelussa keskitytään teemoihin, jotka haastattelija on laatinut etukäteen teoreettisesta vii-

tekehyksestä. Teemat jaetaan pää- ja alateemoihin ja teemoihin liittyvät kysymykset mietitään ennakkoon, mutta niillä ei ole tarkkaa esittämistäjärjestystä. Teemahaastattelut sopivat etenkin sellaisiin aiheisiin, josta haastateltavat eivät ole tottuneet puhumaan. Haastattelijalla on myös mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä ja selventää sanamuotoja, kuitenkin olematta johdattelua. Teemahaastattelua varten on hyvä hankkia tietoa hieman etukäteen haastateltavista. Tässä tutkimuksessa perehdyttiin etukäteen pelaajiin, muun muassa heidän uran vaiheisiin ja saavutuksiin. Kysymykset ovat avoimia, joihin ei ole valmiita vastausvaihtoehtoja.

5.2 Haastateltavat pelaajat ja haastattelun toteutus

Tässä tutkimuksessa haastateltiin neljää Mikkelin Jukureiden pelaajaa. Haastateltavien pelaajien valintaan vaikutti heidän tähänastisen uran vaihtelevuus sekä erinäiset kokemukset ammattijääkiekkoilijana. Haastateltavat pelaajat esiintyvät tutkimuksessa nimettöminä. Haastateltavista pelaajista puhutaan tässä tutkimuksessa pelaaja A:nä, pelaaja B:nä, pelaaja C:nä ja pelaaja D:nä heidän anonyymiteetin säilyttämiseksi.

Pelaajien haastattelut toteutettiin puhelimitse vallitsevan koronavirustilanteen takia. Haastatteluiden pituudet hieman vaihtelivat, mutta keskimäärin ne kestivät puolesta tunnista tuntiin. Kaikki haastattelut äänitettiin, jotta pystyttiin keskittymään myös syvällisempiin kysymyksiin. Äänittämiseen kysyttiin lupa erikseen kaikilta pelaajilta.

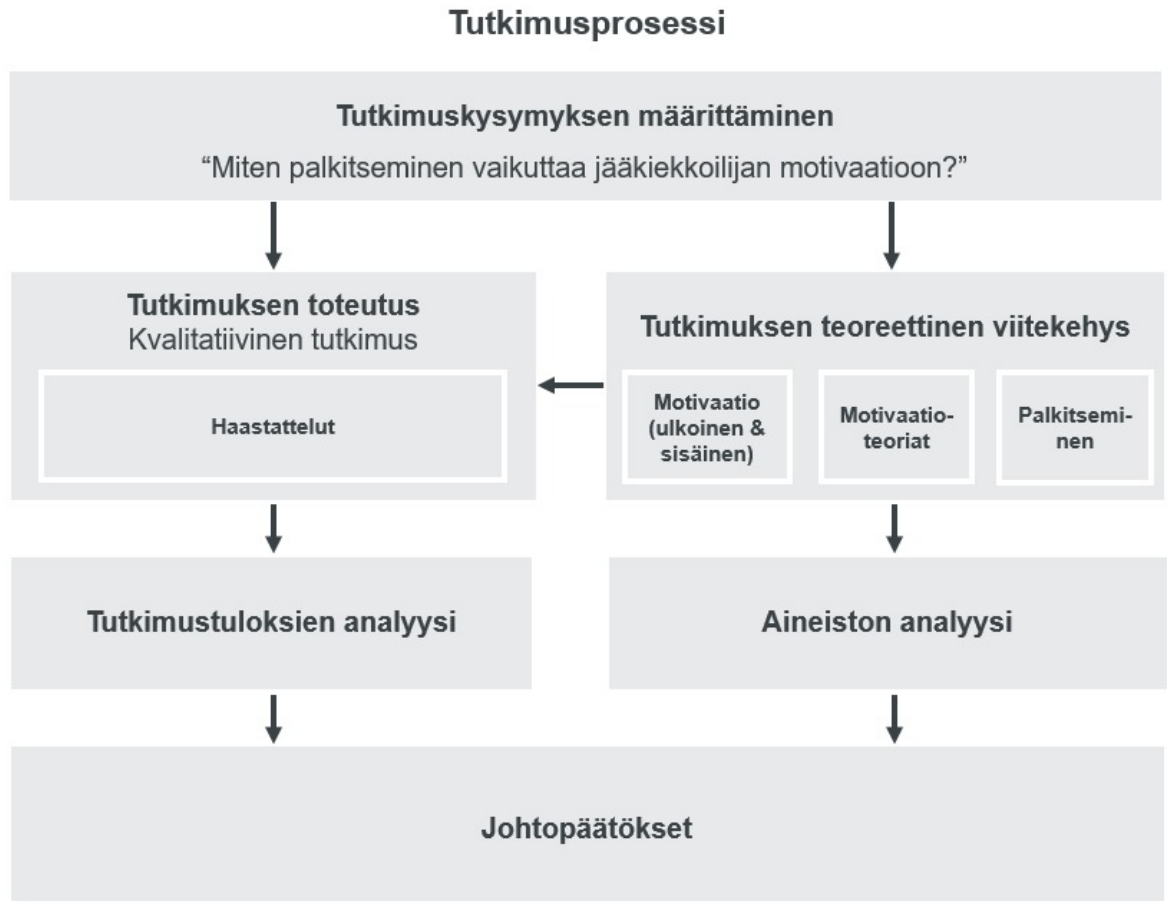
Kysymykset jaoin kolmeen eri osa-alueeseen. Ensimmäisessä osassa kysymykset koskevat palkitsemisen vaikutusta motivaatioon yksilön näkökulmasta. Ensimmäisessä osassa pyrittiin selvittämään ensimmäisen kysymyksen avulla pelaajien yleisiä mielipiteitä aineellisesti ja aineettomasta palkitsemista ja niiden vaikutuksesta motivaatioon. Näihin kysymyksiin tutkittavat pelaajat vastasivat yleensä laajasti, mikä tarkoitti sitä, että kaikkia lopputa kysymyksiä ei välttämättä edes tarvittu. Toisessa osassa kysymykset ovat lähes samanlaisia kuin ensimmäisessä osassa, mutta siinä huomioidaan kollektiivinen näkökulma. Kolmannessa osa-alueessa pyrittiin selvittämään esimerkiksi palkitsemisen vaikutusta joukkuehenkeen ja tulokseen ja siinä käydään läpi myös palkitsemisen mahdollisia haitta-vaikutuksia.

Kysymysten määrä vaihteli hieman, riippuen haastateltavista. Osaan kysymyksistä oli hieman hankala saada vastauksia, joita haettiin ja tällaisissa tilanteissa piti kysyä lisäkysymyksiä. Nämä lisäkysymyksen kuitenkin tekivät haastatteluista entistä syvällisempiä. Pää-

asiassa kuitenkin kaikkiin kysymyksiin saatiin sellaiset vastaukset mitä haettiin. Haastattelujen jälkeen haastattelut litteroitiin. Haastattelun litteroinnissa keskityttiin nimenomaan ydinasioihin.

6 Tutkimuksen tulokset

Tässä kappaleessa esitetyt tulokset on laadittu tutkimuksessa läpikäytyjen vaiheiden perusteella. Tutkimustuloksiin vaikuttaneet tekijät kuten kirjallisuustutkielman teemat ja haastattelujen päälöydökset on kuvattu korkeantason prosessina kuviossa 9.



Kuvio 10. Tutkimusprosessi

Tutkimustuloksiin on päästy edellä kuvatun prosessikaavion vaiheiden kautta. Tutkimuksen tekeminen aloitettiin tutkimuskysymysten määrittämisellä. Tämän jälkeen määriteltiin tutkimuksen teoreettinen viitekehys, joka sisälsi muun muassa kirjallisuutta motivaatiosta, motivaatioteorioista ja palkitsemisesta. Haastattelukysymykset laadittiin teoreettista viitekehystä apuna käyttäen. Haastattelujen jälkeen tulokset analysoitiin ja näistä syntyivät johtopäätökset.

6.1 Yksilölliset palkitsemistavat

Yksilöllisissä palkitsemistavoissa keskityttiin siihen, miten aineelliset ja aineettomat palkitsemistavat motivoivat yksilöitä. Tässä osiossa kysyttiin myös, miten palkitseminen vaikut-

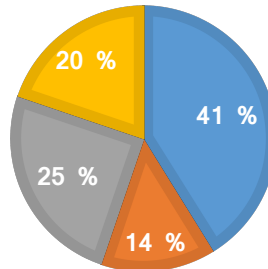
taa joukkuetta valittaessa. Tämän avulla oli tarkoitus selvittää, valitsevatko pelaajat sellaisen joukkueen, missä heille maksetaan eniten vai pitävätkö he tärkeinä muita asioita. Osion lopuksi selvitettiin myös, pitävätkö he tärkeämpänä sisäistä vai ulkoista motivaatiota ja miten tämä koronatilanne on vaikuttanut pelaajien motivaatioon. Haastateltavilta kysyttiin ensimmäisenä, mitä palkitseminen heille tarkoittaa. Tämän avulla varmistettiin se, että haastateltavat ymmärtävät palkitsemisen määritelmän. Jokainen pelaaja kuvailu palkitsemista hieman eri tavalla, mutta perimmäinen tarkoitus oli samanlainen. ”On kahdenlaista palkitsemista. Rahallista ja ei rahallista, kuten palaute.” (PC)

6.1.1 Aineelliset palkitsemistavat

Kaikki neljä pelaajaa olivat sitä mieltä, että aineelliset palkitsemistavat vaikuttavat motivaatioon. Nämä eivät kuitenkaan ole kenellekään päämotivaation lähteitä. Eniten aineellisesti palkitsemistavoista motivoi palkka ja erilaiset henkilökohtaiset bonukset. Palkan katsottiin luovan raamit motivaatiolle, mutta suurin osa siitä tulee kuitenkin muualta. Haastatteluista kävi ilmi, että henkilökohtaiset bonukset ovat silloin motivoivia, kun ne ovat oikeudenmukaisesti jaettuja. Niitä voidaan jakaa esimerkiksi joukkueen pistepörssin voittajalle. Sopimuksissa voi olla myös erilaisia pykäläitä henkilökohtaisista bonuksista. Yhden haastateltavan pelaajan sopimuksessa on pykälä, joka on seuraavanlainen: jos pelaaja tekee kaudessa x määrän maaleja ja syöttöpisteitä, nousee hänen ensikauden palkkansa x määrän. Jos tämä pistetavoite ei kuitenkaan täyty, palkka pysyy seuraavalla kaudella myös samana. Haastatteluissa selvisi kuitenkin, että henkilökohtaisia bonuksia jaetaan nykyään melko vähän ja seurat yrittävät keskittyä enemmän nimenomaan koko joukkueen palkitsemiseen. Henkilökohtaiset bonukset eivät aina edistä joukkueen yhteisiin tavoitteisiin pääsyä. Jos pelaaja yrittää esimerkiksi liikaa kasvattaa omaa pistesaldoaan ja tulee itsekkääksi, saattaa joukkueen peli kärsiä.

HENKILÖKOHTAISTEN BONUSTEN MERKITYS MOTIVAATION KANNALTA

- Pisterajan ylittyessä palkannousu seuraavalle kaudelle
- MM-kisabonus
- Palkannousu, jos palkka ei samalla tasolla kuin peliesitykset
- Liigan pistepörssissä kärkeen sijoittuminen



Kuvio 11. Henkilökohtaisten bonusten merkitys motivaation kannalta

Haastatteluissa tuli esille erilaisia henkilökohtaisia bonuksia. Jokainen pelaaja mainitsi maailman mestaruus bonuksen, pistepörssin kärkeen sijoittumisen sekä palkan nousun seuraava, jos joku sovittu pisteraja ylitetään. Näistä edellä mainituista henkilökohtaisista bonuksista pelaajia motivoi eniten sovittun pisterajan ylitys, jolloin palkka nousee seuraavalle kaudelle. MM-kisabonusta tai liigan pistepörssissä kärkeen sijoittumista ei pidetty niin merkittävänä, koska ne eivät olleet kenenkään haastateltavan pelaajan realistisia tavoitteita tällä hetkellä.

Palkka oli kaikille pelaajille aineellisista palkitsemistavoista suurin motivaattori. Haastatteluista ilmeni kuitenkin, että palkan merkitys eri uran vaiheissa on hyvin erilainen. Nuoret ja uran alkuvaiheessa olevat pelaajat eivät nosta palkan merkitystä niin suureen rooliin. Tällöin vaikuttavat enemmän kaikki muu, kuten aineettomat palkitsemistavat. Jos taas on kyse pelaajan viimeisistä pelivuosista, moni valitsee joukkueen nimenomaan rahan perusteella. Pelaajat kokevat, että seuroissa joista saa eniten rahaa viimeisinä pelivuosina, heitä arvostetaan eniten. Pelaajat mainitsivat, että palkkaa harvoin miettii kesken kauden, mutta sitä ei saa kuitenkaan aliarvostaa. Palkkaa pitää saada kuitenkin sen verran, että pystyy elättämään itsensä ja tarvittaessa perheen. Kahdelle haastateltavalle tämä kausi on ensimmäinen Liigassa ja he sanoivatkin, että eivät miettineet palkkaa oikeastaan ollenkaan joukkuetta valittaessa. Tärkeintä on, että he pääsevät pelaamaan ja näyttämään kykynsä ensi kertaa Liigassa.

Erilaiset edut kuten asunto, auto yms. vaikuttivat eniten silloin, jos pelaaja on siirtynyt joukkueeseen jostain toiselta paikkakunnalta tai ulkomailta. Pelaaja C:n mukaan asunto ja auto helpottavat huomattavasti arkea ja vähentävät turhaa stressiä, mikä vaikuttaa myös varmasti alitajuntaisesti motivaatioon. Pelaajalle tulee myös sellainen olo, että joukkue arvostaa häntä, jos hänelle tarjotaan esimerkiksi asunto. Kaikille pelaajille nämä edut eivät kuitenkaan olleet välttämättömiä. Osa oli hankkinut asunnon ja auton itse, eivätkä muutenkaan pitäneet näitä etuja välttämättöminä.

Varusteet kaikilla pelaajilla oli huippu kunnossa ja esimerkiksi pelaaja 4 mukaan, he saavat valita kaikki pelivarusteet itse Bauerilta. Nämä varusteasiat ovat kuitenkin sellaisia, että niitä pidetään itsestäänselvyytenä ja vasta niiden puuttuessa huomataan, kuinka tärkeitä ne oikeasti ovat. Pelivarusteiden lisäksi pelaajat saavat erilaisia vapaa-ajanvaatteita kuten huppareita sekä joukkueen edustusasu.

Kaikkien haastateltavien mielestä palkitsemisen tavoitteet olivat saavutettavissa. Esimerkiksi sopimuksessa olevat pykälät palkan noususta ovat sellaisia, että ne ovat mahdollista saavuttaa ilman mitään supersuorituksia. Nämä tavoitteet sovitaan aina pelaajien ja seuran kesken. Sopimuksessa olevat bonukset ovat yleensä salattuja ja vain itse pelaajan ja seuran tiedossa, mutta muista tavoitteista puhutaan läpinäkyvästi.



Kuvio 12. Aineellisten palkitsemistapojen vaikutus motivaatioon

6.1.2 Aineeton palkitseminen

Jokainen haastateltava pelaaja piti aineetonta palkitsemista huomattavasti tärkeämpänä kuin aineellista. Aineettoman palkitsemisen katsottiin olevan eniten eteenpäin vievä palkitsemistapa. Jos aineeton palkitseminen on kunnossa, se voi viedä motivaatiota sille tasolle, että on tulevaisuudessa mahdollista saada suurempaa palkkaa. Haastateltavien mukaan aineeton palkitseminen vaikuttaa suoraan suoritukseen ja fiilikseen. Palaute ja arvostus nousivat kaikkeen suurimpaan rooliin, kun puhuttiin aineettoman palkitsemisen vaikutuksesta motivaatioon. Tämä sama ilmeni myös Azetsin (2016) tekemässä palkitsemistutkimuksessa. Itsensä kehittämisen ja urapolkujen merkitys nousi myös esille lähes kaikissa haastatteluissa. Tämä johtuu siitä, että suurin osa haastateltavista oli nuoria ja vasta uran alkuvaiheessa.

Kun kysyttiin, mikä kaikista palkitsemistavoista motivoi tällä hetkellä eniten, jokainen pelaaja vastasi palautteen. Pelaajien mukaan palautetta olisi hyvä saada useamman kerran viikossa. Tärkeimpänä palautteenantajana pidetään valmentajaa, mutta myös joukkuekavereilta saatava palaute on tärkeää. Yksi pelaajista nosti esiin myös fanien palautteen, joka otettiin keskustelun aiheeksi myös muissa haastatteluissa. Suurin osa oli sitä mieltä, että fanien palautteella on jonkun verran merkitystä, mutta se ei vedä vertoja joukkueen sisällä tapahtuvalle palautteelle ja arvostukselle.

Yksi pelaajista oli sitä mieltä, että valmentajalta saatava palaute vaikuttaa eniten motivaatioon, jos se on negatiivista. Negatiivinen palaute pystyy lannistamaan pelaajan hetkessä. Erityisen pahalta se tuntuu silloin, jos itsellä on sellainen olo, että on onnistunut, mutta sitten saakin vaan kuraa niskaan. Hänen mielestään kaikki kuitenkin tietävät ammattitasolla, milloin on onnistunut ja milloin ei. Jos taas valmentajalta ei esimerkiksi tule palautetta lainkaan, hän uskoo, että jokainen pelaaja osaa tällä tasolla jo itse pitää motivaatiota yllä. Tässä väitteessä oli hieman ristiriitoja, koska osan mielestä palautetta tulisi saada aina, eikä sen merkitystä sovi väheksyä. Esimerkiksi pelaaja C:n mukaan positiivisen palautteen saaminen on myös tärkeää. Sen merkitys korostuu etenkin silloin, jos on vähän heikompi hetki, eikä itseluottamus ole esimerkiksi parhaalla mahdollisella tasolla.

Palautteen antamisen katsottiin luovan turvallisuuden tunnetta pelaamiseen. Kun saa suoraan ja rehtiä palautetta, ei tarvitse jatkuvasti miettiä esimerkiksi sitä mitä valmentaja ajattelee omasta pelaamisesta. Palaute lisää myös tietoa siitä, mitä odotetaan ja mitä pitää tehdä. Osalla haastateltavista oli kokemusta siitä, että on jätetty kokoonpanon ulkopuolelle, mutta tälle ei ole annettu mitään syytä. Tällöin sitä alkaa vaan miettimään omassa

päässään, että mistäköhän tämä johtuu. Tämä taas vie keskittymisen epäolennaisiin asioihin ja aiheuttaa helposti turhautumista.

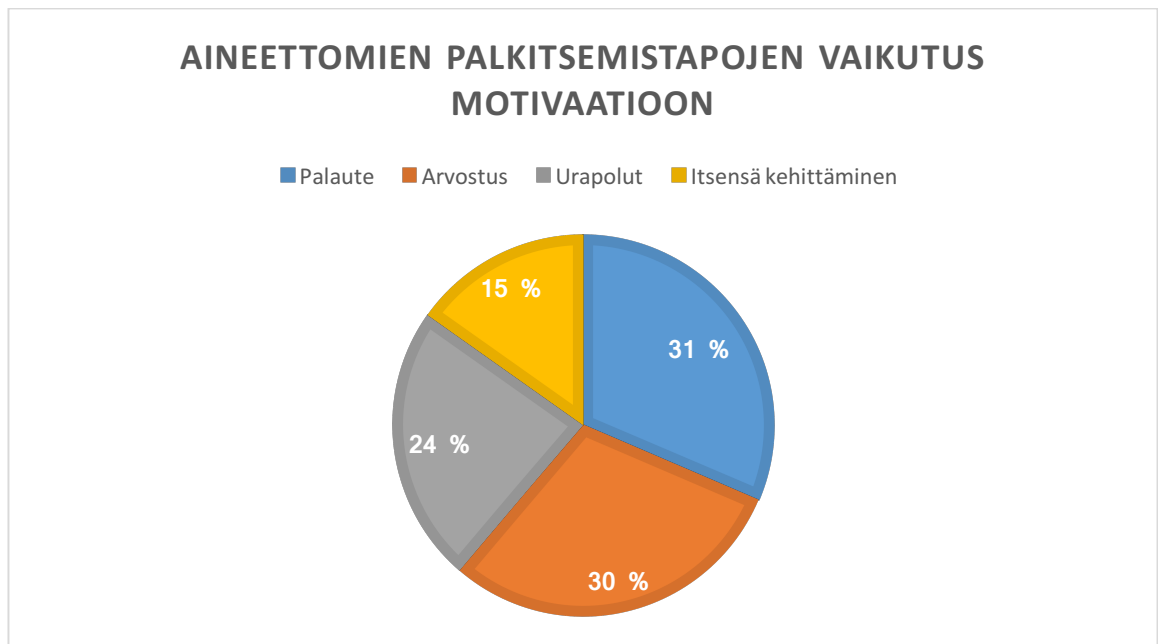
Jokaisen pelaajan mielestä Mikkelin Jukureissa palautteen antaminen on toiminut erinomaisesti. Kaikkien mielestä palautetta saa tarpeeksi niin valmentajalta, kun joukkuekavereiltakin. Tälle kaudelle Jukureiden joukkue uudistui lähes kokonaan, mikä korostaa myös joukkuekavereilta saatavan palautteen merkitystä. Tämän katsottiin myös parantavan joukkueen yhteishenkeä.

Palautteen jälkeen pelaajat pitivät tärkeimpänä aineettoman palkitsemisen keinona arvostusta. Tällä tarkoitettiin nimenomaan joukkueen sisällä vallitsevaa arvostusta. Kolmelle haastateltavista, tämä on ensimmäinen kausi Jukureissa ja he korostivat sitä, kuinka tärkeää se on motivaation kannalta, että tuntee itsensä arvostetuksi. Etenkin arvostusta kentällä pidettiin tärkeänä. Yhden pelaajan mukaan se on oikeastaan aivan sama, kuinka hyvänä tyyppinä pidetään, jos pelisuorituksia ei arvosteta. Valmentajalta saatua arvostusta pidetään myös todella tärkeänä. Valmentajalta saatu arvostus ilmenee esimerkiksi palautteen saamisella ja sillä, että saa onnistuessaan lisää näytön paikkoja.

Oma urakehitys jääkiekossa oli myös kaikille erittäin tärkeä. Kaikki haastateltavat pelaajat olivat 19-26-vuotiaita eli ammattilaisuransa alkupuolella. Kaikkia motivoi se, että tietää kuinka voi edetä urallansa onnistuessaan. Urakehitys sekä itsensä kehittäminen kulkevat käsi kädessä. Yhdelle pelaajalle itsensä kehittäminen oli kaikista palkitsemisen keinoista tärkein. Myös muut pelaajat pystyivät samaistumaan hänen kommenttiin:

”Itseäni motivoi eniten omien pienten tavoitteiden saavuttaminen askel kerrallaan. Tällainen tavoite on ollut esimerkiksi junioreista Liigajoukkueeseen pääseminen. Tämä oli pari vuotta sitten iso tavoite ja tämän toteutuessa motivaationi sai ihan järkyttävän boostin motivaatioon ja ajatuksen siitä, että on tehnyt oikeita asioita. Jos tämä tavoite olisi ollut esimerkiksi valmentajan antama, ei sen saavuttaminen olisi varmasti vaikuttanut niin positiivisesti motivaatioon.” (PC)

Kaikki pelaajat olivat sitä mieltä, että jos joku muu asettaa nämä tavoitteet, niin ne eivät varmasti motivoi yhtä paljon.



Kuvio 13. Aineettomien palkitsemistapojen vaikutus motivaatioon

6.1.3 Palkitsemisen vaikutus joukkuetta valittaessa

Haastattelussa kysyttiin myös, miten palkitseminen vaikuttaa joukkuetta valittaessa. Tarkoituksena oli selvittää, onko tärkeämpää esimerkiksi raha vai itsensä kehittäminen ja uralla eteneminen. Palkalla katsottiin olevan sellainen merkitys, että sitä tulee saada sen verran, että pystyy elättämään itsensä. Kun tämä on kunnossa, kiinnitetään huomiota muihin asioihin. Loppupeleissä kaikki päätyivät kuitenkin samaan vastaukseen, joka oli, että tällä hetkellä joukkuetta valittaessa kaikki muu kuin raha ovat suuremmassa roolissa.

Tässä yhden pelaajan vastaus:

”Tärkeimmässä roolissa on se, minkälaista vastuuta on kaavailtu ja miten pääsee pelaamaan. Tässä vaiheessa uraa on tärkeämpää juurikin rooli joukkueessa eikä raha. Jos ura lähtee nousuun, niin se maksaa itsensä varmasti tuplana tai suurempanakin takaisin.” (PB)

Kaikki pelaajat yhtyivät tähän kommenttiin. He olivat sitä mieltä, että olisi todella tyhmää mennä tässä vaiheessa uraa joukkueeseen, missä saa esimerkiksi 10000 euroa enemmän palkkaa eikä pääse pelaamaan ja näyttämään taitojaan ollenkaan. Yhden pelaajan mukaan tämä saattaisi olla kivaa ehkä kauden tai kaksi, mutta ei vie uraa lainkaan eteenpäin.

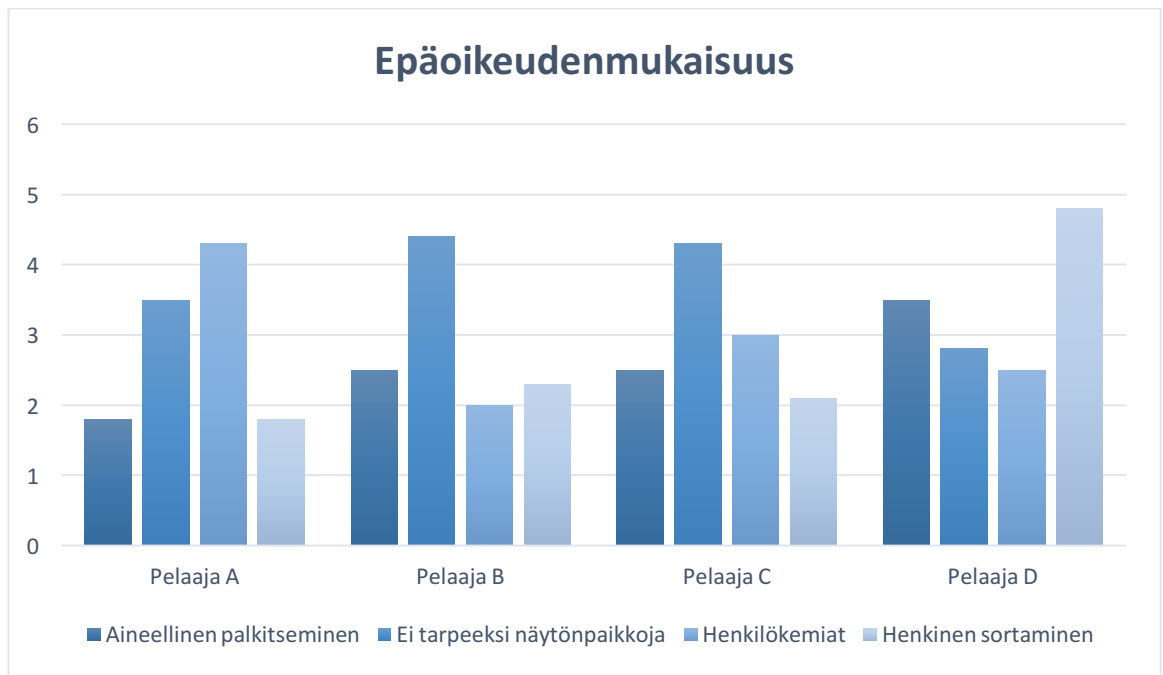
6.1.4 Palkitsemisen oikeudenmukaisuus

Jokainen pelaaja on kokenut epäoikeudenmukaisuutta palkitsemisessa uransa aikana. Heidän mukaansa ammattitasolla epäoikeudenmukaisuuden tunne syntyy helposti, koska kilpailu esimerkiksi pelipaikoista on äärimmäisen kovaa ja usein katsotaan vain omien linssien läpi. Yleisesti epäoikeudenmukaisuutta koetaan enemmän aineettoman palkitsemisen kohdalla. Aineellinen palkitseminen harvemmin koetaan epäoikeudenmukaiseksi, mutta välillä esimerkiksi erilaiset henkilökohtaiset bonukset saattavat aiheuttaa epäoikeudenmukaisuuden tunnetta. Pelaajalla D oli rajuimmat kokemukset epäoikeudenmukaisesta palkitsemisesta. Hän kertoi, että edellisessä joukkueessa valmentaja oli ottanut hänet silmätikukseen, jota sorti. Tämä näkyi esimerkiksi siten, että hän ei saanut onnistuneensa valmentajalta ollenkaan kehuja ja pienen epäonnistumisen sattuessa, valmentaja näytti näistä suorituksista videoklippejä koko joukkueelle. Pelaajan mukaan tämä vaikutti henkiseen hyvinvointiin ja motivaatioon erittäin negatiivisesti ja motivaation saaminen takaisin oli hetkittäin erittäin vaikeaa.

Muiden pelaajien kokemukset epäoikeudenmukaisesta palkitsemisesta olivat lievempiä. Ne koskivat yleensä sitä, että itsestä on tuntunut onnistuneensa, mutta ei ole kuitenkaan saanut tästä minkäänkään palkintoa. Pelaajalla C:llä oli konkreettinen esimerkki tällaisesta tilanteesta.

”Joskus on tuntunut sitä, että itse on onnistunut peleissä tosi hyvin ja tästä johtuen saanut näytönpaikkoja ylemmissä kentissä. Näissä ylemmissä kentissä peli on sitten sujunut ja saanut tehtyä tehopisteitä. Tämän jälkeen on kuitenkin joutunut vanhaan rooliin, esimerkiksi nelosketjuun tai katsomoon. (PC)

Muut pelaajat pystyivät samaistumaan tähän pelaajan C kommenttiin. Tämä johtuu varmasti siitä, että kaikilla on niin kova tahto kehittyä ja mennä eteenpäin uralla, että jos ei saa tarpeeksi näytönpaikkoja, se koetaan usein epäoikeudenmukaiseksi. Tämä korostuu etenkin siinä tilanteessa, jos itse on kokenut onnistuneen. Pitää kuitenkin muistaa, että valmentajalla on aika vaikea tehtävä pitää kaikki pelaajat täysin tyytyväisenä. Pelaaja A:n mukaan henkilökemiat saattavat aiheuttaa myös epäoikeudenmukaisuuden tunnetta. Fakta on, että jotkut vain tulevat keskenään paremmin toimeen, kun toiset. Varsinkin joukkueessa, missä on 30 yksilöä. Osa pelaajista nauttii valmentajan luottamusta enemmän ja ovat näin paremmassa asemassa. Tämä on aiheuttanut välillä epäoikeudenmukaisuuden ja aliarvostamisen tunnetta. Seuraavassa taulukossa kuvataan missä asioissa pelaajat ovat kokeneet joskus epäoikeudenmukaisuuden tunnetta ja kuinka paljon.



Kuvio 14. Epäoikeudenmukaisuuden kokeminen palkitsemisessa

Jukureissa tämän hetkinen palkitsemisjärjestelmä koetaan oikeudenmukaiseksi. Kukaan pelaajista ei ole kokenut varsinaista epäoikeudenmukaisuutta joukkueessa. Tämä voi johtua osaksi siitä, että kolmelle pelaajalle tämä kausi Jukureissa on ensimmäinen.

6.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

Kaikki pelaajat olivat yhtä mieltä siitä, että sisäinen motivaatio on menestymisen kannalta ehdottomasti tärkeämpi. Jos jääkiekkoa pelaisi vaan ulkoisten kannustimien vuoksi, ei siinä ikinä voisi päästä ammattilaistasolle. Tärkeintä on, että itseltä löytyy aitoa intohimoa kehittyä ja mennä tavoitteita kohti. Kaksi pelaajaa mainitsi, että on itse olleet tilanteissa, jossa jostain syystä sisäinen motivaatio on hiipunut. Tällöin ei olisi auttanut, vaikka olisi tarjottu mitä palkkioksi. Yhden pelaajan mielestä tämä on hyvin henkilökohtaista. Vaikka hänen itsensä mielestä sisäinen motivaatio on ehdottomasti tärkeämpi, tietää hän myös pelaajia, jotka pelaavat tällä hetkellä esimerkiksi vain rahan takia.

6.2.1 Koronan vaikutus motivaatioon

Tutkimuksessa selvitettiin, miten tämänhetkinen koronatilanne on vaikuttanut pelaajien motivaatioon. Tulokset hieman erosivat toisistaan riippuen pelaajasta. Yhden pelaajan mielestä koronatilanne on vaikuttanut motivaatioon positiivisesti. Hän on kokenut, että kulunut kesä ja syksy ovat olleet iso mahdollisuus harjoitella täysillä. Hän uskoo, että tästä on saanut jopa etulyöntiaseman, kun on jaksanut tehdä täysillä hommia. Toki motivaatioon on välillä vaikuttanut se, että harjoittelu on pitänyt tehdä lähinnä yksin ja välillä olisi

kaivannut esimerkiksi palautetta sekä joukkuekavereiden tukea ja kannustusta. Toisen pelaajan mielestä korona-aika on vaikuttanut motivaatioon jonkun verran heikentävästi. Aina välillä on tullut mietittyä, mitä kaudesta tulee ja pääseekö kausi ylipäättänsä edes alkaamaan. Näiden ajatusten takia joskus harjoittelu on tuntunut turhautavalta, kun on miettinyt, tekeekö kaiken ihan turhaan. Nämä ajatukset ovat kuitenkin olleet vain yksittäisiä hetkiä ja pääasiassa motivaatio on pysynyt hyvänä. Joukkue joutui karanteeniin muutama viikko ennen kauden alkua. Tällöin harjoittelu mahdollisuudet olivat todella rajalliset, mikä vaikutti pelaajilla positiivisesti motivaatioon, kun sitä vain odotti, milloin pääsee taas kunolla harjoittelemaan.

6.3 Kollektiiviset palkitsemistavat

Tässä osiossa oli tarkoitus selvittää, mitkä palkitsemistavoista ovat kannattavimmat, kun mietitään koko joukkuetta. Tavoitteena oli myös selvittää, että voiko palkitsemisesta olla jopa haittaa ja miten se vaikuttaa yhteishenkeen. Pelaajien mielestä ei erotu vain yhtä palkitsemistapaa, joka olisi tärkein motivaation kannalta. Erilaiset rahalliset bonukset ovat hyviä ja isoja motivaattoreita, mutta myös se, että kuulee itsestä ja joukkueesta puhuttavan positiivisesti, helpottaa arjessa jaksamista verrattuna siihen, jos saisi vain negatiivista palautetta.

6.3.1 Aineellinen palkitseminen

Niin kuin aikaisemmin mainittiin, nykypäivänä halutaan keskittyä nimenomaan joukkueen palkitsemiseen yksilöpalkitsemisen sijasta. Syynä on se, että tärkeämpää on ohjata joukkuetta yhdessä samaan suuntaan ja yhteisiä tavoitteita kohden. Kaikki pelaajat olivat myös sitä mieltä, että nimenomaan joukkueen palkitseminen on tärkeämpää, koska yhdessä voitetaan ja hävitään. Tällaisia kollektiivisia palkitsemisen keinoja ovat mestaruusbonukset ja bonukset siitä, jos esimerkiksi voitetaan tietty määrä otteluita sekä erilaiset joukkuematkat ja saunaillat.

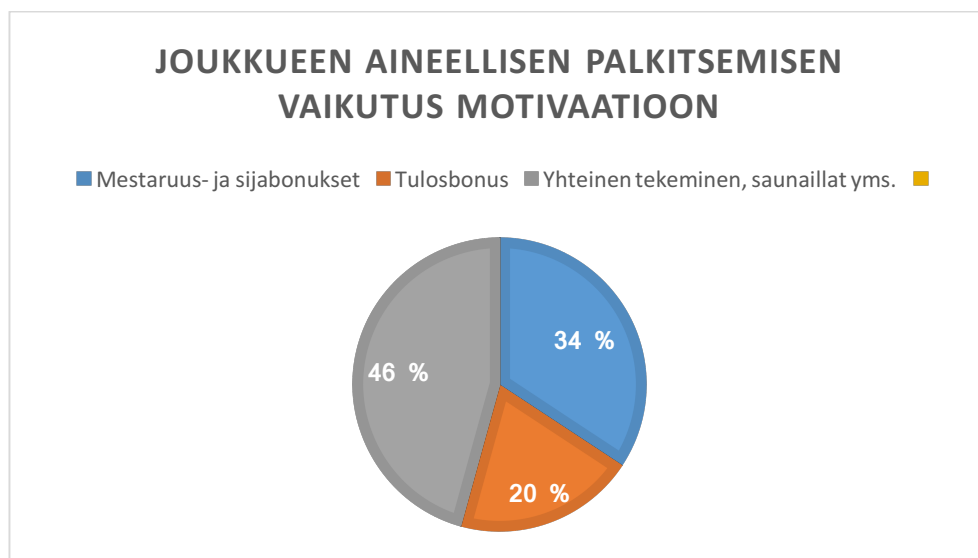
Mestaruusbonukset saadaan siitä, jos voitetaan mestaruus. Tämä on jokin rahasumma, joka on aina sama kaikille joukkueen pelaajille. Pelaajien mukaan mestaruusbonukset motivoivat silloin, jos mestaruus on oikeasti realistisesti saavutettavissa. Mikkelin Jukurit ovat pelanneet vasta muutaman kauden Liigassa, eivätkä taistele tällä hetkellä kärkipään sijoituksista. Tällaisessa tilanteessa mestaruusbonukset ovat pelaajien mielestä aika lailla turhia, koska mestaruus ei kuitenkaan ole se tavoite tällä hetkellä mitä kohden mennään. Nämä mestaruusbonukset kuitenkin saa tuntemaan, että heihin luotetaan ja heitä arvostetaan, joten niiden merkitystä ei voi kuitenkaan väheksyä. Mestaruusbonuksien lisäksi voi olla myös erilaisia sijabonuksia. Pelaajat voivat saada bonuksia myös siitä, että on jokin

tietty tavoite esimerkiksi voittojen määrässä. Yleensä tämä menee niin, että viidestä pelistä pitää voittaa esimerkiksi kolme. Tämän skenaarion toteutuessa, kaikille pelaajille annetaan sama rahallinen palkkio. Tällainen bonusjärjestelmä motivoi, mutta niiden pitää olla riittävän lyhyitä, jotta kiinnostus pysyy yllä. Jos on esimerkiksi niin, että pitäisi voittaa 20:stä pelistä 12, motivaatio laskisi varmasti jossain vaiheessa. Yksi pelaaja kuitenkin mainitsi, että tällaisessa bonusjärjestelmässä on yksi ongelma. Se syntyy siitä, jos esimerkiksi on tavoitteena saada viidestä pelistä kolme voittoa, mutta hävitäänkin heti kolme peliä putkeen, jolloin tavoitteen saavuttaminen ei enää onnistu. Tämä saattaa vaikuttaa motivaatioon negatiivisesti, kun voitosta ei saa enää mitään palkintoa.

Näiden lisäksi joukkuetta voidaan palkita myös erilaisilla aktiiviteeteillä, kuten illallisilla ja saunailloilla. Nämä olivat kaikkien mielestä parhaita palkitsemiskeinoja, koska ne nostattavat tiimihenkeä ja hiovat joukkuetta entistä enemmän yhteen. Tärkeintä pelaajien mielestä on se, että valmentaja osaa palkita oikealla tavalla ja oikeaan aikaan. Aina sen palkinnon ei tarvitse olla mitään niin ihmeellistä, kunhan se tapahtuu oikeaan aikaan. Yhdellä pelaajista oli esimerkki tällaisesta.

”Olimme pelanneet jo pidemmän aikaan tosi alavireisesti ja joukkue oli allapäin. Meidät kutsuttiin hallille jääharjoituksiin, mutta hallilla selvisikin, että lähdemme yhdessä golffaamaan. Tämä reissu nostatti fiilistä ja tiimihenkeä todella paljon.” (PD)

Muillakin pelaajilla oli samantapaisia esimerkkejä ja kaikki olivat yhtä mieltä siitä, että tällainen yhteinen toiminta kasvattaa tiimihenkeä ja motivaatiota.



Kuvio 15. Joukkueen aineellisen palkitsemisen vaikutus motivaatioon

Niin kuin kuviosta 15 huomaa, tällä hetkellä pelaajia motivoi eniten erilainen yhteinen tekeminen kuten saunaillat tai illalliset. Tämä johtuu siitä, että esimerkiksi mestaruus on tällä hetkellä erittäin epätodennäköinen.

6.3.2 Aineeton palkitseminen

Aineettomasta joukkueen palkitsemisesta pelaajat nostivat esiin arvostuksen. Se, että koko joukkuetta arvostetaan samalla tavalla, eikä esimerkiksi tiettyjä pelaajia nosteta jallustalle. Jukureissa tämä on onnistunut hyvin. Joukkueen kaikki pelaajat kokevat samantalaista arvostusta. Tämä johtuu osakseen myös siitä, että Jukureissa kaikki pelaajat ovat aika lailla saman tasoisia, eikä niin sanottuja huippupelaajia löydy montaa.

Usea haastateltava nosti myös vapaapäivät tärkeäksi aineettoman palkitsemisen keinoksi. On voitu ottaa tavoite, että kolmen peräkkäisen voiton jälkeen pelaajat saa vapaapäivän treenien sijasta. Pelaajien mukaan vapaapäivän saanti tulee olla kuitenkin aina perusteltua. Vapaapäiviä ei voi jaella koko ajan, koska treenitkin pitää kuitenkin hoitaa. Oikeaan aikaan annettu vapaapäivä palkinnoksi koetaan kuitenkin pääasiassa motivoivaksi. Yksi pelaajista ei kuitenkaan kokenut vapaapäiviä erityisen motivoivaksi. Hänen mielestään vapaapäivät kuuluvat pelaajille tuloksesta riippumatta, eikä ne vaikuta hänen motivaatioonsa positiivisesti.

Pelaajat pitivät tärkeänä myös sitä, että heidän tyttöystävänsä ja perheensä otetaan huomioon. Pelaajien mukaan se lisää motivaatiota, jos heillä on sellainen tunne, että heidän perheensä otetaan huomioon seuran puolelta. Tällöin heille kerrotaan se, että heitä arvostetaan ihmisinä eikä pidetä vain seuran työntekijöinä. Perhe pystytään huomioimaan järjestämällä esimerkiksi erilaista yhteistä tekemistä pelaajien ja perheiden kesken. Pitää kuitenkin muistaa, että osa pelaajista on esimerkiksi ulkomaalaisia ja he eivät ole pystyneet näkemään läheisiään kuukausiin koronatilanteen takia. On myös tärkeää, että he otetaan huomioon.

6.3.3 Epäonnistunut palkitseminen

Pääasiassa koettiin, että joukkueen palkitsemisesta ei voi olla haittaa motivaation kannalta. Kuitenkin, jos palkitsemisen tavoitteet eivät ole realistisesti saavutettavissa, se luo vaan turhautumista ja tuskaa. Myös siinä tilanteessa, jos palkitseminen on jostakin syystä epäoikeudenmukaista. Esimerkiksi jos koko joukkueelle on luvattu sama palkinto, mutta jostain syystä jotkut yksilöt saavatkin erilaiset palkinnot ja tällöin syntyy epätasa-arvoa.

Palkitseminen voi olla myös epäonnistunutta, jos tietyssä tilanteessa tarjotaan väärää palkitsemistapaa. Pelaajalla B oli konkreettinen esimerkki tästä.

"Olimme pelanneet saman viikon aikana useamman pelin ja hyvällä menestyksellä. Viimeisen pelin jälkeen koko joukkue vietiin illalliselle sekä keilaamaan. Kaikki pelaajat olimme todella väsyneitä ja olimme halunneet mieluummin mennä kotiin lepäämään perheen luokse."

Tässä tilanteessa joukkueelle on siis tarjottu aineellista palkitsemista, vaikka he olisivat tarvinneet aineetonta palkitsemista. Tällaisissa tilanteissa valmentajan pitäisi osata toimia oikein, koska tällainen voi vaikuttaa motivaatioon negatiivisesti

7 Yhteenveto

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää miten palkitseminen vaikuttaa jääkiekkoilijoiden motivaatioon. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys rakennettiin palkitsemista ja motivaatiota käsittelevien kirjallisuus- ja verkkolähteiden avulla. Teoreettisen viitekehyksen ja haastatteluiden analysoinnin jälkeen syntyi tutkimuksen johtopäätökset.

7.1 Johtopäätökset

Kaikki haastateltavat pelaajat pitivät aineetonta palkitsemista tärkeämpänä motivaation kannalta kuin aineellista palkitsemista. Kauhasen (2010) mukaan liiallinen aineellinen palkitseminen saattaa vaikuttaa sisäiseen motivaatioon negatiivisesti. Tähän myös kaikki pelaajat pystyivät samaistumaan.

Kaikkein tärkeimmäksi palkitsemistavaksi pelaajat mainitsivat palautteen. Heidän mielestään sen tärkeyttä ei voi liikaa korostaa. Nylanderin ym. mukaan (2015, 39.) esimieheltä tuleva rakentava ja myönteinen palaute on yksi parhaista motivoinnin keinoista. Tutkimustulokset olivat yhtä mieltä tämän teorian kanssa. Osa haastateltavista pelaajista on saanut tarpeeksi palautetta uransa aikana, mutta osan mielestä sitä voisi saada vieläkin enemmän.

Palautteen lisäksi tärkeimmäksi palkitsemistavaksi muodostui arvostuksen tunteen kokeminen. Tällä tarkoitettiin pääasiassa valmentajalta ja joukkuekavereilta saatavaa arvostusta. Pääasiassa kaikki pelaajat kokivat saavansa tarpeeksi arvostusta, vaikka on välillä ollut yksittäisiä hetkiä, milloin sitä olisi toivonut vähän enemmän. Arvostuksen tunnetta pelaajille lisäsi myös se, että joukkueiden perheet otettiin huomioon järjestämällä erilaisia tapahtumaa. Pelaajat painottivat myös sitä, että kaikilla ei ole välttämättä läheisiä Mikkelissä, minkä takia heidätkin tulee ottaa omalla tavalla huomioon. Nylanderin ym. (2015, 38.) mukaan myös yksilöllinen kohtelu sekä työntekijöiden elämäntilanteen huomioon ottaminen, kasvattaa työntekijän motivaatiota sekä luottamusta. Tällä hetkellä yhteistä tapahtumaa perheille ei kuitenkaan täysin pysty toteuttamaan koronatilanteesta johtuen.

Aineellisista palkitsemistavoista nousi esille palkka ja erilaiset henkilökohtaiset bonukset. Palkka tuottaa motivaatiota, mutta sillä ei yleisesti pysty kilpailemaan toisten palkitsemistapojen kanssa (Hakonen ym. 2014, luku 2.4.) Tämä teoria herätti hieman ristiriitaa pelaajien keskuudessa, koska useamman mukaan palkka oli aineellisista palkitsemistavoista juuri se suurin motivaation lähde. Henkilökohtaisten bonusten katsottiin motivoivan eniten silloin, jos ne ovat realistisesti saavutettavissa ja tavoite tarpeeksi lyhyellä aika välillä, jotta motivaatio pysyy yllä.

Varusteet olivat jokaisella haastateltavalla pelaajalla täydellisessä kunnossa, koska ne saadaan sponsorilta. Pelaajien mukaan varuste-etua pidetään ammattitasolla ja sen merkityksen huomaa vasta sen puuttuessa. Tätä ajatusta tulee myös Hakosen teoria (2014, luku 2.6.)

Joukkueen palkitsemista pidettiin yksilön palkitsemista tärkeämpänä. Joukkueen palkitsemisessa saadaan kaikki pelaajat puhaltamaan yhteen hiileen, kun taas yksilö palkitsemisessa pelaajat alkavat helposti ajattelemaan vain omaa etuaan. Joukkueen palkitseminen näkyi esimerkiksi sitoutumisena, tuloksellisuutena ja ilmapiirin parantumisena. Motivoivimpia joukkueen palkitsemisen keinoja olivat kaikki joukkueen yhteinen tekeminen kuten saunaillat. Joukkueen palkitsemisella on korrelaatiota pelaajien motivaatioon ja motivaatio taas on tärkeä osa pelaajan ja tätä kautta koko joukkueen pelimenestystä. Yksilön palkitsemisessa taas pelaaja alkaa helposti toimimaan omien etujensa mukaisesti esimerkiksi, jos on jokin tietty pistetavoite, saattaa sitä alkaa yli yrittämään kentällä, milloin joukkueen mahdollisuudet kärsivät. Yksilön palkitsemista ei saa kuitenkaan vähäksyä liikaa, koska jääkiekko on laji, jossa yksilöidenkin merkitys joukkueelle voi olla merkityksellinen.

7.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa ei ole olemassa mitään tiettyä ja yksiselitteistä ohjetta. Validiteetin ja reliabiliteetin avulla mitataan tutkimuksen luotettavuutta ja laatua. Tutkimuksen reliabiliteetilla tarkoitetaan tulosten pysyvyyttä eli jos tutkimus tehtäisiin uudelleen, tulisi tutkimustulosten pysyä samoina ja uusintamittauksella pysyttäisiin vahvistamaan tutkimustulokset. (Kananen 2017, 175.) Reliabiliteetti tarkoittaa kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkijan toimintaa. Se kertoo, onko kaikki tutkijalla oleva aineisto otettu huomioon, onko haastatteluista saadut tiedot litteroitu oikein ja heijastavatko vastaukset haastateltavien ajatusmaailmaa. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 189.) Validiteetilla taas tarkoitetaan sitä, että tutkitaan oikeita asioita eikä tutkija eksy tutkittavasta aiheesta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuskriteereitä ovat informantin vahvistus, vahvistettavuus, arvioitavuus, tulkinnan ristiriidattomuus, saturaatio ja aikaisemmat tutkimukset. (Kananen 2017, 175-176.)

Hirsjärven ja Hurmeen (2018, 184) mukaan tutkimuksen luotettavuuteen kuuluu haastatteluaineiston laadukkuus. Etukäteen laaditulla hyvällä haastattelurungolla varmistetaan tutkimuksen laadukkuus. Teemahaastatteluissa tulee muistaa, että teemojen esittelyiden lisäksi, on hyvä miettiä ennalta, miten teemoja voidaan tarvittaessa syventää ja mitä lisäksymyksiä voidaan esittää.

Kvalitatiiviselle tutkimukselle on Heikkilän (2004, 17) mukaan yleistä pieni otanta määrä, jota pyritään tutkimaan mahdollisimman syvällisesti. Kvalitatiiviselle tutkimukselle on tärkeintä aineiston laatu eikä määrä. Tässä tutkimuksessa haastateltavien määrä oli neljä, joten yksilöitä valittiin joukkueesta pieni määrä ja näitä tutkittiin syvällisesti kattavilla kysymyksillä.

Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen uskottavuus riippuu pitkälti tutkijan luovuudesta. Haastattelijan rooli on suuri kvalitatiivisessa tutkimuksessa ja uskottavien tutkimustulosten tuottaminen on tutkijan vastuulla. Tutkimuksen lukija ei voi tietää esitettyjen tutkimustulosten ja väitteiden paikkaansapitävyyttä, jolloin tutkimuksen uskottavuus on kiinni tulosten raportointiin liittyvistä valinnoista. (Räsänen, Anttila & Melin 2005, 98-99.)

Tutkimuksen luotettavuutta lisättiin panostamalla haastattelukysymysten suunnitteluun ja niiden laatuun. Haastattelutilanteissa haastattelukysymyksiä tarkennettiin, jos haastateltava ymmärsi kysymyksen väärin tai vastasi ohi aiheen. Pääasiassa kuitenkin haastattelukysymykset ymmärrettiin oikein ja korjauksia piti tehdä vähän. Haastattelujen alussa painotettiin sitä, että pelaajat vastaisivat mahdollisimman rehellisesti, mutta on kuitenkin vaikea sanoa varmaksi, kuinka rehellisesti ja avoimesti he todellisuudessa vastasivat.

Koronatilanteesta johtuen haastattelut toteutettiin puhelimitse. Kaikki pelaajat suorittivat haastattelunsa omasta kodistaan, jolloin haastatteluympäristö oli neutraali ilman häiriötekijöitä. Kaikki haastateltavat saivat itse valita haastattelun ajankohdan eikä ketään pakotettu osallistumaan haastatteluun. Jotta haastattelutilanteesta saatiin mahdollisimman rento, alkuun juteltiin paljon arkisista asioista kuten kuulumisista ja jääkiekosta. Haastattelun alussa painotettiin vielä anonymiteettiä, joka toivottavasti sai haastateltavan olon rennommaksi.

Uskoisin myös, että tutkimuksen luotettavuuden kannalta merkitystä oli myös haastattelijan kokemuksella. Olen ollut töissä yrityksessä, jossa suoritin työhaastatteluja lähes päivittäin. Tämän takia tutkimuksen haastattelut eivät olleet ensimmäisiä haastattelukokemuksiani. Luotettavuutta lisää se, että osaan haastatella haastateltavia olematta liian johdatteleva.

Aineiston luotettavuudesta ja riittävydestä kertoo saturaatio eli kylläntyminen. Saturaatiolla tarkoitetaan sitä, että vastaukset alkavat toistaa itseään eli haastateltavat eivät enää tuota tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. (Kananen 2017, 179.) Tässä tutkimuksessa saturaatio saavutettiin, koska haastateltavien vastaukset olivat pitkälti samankaltaisia.

7.3 Kehitysehdotus

Tutkimuksen kehitysehdotuksena uran loppumiseen valmistava ja sen jälkeinen palkitseminen. Tutkimuksessa ilmeni, että uran jälkeen moni ammattipelaaja jää ilman minkäänlaista tukea. Tämän takia moni pelaaja jää uransa jälkeen toimettomaksi ja saattaa ajautua erilaisiin ongelmiin. Riski ongelmiin ajautumisesta on suurin sellaisilla pelaajilla, joiden ura loppuu omasta tahdosta riippumatta liian aikaisin. Tällaisia syitä ovat esimerkiksi loukkaantumiset ja joukkueen ulkopuolelle jääminen. Uran päätyttyä yllättäen, heillä ei välttämättä ole minkäänlaista varasuunnitelmaa, joka helpottaisi esimerkiksi uudelle uralle siirtymistä. Seurat voisivat tukea pelaajia tässä jo uran aikana, tarjoamalla esimerkiksi koulutuksia tai taloudellista tai psyykkistä neuvontaa.

Pelaajien mielestä tärkein asia uran loppumiseen valmistautumisen kannalta olisi erilaiset koulutus ja opiskelumahdollisuudet ja varsinkin niiden räätälöinti ammattijääkiekkoilijalle sopivaksi. Tätä auttaisi myös se, että pelaajia aloitettaisiin kannustamaan jo uran alkuvaiheella opiskelemaan. Jos pelaaja on opiskellut uransa aikana itselleen toisen ammatin, se lisää turvallisuuden tunnetta uran loppuessa, kun tietää että tulevaisuudessa on muitakin vaihtoehtoja ja mahdollisuuksia, kuin jääkiekko.

8 Pohdinta ja oma oppiminen

8.1 Opinnäytetyö prosessi

Opinnäytetyö prosessi käynnistyi keväällä 2020 opinnäytetyöseminaareilla ja opinnäytetyöohjaajani tapaamisilla. Näistä tapaamisista saadun tuen avulla alkoi aiheen valinta omien kiinnostuksen kohteiden kautta. Alusta asti oli selvää, että opinnäytetyöni tulee liittyämään jollain tavalla urheiluun. Aiheeksi valikoitui lopulta palkitsemisen merkitys motivaation kannalta ja kohdeyritykseksi Mikkelin Jukurit. Aiheesta teki erityisen kiinnostavan se, että tämä tutkimus oli täysin uniikki, jota ei ollut aikaisemmin tehty.

Yksi tämän työn suurimmista haasteista oli aiheen rajaaminen. Palkitseminen ja motivaatio ovat itsessään jo hyvin laajoja aiheita. Tietoperusta saatiin kuitenkin rajattua hyvin, kun palkitseminen rajattiin koskemaan aineellista ja aineetonta palkitsemista, mistä valitsin ne asiat, jotka ovat merkityksellisiä juuri huippu-urheilijan näkökulmasta. Motivaation rajattiin sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon.

Toinen haastava tekijä opinnäytetyön tekemisessä oli aikataulusta kiinnipitäminen. Tähän vaikutti suuresti koronatilanne, jonka takia jouduin tekemään enemmän töitä koulun ohella, mitä olin alun perin suunnitellut. Keväällä suoritin myös työharjoittelua, joka toteutettiin etätöinä Suomen hallituksen ohjeiden mukaisesti. Tein siis kotona samaa aikaa opintoja, töitä ja vietin vapaa-aikani, minkä takia näiden kolmen raja hämärtyi helposti. Tietoperustan kirjoittaminen vei myös paljon enemmän aikaa, mitä olin ajatellut. Tämä tarkoitti sitä, että tutkimustulosten purkuun jäi hieman vähemmän aikaa, mutta sain kuitenkin kirittyä aikataulua hyvin.

Lähteiden etsiminen oli aluksi hieman hankalaa, kun tuntui löytyvän paljon lähteitä palkitsemisesta ja motivaatiosta organisaatiotasolla, mutta ei urheilussa. Sain kuitenkin apua kirjaston henkilökunnalta, minkä jälkeen löysin paljon myös lähteitä näistä aiheista nimenomaan urheilussa.

Haastattelut olivat mielestäni opinnäytetyön helpoin ja hauskin osuus. Itse haastattelun lisäksi puheluihin sisältyi paljon myös muita keskustelun aiheita. Haastatteluiden litterointi taas oli ehkä se ikävin homma tässä opinnäytetyöprosessissa. En ollut ennen litteroinut noin pitkiä haastatteluja yksin ja se veikin paljon enemmän aikaa mitä aluksi ajattelin. Kun haastattelut oli litteroitu huolella, tulosten kirjaaminen sujui ongelmitta.

8.2 Oma oppiminen

Tärkein oppi opinnäytetyön tekemisessä itselleni oli suuren kokonaisuuden hahmottaminen. Tämä oli ensimmäinen tämän kokoluokan tutkimustyö minkä tein ja se hieman jännitti alkuun. Sain kuitenkin alusta saakka apuja ja neuvoja opinnäytetyöohjaajaltani tarvittaessa, mikä helpotti työn tekemistä. Kokonaisuuden hahmottamisen lisäksi tämä työ opetti minulle päättäväisyyttä ja sitoutuneisuutta. Välillä opinnäytetyötä tehdessä tuli turhautumisen hetkiä, mutta tällöinkin oli vain pakko pysyä päättäväisenä ja saattaa työ loppuun saakka. Työn tekeminen vaati myös sitoutumista, minkä takia jouduin karsimaan paljon turhia menoja kalenteristani.

Palkitseminen ja motivaatio ovat molemmat aiheita, jotka ovat kiinnostaneet minua erityisesti koko opiskelujen ajan. Tämän lisäksi urheilu on ollut aina todella lähellä sydäntäni ja sen takia opinnäytetyötä oli kokonaisuudessaan miellyttävä tehdä, koska aihe oli niin mieleinen.

Jos tekisin opinnäytetyön nyt uudelleen, on muutama asia, jotka tekisin eri tavalla. Tekisin vielä tarkemman suunnitelman ja hahmottelisin opinnäytetyön kokonaisuutta paremmin. Opinnäytetyön teko vaati erityisen paljon suunnittelua, aiheeseen paneutumista, ajankäytön hallintaa, sitoutuneisuutta sekä päättäväisyyttä. Loppupeleissä opinnäytetyön teko oli kuitenkin erittäin palkitsevaa ja alussa ollut jännitys olikin aivan turhaa.

Lähteet

Azets Oy. 2016. Palkitsemistutkimus. Luettavissa: [file:///Users/Emilia/Downloads/Palkitsemistutkimus_Azets_2016%20\(1\).pdf](file:///Users/Emilia/Downloads/Palkitsemistutkimus_Azets_2016%20(1).pdf) Luettu 20.10.2020

Business Balls. 2020. Luettavissa: <https://www.businessballs.com/improving-workplace-performance/vrooms-expectancy-theory/> Luettu 23.11.2020

Deci, E.L & Ryan, R.M. 1985. Intrinsic motivation and self-determination in human behaviour. Plenum Press. New York.

Deci, E.L & Ryan, R.M. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. Contemporary Educational Psychology, 25, s.54-67.

Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.). 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus. Juva.

Hakonen, N., Hakonen A., Hulkko K. ja Ylikorkala A. 2014. Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat johtamisen välineenä. WSOY. Helsinki.

Haukola T., Lempiälä T., Moisio E. 2009. Palkitseminen ja innovatiivisuus. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, 47, s.40. Luettavissa: http://rewardresearch.aalto.fi/fi/research/tutkimusraportit/tem_47_2009.pdf Luettu 10.10.2020

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2001. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Yliopistopaino. Helsinki.

Hoye, R., Smith, A.C.T., Nicholson, M. & Stewart, B. 2018, Sport management: principles and applications, Fifth edition edn, Routledge, London.

Jaakkola, T. 2015. Motivaatio – ilo, innostus ja intohimon synnyttäminen. Teoksessa Suomen Valmentajat ry. Lasten ja nuorten hyvä harjoittelu. s. 109-123. VK-Kustannus Oy. Lahti.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

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

Kareinen, M. 2020. Palkitsemisen vaikutus jääkiekkopelaajien motivaatioon. Haaga-helia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Kataja, J., Jaakkola, T. & Liukkonen, J. 2011. Ryhmä liikkeelle! Toiminnallisia harjoituksia ryhmän kehittämiseksi. PS-kustannus. Jyväskylä.

Linnamo, V. 2016 Videokuva palautteenannossa ja analyyseissä. Teoksessa Mero, A., Nummela, A., Kalaja, S. & Häkkinen K. (toim.). Huippu-urheiluvalmennus – teoria ja käytäntö päivittäisvalmennuksessa, s.616-621. VK-Kustannus OY, Lahti.

Liukkonen, J. & Jaakkola, T. 2012. Urheilijan motivaatio. Teoksessa Matikka, L. & Roos-Salmi, M. (toim.). Urheilupsykologian perusteet, s. 48-67. Liikuntatieteellinen seura ry. Tampere.

Lehtinen, P. 2017 Video apuvälineenä koripalloilijan taitoharjoittelussa. Nuorisovalmennusseminaari-materiaali 2017.

Leventhal, G. 1980. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. Teoksessa Gergen, M. Greenberg & R. Willis (toim.) Social Exchange: Advances in theory and research. New York: Plenum Press, 27-55. Teoksessa Hakonen A. & Nylander M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus. Juva.

Mayor, P. & Risku, M. 2015, Opas yksilölliseen motivointiin: 16 perustarvetta johtamisen apuna, Talentum, Helsinki. Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/IAIBEXCTEB#/kohta:OPAS\(\(20\)YKSIL\(\(d6\)LLISEEN\(\(20\)MOTIVOINTIIN\(\(20\)piste:b4](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/IAIBEXCTEB#/kohta:OPAS((20)YKSIL((d6)LLISEEN((20)MOTIVOINTIIN((20)piste:b4) Luettu: 15.2.2020

Meta-system coaching to feed forward or to feed back? That is the question. Luettavissa: <http://www.metasysteme-coaching.eu/pdfexport.php?nid=1445> Luettu 27.7.2020

Mikkelin Jukurit. 2020. Luettavissa: <https://www.jukurit.fi> Luettu 3.7.2020

Mulder Patty 2018, What is Vroom's Expectancy Theory? Definition, application. Luettavissa: <https://www.toolshero.com/psychology/vrooms-expectancy-theory/> Luettu 3.9.2020

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

Peak performance sports. 2020. Luettavissa: <https://www.peaksports.com/sports-psychology-blog/whats-the-best-motivation-for-athletes/> Luettu 11.8.2020

Viitala, R. 2004. 4. painos. Henkilöstöjohtaminen. Edita Prima Oy, Helsinki

Peltonen, M., Ruohotie, P. 1989. 3. painos. Motivaatio Menetelmiä työhalun parantamiseksi. Otava, Keuruu.

Positive coaching alliance. 2020. Get things done with targeted symbolic rewards. Luettavissa: https://devzone.positivecoach.org/sites/uploads/files/PCA_TargetedSymbolicRewards.pdf Luettu 12.8.2020

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. WS Bookwell Oy. Juva.

Recognition source. 2016. Reward the athletes in your life. Luettavissa: <https://www.recognitionsource.com/blogs/news/reward-the-athletes-in-your-life> Luettu 12.8.2020

Ristolainen, N. Henkilöstön palkitseminen. 2020. Haaga-helia ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma. Helsinki.

Sport psychology. 2016. Motivation. Luettavissa: http://resource.download.wjec.co.uk.s3.amazonaws.com/vtc/2015-16/15-16_30/eng/05-heat-of-the-moment/Unit5-motivation-.html Luettu 11.8.2020

Tiikkaja, J. 2014, Ihmisen valmentaminen, Auditorium, Helsingissä.

Weinberg, R. & Gould, D. 2007. Foundations of sports and exercise psychology. 4. Painos. Human Kinetics. Champaign, IL, USA.

Whitmore, J. 2009. Coaching for performance. GROWing human potential and purpose; The principles and practice of coaching and leadership. Fourth edition. Nicholas Brealey Publishing. London.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Haastattelukysymykset

(Aineellisia palkitsemistapoja ovat esimerkiksi palkka, palkkiot, edut, varusteet yms...)

(Aineettomia palkitsemistapoja ovat esimerkiksi palaute, arvostus, urapolut, itsensä kehittäminen yms...)

Yksilö

1. Mitä mielipiteitä sinulla on aineellisista palkitsemistavoista?
 - Miten aineelliset palkitsemistavat vaikuttavat motivaatioosi/Miten merkityksellisenä pidät aineellista palkitsemista?
 -
2. Mitä mielipiteitä sinulla on aineettomista palkitsemistavoista?
 - Miten aineettomat palkitsemistavat vaikuttavat motivaatioosi/Miten merkityksellisenä pidät aineetonta palkitsemista?
3. Mikä palkitsemistapa motivoi sinua eniten ja mitä pidät tärkeimpänä? Miksi? Esimerkkejä, miten se on näkynyt?
4. Vaikuttaako palkitseminen joukkuetta valittaessa? Onko tärkeämpää esimerkiksi palkka vai onko kehittyminen ja oma ura tärkeämpi?
5. Oletko kokenut epäoikeudenmukaisuutta palkitsemisessa? Millaisissa tilanteissa?
6. Koetko sisäisen vai ulkoisen motivaation olevan merkittävämpi menestymisesi kannalta?
7. Miten korona-aika on vaikuttanut motivaatioon?

—
—

Joukkue

1. Mitkä aineelliset palkitsemistavat motivoivat sinua enemmän?
2. Mitkä aineettomat palkitsemistavat motivoivat sinua enemmän?
-
3. Kumpi palkitsemistavoista on tärkeämpi joukkueen menestymisen kannalta?
4. Miten palkitseminen kokonaisuudessaan vaikuttaa joukkueen tulokseen ja esimerkiksi joukkuehenkeen?
 - Voiko siitä olla haittaa tuloksen kannalta tai ylipäättänsä joukkueen kannalta?
-
5. Mikä Jukureiden palkitsemisessa tällä hetkellä erityisen hyvää tai huonoa? Onko kehitysehdotuksia?
-
6. Muuta mistä haluaisit keskustella palkitsemiseen liittyen?