

## Jalkapallopelaajan palkitsemisen ja motivaation yhteys

Ajdin Zec



|   |  |
|---|--|
| <b>Tekijä</b><br>Ajdin Zec  |  |
| <b>Koulutusohjelma</b><br>Liiketalouden koulutusohjelma   |  |
| <b>Opinnäytetyön nimi</b><br>Jalkapallopelaajan palkitsemisen ja motivaation yhteys   | <b>Sivu- ja liitesivumäärä</b><br>33 + 1 |
| <p>Opinnäytetyössä tutkitaan jalkapallopelaajan palkitsemisen ja motivaation yhteyttä. Opinnäytetyön teoreettisessa osassa paneudutaan ensin palkitsemisen teoriaa, jonka jälkeen motivaatiota käydään palkitsemisen näkökulmasta. Lukijalle tuodaan selkeä kuva, kuinka palkitseminen vaikuttaa jalkapallopelaajan motivaatioon. Opinnäytetyö on kohdistettu kaikille urheilijoille tai urheiluseuroille, jossa palkitsemista tapahtuu. Aihealueen laajuus mahdollistaa lukijoille erilaisia mielipiteitä sekä kehittämisehdotuksia.</p> <p>Tutkimuksessa haastateltiin viittä jalkapallopelaajaa ja tutkimus toteutettiin kvalitatiivista tutkimusmenetelmää hyödyntäen. Haastateltavat valittiin huolellisesti uran ja kokemuksen perusteella, jotta haastateltavien mielipiteet ja vastaukset olisivat mahdollisimman monipuoliset. Haastateltavat ovat pelanneet jalkapalloa Suomen ja ulkomaan sarjoissa. Haastattelut toteutettiin puhelimitse sekä teams-ohjelmaa käyttäen marraskuussa vuonna 2020.</p> <p>Teorian ja haastateltavien vastauksien perusteella kehittämiskohteiksi on valittu aineettoman palkitsemisen parantamista ja veikkausliigan palkitsemisen parantamista. Haastateltajoiden näkökulmasta nämä kehittämiskohteet epäonnistuvat tällä hetkellä jalkapallossa. Opinnäytetyössä esitetään ajatuksia kehittämiskohteiden parantamiseksi.</p> <p>Opinnäytetyössä onnistuttiin kaikissa osa-alueissa. Tämä näkyy opinnäytetyön huolellisuudessa, teoriassa, haastattelussa sekä pohdinnassa. Teksti on selkeää ja helposti ymmärrettävää. Teksti on pyritty pitämään selkeänä, jotta lukijan mielenkiinto sekä ymmärrys opinnäytetyötä heräävät. Onnistumisia näkyy opinnäytetyön huolellisuudessa, käsitteiden valinnoissa, haastatteluissa sekä pohdinnoissa. Tekstistä haluttiin luoda visuaalinen erilaisilla kuvioilla ja kuvilla. Tekstin kelioppi virheet pyrittiin minimoimaan, jotta teksti olisi lukijalle helposti ymmärrettävä.</p> |  |
| <b>Asiasanat</b><br>Urheilu, palkitseminen, motivaatio, jalkapallo, jalkapallopelaaja   |  |

## Sisällys

|     |  |    |
|-----|--|----|
| 1   | Johdanto.....  | 1  |
| 1.1 | Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset.....               | 1  |
| 1.2 | Tutkimuksen keskeiset käsitteet.....                   | 3  |
| 2   | Palkitseminen työelämässä.....                         | 4  |
| 2.1 | Aineellinen palkitseminen.....                         | 5  |
| 2.2 | Rahapalkitseminen.....                                 | 6  |
| 2.3 | Edut.....  | 7  |
| 2.4 | Aineeton palkitseminen.....                            | 10 |
| 2.5 | Työympäristö.....                                      | 10 |
| 2.6 | Palkitsemisen kehittäminen.....                        | 11 |
| 3   | Motivaatio.....  | 14 |
| 3.1 | Sisäinen ja ulkoinen motivaatio.....                   | 15 |
| 3.2 | Motivaatioteoriat.....                                 | 17 |
| 3.3 | Urheiluseura.....                                      | 19 |
| 4   | Tutkimuksen toteutus.....                              | 21 |
| 4.1 | Haastattelu.....                                       | 22 |
| 4.2 | Haastateltavat jalkapallopelaajat.....                 | 23 |
| 4.3 | Tutkimuksen tulokset.....                              | 24 |
| 4.4 | Yhteenveto.....  | 26 |
| 5   | Pohdinta.....  | 28 |
| 5.1 | Tulosten pohdinta.....                                 | 28 |
| 5.2 | Tutkimuksen luotettavuus.....                          | 29 |
| 5.3 | Kehittämissuositukset.....                             | 30 |
| 5.4 | Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi..... | 31 |
|     | Lähteet.....   | 33 |
|     | Liitteet.....  | 34 |
|     | Liite 1. Haastattelukysymykset.....                    | 34 |

# 1 Johdanto

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan jalkapallopelaajan palkitsemisen ja motivaation yhteyttä. Aihe on laaja sekä mielenkiintoinen. Tutkimuksessa tuodaan esille, kuinka suuri merkitys palkitseminen on jalkapallossa ja, miten se voi vaikuttaa pelaajiin hyvällä tai huonolla tavalla. Palkitsemista voi tulevaisuudessa vielä kehittää, sillä vielä tänä päivänä siitä löytyy ongelmia. Positiivista on se, että palkitsemisen kehittämisessä on menty eteenpäin jalkapallossa. Kehitys näkyy pelaajien realistisemmassa palkitsemisessä sekä nuorten pelaajien kehityksessä.

Palkitsemistapoja on hyvin erilaisia ja monet tavat voivat vaikuttaa eri tavalla motivaatioon. Monia jalkapallopelaajia motivoi myös erilaiset asiat. Suurin motivaation tekijä jalkapalloilijoille on raha sekä edut. Jalkapallossa pelaajilla on erilaiset tavoitteet sekä päämäärät elämässä. On pelaajia, jotka tavoittelevat ylimmällä sarjatasolla pelaamista sekä joukkueista parhaimmista, mutta on pelaajia, jotka haluavat tienata hyvin ja eläköityä mahdollisimman nopeasti. Tällöin näitä ihmisiä motivoi erilaiset palkitsemistavat.

Tutkimuksessa haastatellaan jalkapallopelaajia. Haastateltavat tuovat heidän laajoja sekä kattavia näkemyksiään, miten palkitseminen käytännössä vaikuttaa pelaajien motivaatioon. Haastattelut analysoidaan ja tarkoituksena on verrata vastauksia opinnäytetyön teoriaan. Tarkoituksena on tuoda lukijalle rehellisiä, aitoja sekä luotettavia näkemyksiä ja vastauksia.

Opinnäytetyö on suunnattu jokaiselle urheilijalle ja urheiluseuralle, jossa palkitsemista tapahtuu. Opinnäytetyön aiheena on palkitsemisen yhteys motivaatioon jalkapallopelaajan näkökulmasta, mutta aihetta voidaan peilata myös muihin urheilulajeihin tai urheilulajien harrastajiin. Aihe on laaja, joka voi herättää erilaista mielenkiintoa ja pohdintaa. Tarkoituksena on löytää kehityskohteita teorian ja haastateltavien näkemysten perusteella.

## 1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia jalkapallopelaajan palkitsemista sekä, kuinka se vaikuttaa motivaatioon. Opinnäytetyössä pyrittiin saamaan kattavat vastaukset pääkysymykseen ja alakysymyksiin, jotta lukija saa selvän kuvan, kuinka palkitseminen voi onnistua tai epäonnistua. Tutkimuksessa tuodaan esille, kuinka eri toimijat vaikuttavat pelaajien palkitsemiseen sekä, miten ja millaisiin sopimuksiin päästään. Aihe on erittäin ajankohtainen ja siinä on paljon parannettavaa. Opinnäytetyö antaa lukijalle kuvan, miten palkitseminen vaikuttaa jalkapallopelaajan motivaatioon ja esitetään ajatuksia kehittämiskoh-

teiden parantamiseksi. Aihe valittiin tutkittavaksi, sillä asia on ajankohtainen ja palkitseminen tarvitsee parannuksia. Parannuksilla autetaan pelaajia kehittymään jalkapallossa ja pysymään motivoituneimpina. Parannuksien myötä urheiluna jalkapallo ottaisi ison askeleen kohti parempaa tulevaisuutta. Tutkimuksen päätutkimuskysymys on, miten palkitseminen vaikuttaa jalkapallopelaajan motivaatioon? Pääkysymykseen haetaan vastauksia seuraavilla alakysymyksillä:

Alatutkimuskysymys: Miten palkitseminen voi onnistua tai epäonnistua?

Alatutkimuskysymys: Miten sopimukseen päästään?

Alatutkimuskysymys: Mikä motivoi jalkapallopelaajaa urallaan?

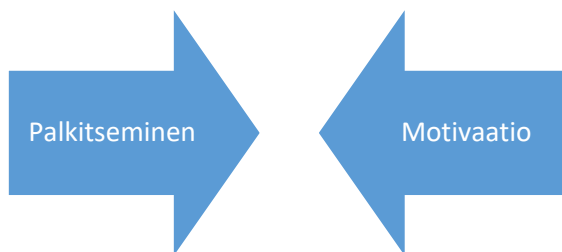
Opinnäytetyössä rajataan tarkastelemaan palkitsemisen ja motivaation käsitteiden yhteyttä jalkapallopelaajien motivaatioon. Työ on rajattu ainoastaan jalkapallopelaajiin sekä heidän näkemyksiinsä eikä tutkimuksessa oteta kantaa esimerkiksi agenttien, valmentajien sekä seurajohdon näkemyksiin.

Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin kvalitatiivisella tutkimusmenetelmällä. Haastateltavaksi valittiin jalkapallopelaajia, jotka pelaavat ammattikseen jalkapalloa. Haastateltavat vastaavat laadittuihin kysymyksiin ja kertovat heidän näkemyksiään. Haastatteluiden tarkoituksena on saada laadukkaita vastauksia, jotta lukija saa kattavaa ja henkilökohtaista tietoa. Haastattelut suoritetaan puhelimitse ja teams-ohjelmaa hyödyntäen, sillä eletään korona-aikaa ja moni pelaaja on karanteenissa altistumisten vuoksi. Haastattelukysymykset on laadittu päätutkimuskysymyksen ja alatutkimuskysymyksen ongelmien perusteella. Haastateltavien vastaukset analysoidaan haastatteluiden jälkeen. Haastateltaville esitettiin monipuolisia kysymyksiä, jotta saadaan mahdollisimman kattavat vastaukset.

Tutkimuksen peittomatriisi toimii viitekehyyksenä. Peittomatriisin tarkoituksena on helpottaa lukijaa löytämään luvuista alaongelmien ja tutkimus kysymysten vastauksia. Taulukko on selkeä ja yksinkertainen, jotta taulukko on helposti ymmärrettävissä.

| Tutkimuskysymykset                                | Tietoperusta  | Haastattelukysymykset | Tulokset           |
|---|---------------|-----------------------|--------------------|
| Miten palkitseminen voi onnistua tai epäonnistua? | 2.1, 2.2, 2.3 | 4, 5                  | 5.3, 6.3           |
| Miten sopimukseen päästään?                       | 3.3           | 3                     | 5.3, 6.3           |
| Mikä motivoi jalkapallopelaajaa urallaan?         | 2.1, 2.2, 3.1 | 1, 2, 6, 7            | 4.3, 5.1, 5.3, 6.3 |

## 1.2 Tutkimuksen keskeiset käsitteet



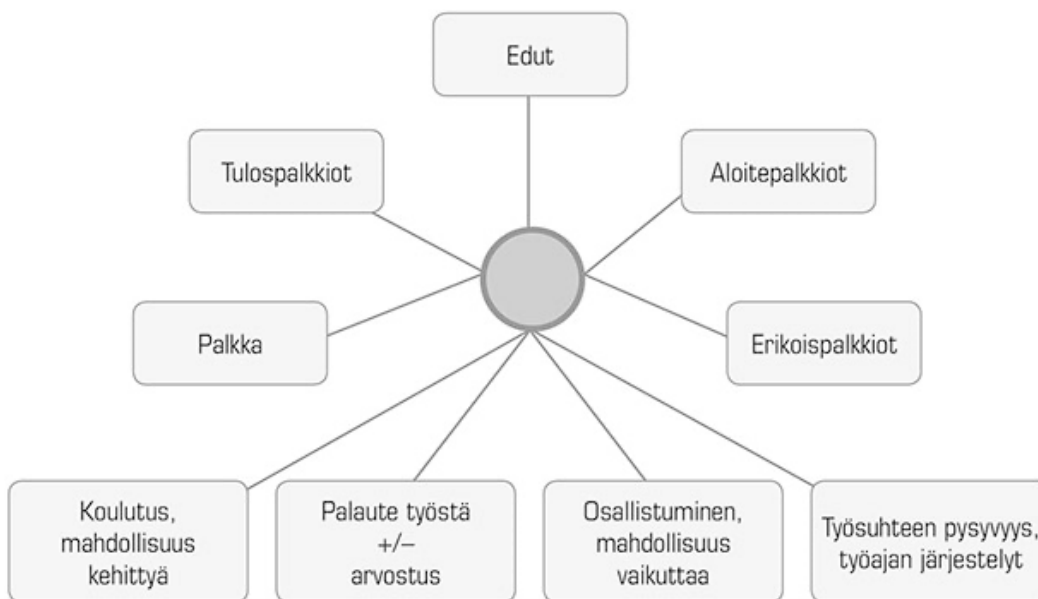
Tutkimuksen keskeiset käsitteet ovat palkitseminen ja motivaatio. Tutkimuksessa perehdytään käsitteisiin syvällisemmin. Palkitsemisella tarkoitetaan aineellista ja aineetonta palkitsemista. Aineellinen ja aineeton palkitsemiset ovat rahallinen korvaus, edut, työympäristö, vertaistuki, koulutukset ja palautteet. Opinnäytetyön luvussa 2 kerrotaan enemmän palkitsemisesta. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman 2018, 1,1.)

Motivaatiolla tarkoitetaan jalkapallopelaajan halua sekä innostusta tavoitteiden saavuttamiseksi. Tutkimuksessa käydään läpi ensimmäiseksi käsitteen palkitseminen, jonka jälkeen siirrytään motivaatioon, koska palkitseminen on yksi suurimmista motivaation tekijöistä. Tutkimuksessa pyritään avaamaan näitä käsitteitä työntekijän ja jalkapallopelaajan näkökulmasta sekä kertoa, kuinka nämä asiat liittyvät toisiinsa ja konkreettisesti näkyvät pelaajissa.

Tutkimuksen toinen keskeinen käsite on motivaatio. Motivaatiolla tarkoitetaan sisäistä ja ulkoista motivaatiota. Ihmistä motivoi eri motivaation tekijät tietyinä hetkenä. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio tarkoittavat eri asiaa. Sisäinen motivaatio tarkoittaa motivaatiota, joka lähtee ihmisestä ilman muuta tekijää. Ulkoinen motivaatio tarkoittaa ulkoisen tekijän voimaa, jolloin ihminen saa vastinetta tehdylle työlle. Luvussa 3 perehdytään syvällisemmin motivaation tarkoitukseen ja sen tekijöihin. (Viitala, 2004, 150-153.)

## 2 Palkitseminen työelämässä

Palkitsemisella on tärkeä rooli työntekijän motivaation ja sitoutumisen kannalta. Ei voida sanoa, että palkitseminen olisi kuitenkaan ainoa tekijä näiden asioiden täyttymiseksi. Motivaation ja sitoutumiseen vaikuttaa kuitenkin myös kehittymisen halu, palautuminen, osallistuminen sekä työn organisointi. Kuva 1 osoittaa, että palkitseminen on erittäin laaja kokonaisuus, johon vaikuttaa monet tekijät. Kuva 1 on luotu jo vuonna 1997, mutta se kuvastaa erinomaisesti nykyajan palkitsemista. (Hyppänen, 2012, 52.)



Kuva 1. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen 1997)

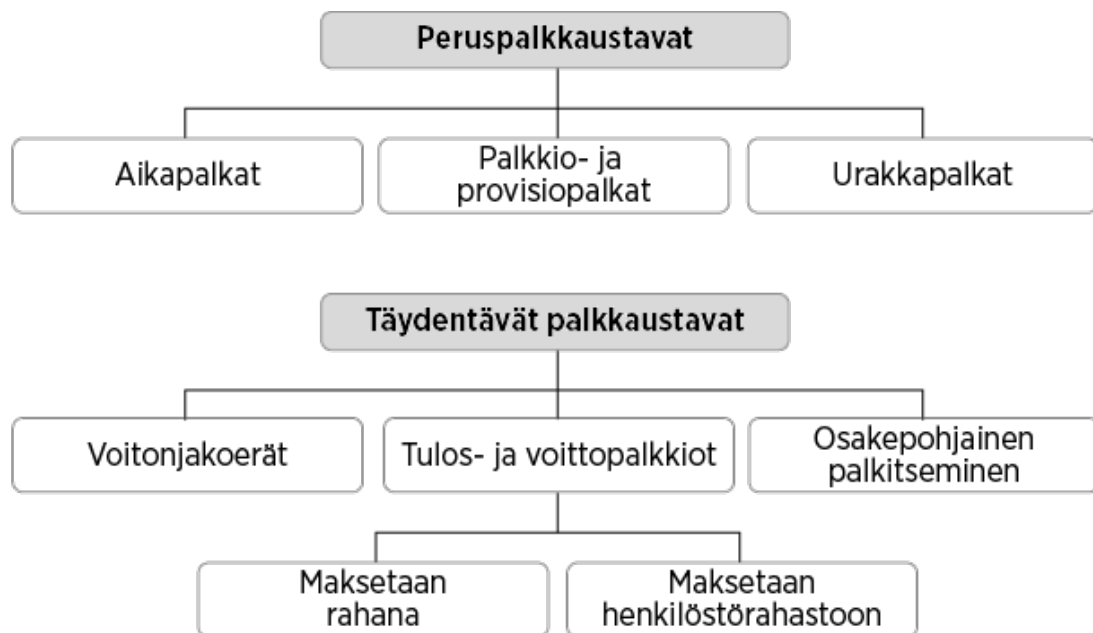
Kokonaispalkitsemisella tarkoitetaan tässä tutkimuksessa kaikkea aineellista ja aineetonta palkitsemista. Urheiluseurat tarjoavat pelaajilleen palkitsemista, mutta odottavat vastineeksi pelaajilta heidän osaamistaan, aikaa, innostusta sekä työpanosta. Johdolla on suurin merkitys palkitsemisen kokonaisuuden määrittelyyn, ellei ole toisin sovittu. Kokonaispalkitsemisesta käydään pitkiä neuvotteluja pelaajasopimuksen laadittaessa, jolloin agentti sekä seurajohto yrittävät päästä tietynlaiseen yhteisymmärrykseen pelaajan palkitsemisesta. Agentit neuvottelevat pelaajan puolesta ja yrittävät saada heille parhaan mahdollisen pelaajasopimuksen. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman 2018, 1,1.)

Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden kannalta henkilöstön ja esimiesten tulisi olla tyytyväisiä palkitsemisjärjestelmään, jotta palkitsemisjärjestelmä vaikuttaisi myönteisesti ja haluttuasti seuran toimintaan. Palkitsemisen suunnittelua ei tulisi aloittaa mittareiden suunnittelulla, vaan yhdensopivuuden suunnittelulla. Palkitseminen voi viestiä monta asiaa, kuten

mitä pidetään tai ketä pidetään tärkeänä. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman 2018, 21.)

## 2.1 Aineellinen palkitseminen

Kuva 2 kuvastaa, minkälaiset ovat aineellisen palkitsemisen peruspalkkaustavat. Kuva 2 kuvastaa, kuinka palkkaustavat toteutuvat jalkapallossa sekä työelämässä. Rahapalkitseminen kuitenkin vaihtelee organisaatioiden välillä. Mitä varakkaampi, suurempi tai kasvavampi organisaatio on, siellä on enemmän varallisuutta sekä työntekijöiden palkitseminen voi olla suurempaa. Urheilussa tähän vaikuttaa seuran tavoitteet sekä agentin ja seurajohdon sopimusneuvottelut. Urheilussa yleensä seura käyttää enemmän investointia ja rahaa, kun he tavoittelevat suurta esimerkiksi nousua seuraavalle sarjatasolle. Tämä tarkoittaa, että tällöin pelaajilla voi olla isommat rahapalkat, kuin muiden seurojen pelaajilla. (Nylander & Hakonen 2015, 1.1.)



Kuva 2. Peruspalkkaustavat ja täydentävät palkkaustavat (Hakonen ym. 2014, luku 2.4)

Yleisimpiä aineellisia palkitsemistapoja ovat rahapalkka, rahalliset kannustimet, palkkiot, luontoisedut ja muut henkilöstöedut. Palkkojen suuruuksista sekä rahallisista kannustimista on tehty monia eri tutkimuksia. Palkkojen suuruus ei kuitenkaan aina ole tärkein asia motivaation kannalta. Yleensä vaativammasta työstä maksetaan enemmän palkkaa. Työtehtävä voi olla vaativa esimerkiksi stressin kannalta tai vaatimustasoisesti. Tämä voidaan heijastaa suoranaisesti kirurgin sekä poliitikkojen palkkaan. Palkan korotuksella voidaan saada merkittävää tulosta aikaiseksi, mutta pienetkin palkkiot voivat motivoida, kun niitä käytetään oikein. Suuret palkkiot voivat helposti vaikuttaa negatiivisesti pelaajaan,



kuten motivaatioon ja sitoutumiseen, jos toteutus ei toimi. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman 2018, 54.)

## 2.2 Rahapalkitseminen

Työnantaja maksaa työntekijälle peruspalkkaa työntekijän antamasta työpanoksesta. Palkkaus voi olla esimerkiksi aika, urakka tai palkkiopalkkana. Näistä yleisin palkkaustapa on aikapalkka. Aikapalkkaa voidaan maksaa toimihenkilöille, asiantuntijoille tai johtotehtävissä työskenteleville. Urakka- ja palkkiopalkkausta käytetään esimerkiksi myyntityössä sekä sellaisissa töissä, missä työtä voidaan mitata. 1990-luvulla tuli jako, jolla voidaan jakaa aikapalkat tehtäväkohtaiseen ja henkilökohtaiseen palkanosaan. Kuva 3 kuvastaa, miten ja missä tulospalkkio ja palkkiopalkka toteutuvat. (Nylander ja Hakonen 2015, 41.)

| Tulospalkkio                     | Palkkiopalkka                   |
|----------------------------------|---------------------------------|
| Työpaikkakohtainen lisä          | TES-pohjainen peruspalkkaustapa |
| Paikallinen määritysjärjestelmä  | TES:n mukainen määritys         |
| Tavoitesidonnainen               | Vakioaika-normisidonnainen      |
| Yleensä useita tavoitteita       | Työtulosperusteinen             |
| Maksetaan palkkakautta harvemmin | Maksetaan palkkakausittain      |
| Riski saamatta jäämisestä        | Takuupalkka                     |

Kuva 3. Tulospalkkioiden ja palkkiopalkan välistä rajanvetoa (Hakonen ym. 2014)

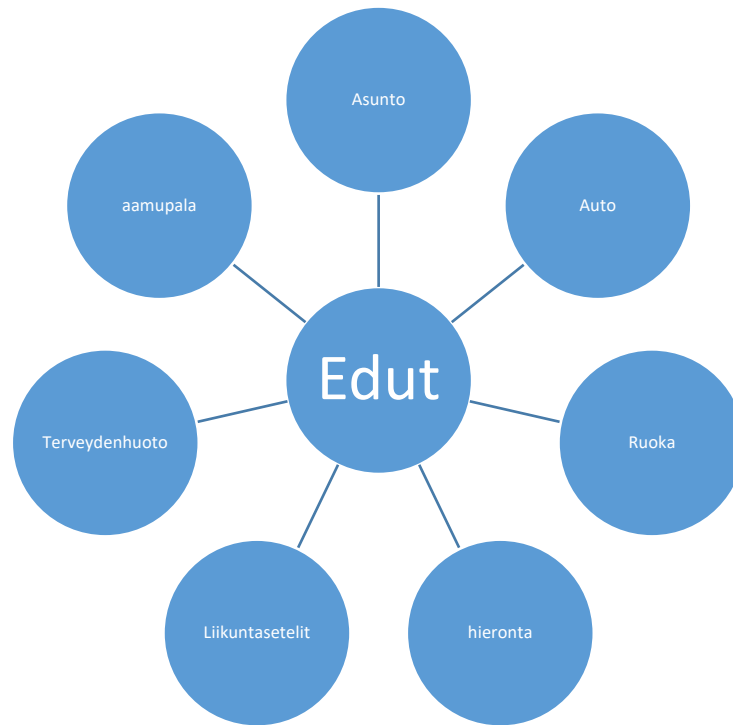
Tulospalkkauksen käyttö on nousussa ja sitä käytetään yhä enemmän palkitsemisessa. Tulospalkkiot perustuvat asetettuihin saavutuksiin, tavoitteisiin sekä kehittymiseen. Tulospalkkion toimivuuden kannalta tulosta tulee mitata sekä seurata. Työntekijän tai yrityksen saavutusten mukaan tulospalkkiota voidaan maksaa, mutta kaikki vaikuttaa siihen, mitä työntekijä ja esimies on sopinut sopimuksessa. Jalkapallossa tulospalkkiota kutsutaan bonukseksi. Tulospalkkiota voidaan kuitenkin kutsua monilla eri nimillä, kuten bonus, tavoitepalkkio, suoritepalkkio, kannustepalkkio, kehittämispalkkio sekä tuloksellisuuspalkkio. Jalkapallossa bonus rahaa maksetaan erilaisista saavutuksista sekä vaihtelevasti. Bonus rahaa voidaan pelaajalle maksaa esimerkiksi tehdyistä maaleista, voitetusta ottelusta ja seuran saavutuksesta. Tulospalkkio on urheilussa yksi suurimmista motivaation tekijöistä, sillä pelaajilla on suurempi halu onnistua sekä saavuttaa tavoitteita. (Nylander & Hakonen 2015, 41.)

Tulospalkkiota voidaan kerryttää henkilöstörahastossa, jolloin hyötyvät työntekijä sekä työnantaja. Työnantaja kuitenkin päättää, että voiko henkilöstörahastoa käyttää. Henkilöstörahasto ei ole kaikissa yrityksissä mahdollinen. Henkilöstörahasto kuitenkin tuo erilaisia etuuksia verotuksessa työnantajalle ja työntekijälle. Rahastoon maksettavasta summasta työnantaja ei maksa sivukuluja. Työntekijän nostaessa henkilöstörahastosta rahaa, 20% on verotonta tuloa. Lopusta nostetusta osuudesta maksetaan normaalisti veroa. Henkilöstörahastosta saa nostaa vuosittain vain 15% koko rahastosta. Henkilöstörahasto ei ole kuitenkaan jalkapallossa isoin motivaation tekijä. (Nylander & Hakonen 2015, 43.)

Rahapalkitsemisen toimivuuden varmistamiseksi raha määrä, joka työntekijälle maksetaan tehdystä työstä, tulisi olla kohtuullinen, jotta se motivoisi. Lähes jokainen työntekijä on itse sisäistänyt, minkälaisen summan hän haluaisi tienata tehdystä työstään. Rahapalkitsemisen suuruus ei tulisi olla ristiriidassa työntekijän sekä työnantajan välillä. Rahapalkitsemisen tulisi suurempaa, kuin liian pientä. Työnantaja voi korottaa työntekijän palkkaa noin 7 % kerralla, jotta työntekijä pysyisi motivoituneena. Palkkaa voidaan kuitenkin korottaa myös pienemmällä korotusprosentilla. Palkan korotukseen tulisi vaikuttaa työntekijän onnistumiset sekä kehitys. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman, 2018, 4.)

### **2.3 Edut**

Työelämässä ja urheilussa etuuksia on monenlaisia. Kuvio 1 kuvastaa, minkälaisia etuuksia on sekä, mitkä ovat yleisimmät etuudet työelämässä sekä urheilussa. Edut vaihtelevat suuresti eri organisaatioissa. Organisaation talous sekä suuruus vaikuttaa myös henkilöstön etuuksiin. Urheilussa pelaajan rooli sekä tärkeys voi vaikuttaa etuuksiin. Tärkeimmille pelaajille voidaan esimerkiksi tarjota autoetuutta, jos se ei ole kaikille tarjottu.



Kuvio 1. Kokonaispalkitsemisen malli (mukaillen Hakonen 2018)

Eduilla on työelämässä monia tarkoituksia. Eduilla voidaan esimerkiksi houkutella työntekijöitä, helpottaa työn ja vapaa-ajan sujuvuutta, edistää terveyttä ja turvaa sekä hyvää työnantajankuvaa. Suomen laki ja työehtosopimus säätelevät palkitsemista sekä etuuksia. Lakisääteiset etuudet Suomessa näkyvät parhaiten työterveydenhuollossa sekä vuosilomissa. Useat organisaatiot tarjoavat työntekijöilleen erilaisia etuuksia. Yleisimmät etuudet jalkapalloilijoille ovat asunto, kulkuväline, erilaiset varusteet, huonekalut, ruoka, hieronta, liikuntasetelit sekä sponsorit. Yrityksen yksi merkittävimmistä syistä etuuksien käytössä on taloudellinen hyöty. Etuuksista kannattaa kuitenkin työntekijöille viestiä mahdollisimman selkeästi ja nopeasti, jotta etuudet nähtäisiin hyödyksi yritykselle. (Nylander & Hakonen 2015, 62.)

Edut ovat Suomessa vähäinen palkitsemismuoto nykypäivänä, mutta yleistyy jatkuvasti. Edut tuovat yrityksille melko suuria kustannuksia. Tätä voidaan pitää suurena syynä sille, miksi edut ovat melko vähäinen palkitsemismuoto Suomessa. Edut kuuluvat palkitsemisen kokonaisuuteen, joka voi tarkoittaa yrityksen investointina inhimilliseen pääomaan. Edut voivat olla työntekijöille erilaiset aseman tai tehtävien perusteella. (Hakonen ym. 2014, 74.)

Yksi tärkeimmistä henkilöstöeduista on terveydenhuolto Suomessa. Työntekijät arvostavat terveydenhuoltoa suuresti, sillä se tuo turvallisuutta, kun tietää pääsevänsä lääkäriin no-

peasti. Työterveydenhuollon tarkoituksena on parantaa työntekijän terveyttä ja työ- ja toimintakykyä työuralla. Tämä on positiivinen asia yrityksen kannalta. Toimiva työterveydenhuolto vähentää työntekijöiden sairaspöissaoloja sekä muita sairauksia. Työnantaja voi järjestää työntekijöilleen sairaanhoitoa tai muuta terveydenhuoltoa tarvittaessa. Työterveydenhuoltoa Suomessa säätelee työterveyshuoltolaki. (Hakonen ym. 2014, 76.)

Suomalaisissa yrityksissä työntekijöillä on vuosilomaa noin 30 päivää. Luku voi kuitenkin olla erilainen, jos työskentelee yksityisellä sektorilla. Julkisella sektorilla työskentelijöiden lomat ovat tavallisesti pidemmät, kuin yksityisellä sektorilla työskentelijöiden. Pidempään työssä olleilla työntekijöillä voi olla pidemmät lomat ja yli 15 vuotta työskennelleet työntekijät saavat kuusi päivää enemmän lomaa vuodessa. (Hakonen ym. 2014, 75.)

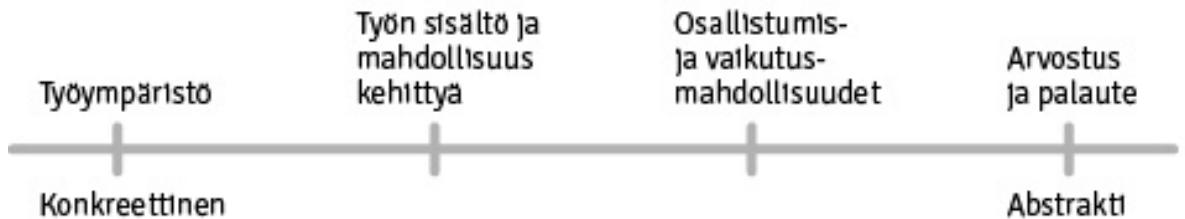
Suomalaisissa yrityksessä panostetaan suuresti liikuntaan sekä harrastuksiin. Tämä on yksi etuihin kuuluva palkitsemismuoto. Yritykset pyrkivät mahdollistamaan työntekijöille esimerkiksi kuntosalilla käymisen, ohjatussa jumpassa tai liikuntaseteleiden käyttämisen. Liikuntaseteli on yksi maksuvälineistä ja se on verovapaata. Työntekijä voi itse kuitenkin päättää mihin liikuntaseteleitä käyttää. Hyvinvointi on nykyaikana yksi suurimmista trendeistä ja moni yritys panostaa siihen. Tämä on tulevaisuuden kannalta erittäin hyödyllistä. Liikuntasetelit voivat olla suuri kannustin urheiluun sekä hyvinvointiin. (Hakonen ym. 2014, 77.)

Autoetu on ammattiurheilussa yksi palkitsemisen muoto. Autoetu voi olla vapaa autoetu tai auton käyttöetu. Vapaa autoetu tarkoittaa, työnantaja kustantaa autoiluun liittyvät kulut polttoaineesta päivineen. Auton käyttöetu tarkoittaa, käyttäjä maksaa itse ainakin polttoainekulut. Autoedun raha-arvo lasketaan auton käyttöönottovuoden ja uushankintahinnan mukaan. Trafí.fi internet sivustolla voi laskea edun raha-arvon maksutta. Verotus on yksi suurin vaikuttaja autoedussa monissa maissa. Ulkoistettu työsuhdenuotojen käyttö voi kuitenkin olla yksi ratkaisu autoetuun. (Hakonen ym. 2014, 76.)

Urheilussa hierontaetu on yksi tärkeimmistä eduista, sillä on monia vaikutuksia ihmisen terveyteen liittyviin asioihin. Ihmisen ajatusmaailma sekä lihakset pysyvät terveempinä ilman suurempia lihaskipuja tai lihasjumeja. Suomessa arvostetaan etuja, jotka ovat terveyteen liittyviä etuja, sillä niistä nähdään suurin hyöty. Pelaaja säästyy todennäköisesti ilman suurempia vammoja kauden aikana, joka tarkoittaa pystyvän pelaamaan koko kauden oteluissa täysi kuntoisena. Tämä on joukkueen kannalta erittäin tärkeä asia. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman, 2018, 6.)

## 2.4 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen on yksi palkitsemisen kokonaisuuksista. Se voi olla huomaamattonta tai huomattua. Aineetonta voidaan määritellä asiaksi tai esineeksi, joka ei ole materiaalia. Ihmiset voivat arvostaa aineetonta palkitsemista tai olla arvostamatta. Jotkut arvostavat ainoastaan asioita, joita näkee hyödylliseksi. Esimiehen on kuitenkin osattava tuoda aineetonta palkitsemista esille työpaikalla. Aineeton palkitseminen voi olla esimerkiksi joustavat työajat tai jonkin näköistä vaikuttamista. Kuva 4 kuvastaa, minkälaista on aineeton palkitseminen.



Kuva 4. Aineettomat palkitsemistavat (Nylander, 2015)

Aineetonta palkitsemista ei ole yleensä mainittu työpaikalla tai, sitä ei ajatella palkitsemisen muodoksi. Mitä aineeton palkitseminen on? Kysymykseen on erilaisia vastauksia, sillä aineeton palkitseminen voi joskus olla huomaamattonta. Aineellisella palkitsemisella on erittäin tärkeä osa työntekijöiden sitouttamisella. Monissa yrityksissä aineeton palkitseminen ei ole rahallista palkitsemista, vaan se voi olla ilmaista työnantajalle. Työnantajan tulisi kuitenkin olla luova ja oivaltaa, minkälaista aineetonta palkitsemista työpaikalla voi tarjota. Työnhyvinvoinnin kannalta aineettomalla palkitsemisella on iso merkitys. (Nylander, 2015, 46.)

## 2.5 Työympäristö

Työpaikan sijainnilla voi olla iso merkitys jo rekrytointi vaiheessa. Tätä kuitenkin hyödynnetään erittäin vähän palkitsemisen tapana. Työpaikan sijaintia ei kuitenkaan voi vaihtaa työntekijöiden mukaan, mutta sijaintia voisi huomioida esimerkiksi työsuhdematkalipun, -auton tai etätömahdollisuuksien avulla. Työntekijät arvostavat myös yhä enemmän, jos työpaikka olisi julkisten kulkuneuvojen lähetyvillä tai, että ravintoloita olisi lähetyvillä lounasta varten. Työpaikan tilat, kalusteet sekä työvälineet tulisi hankkia työntekijöiden mieleksi, jotta kasvatettaisiin motivaatiota sekä sitouttamista. (Nylander, 2015, Luku 1.1.)

Esimiehet, työkaverit sekä muu henkilökunta ovat myös suuressa roolissa palkitsemista sekä työympäristöä. Monille työntekijöille on tärkeää, että he voivat kehittyä työssä, saavat palautetta työstään, vaikuttaa työaikajärjestelyyn tai työn sisältöön. Esimiehellä on kui-

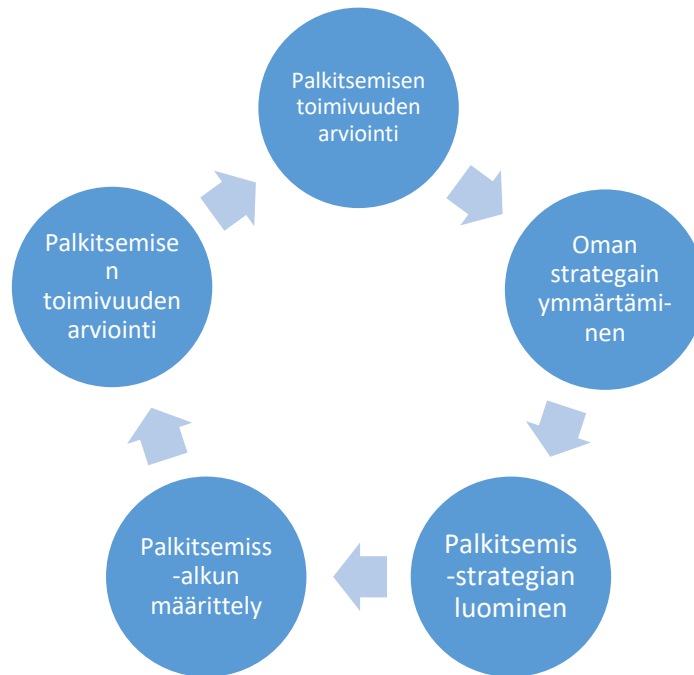
tenkin isoin rooli näiden toteutumisen kannalta. Työntekijöille sana kiitos voi vaikuttaa erittäin paljon sekä kehumiset, mutta esimiehille sekä muulle henkilöstölle se ei maksa mitään. Parhaalta tuntuu kiitos, joka osuu onnistuneeseen suoritukseen. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen, Kiisa Hulkko-Nyman, 2018, 98.)

Työntekijöiden arvostusta sekä palautteen saamista arvostetaan työpaikalla. Tähän tulisi panostaa yhä enemmän, sillä se vaikuttaa suuresti motivaatioon ja aiheessa voi aina olla parannettavaa. Myönteinen ja rakentava palaute auttaa työntekijöitä kehittymään työssä sekä onnistumaan. Palkitsemistapa on ilmainen, mutta erittäin tehokas. Työntekijöillä tulisi olla erilaisia mahdollisuuksia osallistumaan koulutuksiin työpaikalla, jotta kehittymistä tapahtuu. Mahdollisuutta edetä uralla arvostetaan työntekijöiden välillä. Työntekijöiden kehittymisen kautta yrityksen tulos voi myös parantua merkittävästi. (Nylander, 2015, 1.1.)

Rekrytointi vaiheessa työntekijöiden ansioluettelo tarkastetaan huolellisesti. Ansioluettelo voi vaikuttaa työntekijän palkkaamiseen. Voiko persoonallisuuden tarkastamisen kautta nähdä, kuka työntekijä olisi sopiva organisaatioon? Organisaatiot tarkastavat työntekijän menneisyyden ennen palkkaamista tai sopimuksen syntyä. Työntekijän tarkastamista voidaan tehdä monin eri tavoin. Työntekijälle voidaan järjestää työpaikan tietojen testin, persoonallisuus testin tai suorituksen arviointiluokitus testin. Kyseisiä testejä käytetään useissa rekrytoinneissa julkisella sekä yksityisellä sektoreilla. (Epstein, Epstein, Manzoni,, 2008, 74.)

## **2.6 Palkitsemisen kehittäminen**

Kuvio 2 esittää palkitsemisen kehittämisen kokonaisuutta. Kuvio 2 kertoo, kuinka palkitsemista pidetään ajantasaisena ja palkitsemisen kehittämismahdollisuuksista. Palkitseminen ei voi olla ristiriidassa organisaation strategian, tavoitteiden sekä arvojen kanssa. Kuvio 2 korostaa, kuinka tärkeitä on suunnitella palkitsemista, jotta se on hyödyllinen organisaatiolle sekä työntekijöille. Toiminnan kokonaisuus on tärkeä asia esimiestyössä ja johtamisessa. Kokonaisuuden määrittäessä tulee ottaa huomioon, kuinka organisaation toiminta vaikuttaa toisiinsa. (Rantamäki, Kauhanen, Kolari, 2006, 122-123.)



Kuvio 2. Palkitsemisen ajantasaisena pitäminen (mukaillen Rantamäki, Kauhanen, Kolari, 2006. 122-123)

Parhaissa palkitsemisjärjestelmissä palkitseminen ohjaa organisaatiota heidän asettamiin tavoitteisiin sekä kokonaisuuteen. Yleensä unohdetaan liian helposti, mikä on palkitsemisen tarkoitus sekä, miten hyödyllinen palkitseminen voi olla. Täytyy kuitenkin aina muistaa organisaation sekä työntekijöiden lähtökohta. Palkitsemista tulisi jatkuvasti mitata mittareilla sekä analysoida tuloksia, jotta palkitsemista voisi kehittää. (Nylander, 2015, 15.)

Palkitsemisen kehittämiseksi on tehtävä kehittämissuunnitelma, joka ohjaa organisaatiota kehittämistavoitteeseen. Kehittämissuunnitelmaan on laadittava, mitä osaamista organisaatio tarvitsee tällä hetkellä ja, mitä osaamista tulevaisuudessa. Organisaatio voi tarjota omille työntekijöilleen kehittymismahdollisuuksia, kuten koulutuksia, kun organisaatio tietää, minkälaista osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Työntekijöiden osaaminen rakentuu yksilön ja työyhteisön tiedosta, taidosta, kokemuksesta, kontakteista ja asenteista. Työntekijät arvostavat suuresti, kun organisaatiossa voi kehittyä ja organisaatiolla on kehityssuunnitelma, joka konkreettisesti näyttää, miten kehittyminen tapahtuu. Kehityssuunnitelma voi olla jo rekrytointiprosessissa organisaation valttikortti, joka luo mielenkiintoa työntekijöissä. (Rantamäki, Kauhanen, Kolari, 2006, 78-79.)

Palkitsemisen kehittämiseen tulisi osallistua lähes kaikki organisaatiossa työskentelevät, kuten työntekijät, esimiehet sekä johto. Johto voi määritellä palkitsemista yksinkin, mutta tällöin huomioimatta jää palkitsemisen käytännön vaikutukset. Palkitsemisen kehittämisessä tulisi kuulla kaikkia ja keskustella organisaation toiminnasta ja sen kehittämisestä.

Kehittämisvaiheessa on suunniteltava, mikä on palkitsemisen rooli organisaation strategian saavuttamisessa. Tällä tarkoitetaan, että paljonko yritys on valmis maksamaan työntekijöille heidän panoksestaan työhön. (Rantamäki, Kauhanen, Kolari, 2006, 122-123.)



### 3 Motivaatio

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisellä ja ulkoisella motivaatiolla on eri tarkoitus ja ne tarkoittavat eri asioita. Motivaatiot syntyvät ihmisessä eri asioista, kuten myös sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Kuvassa 5 on esitetty sisäisen ja ulkoisen motivaation tekijöitä ja minkälaisista asioista sisäinen ja ulkoinen motivaatio syntyy työssä ja vapaa-aikana.

|                   |          |   |   |
|-------------------|----------|---|---|
| <b>Motivaatio</b> | Sisäinen | Leikki,<br>harrastukset,<br>hauskanpito | Kutsumus,<br>innostus työssä              |
|                   | Ulkoinen | Kotityöt ja<br>muut<br>velvollisuudet   | Työ rahan<br>tai<br>menestyksen<br>vuoksi |
|                   |          | Vapaa-aika                              | Työ                                       |
|                   |          | <b>Konteksti</b>                        |   |

Kuva 5. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio työssä ja vapaa-aikana (Martela ja Jarenko , 2014. Sivut 15-16)

Motivaatiota voidaan kutsua toiminnan tietynlaiseksi energiaksi, joka vaikuttaa ihmisten toimintaan. Motivaatio voi vaihdella erittäin paljon ihmisestä riippuen sekä hänen motiiveistaan. Motivaatio on ihmisen tila, joka kertoo, kuinka paljon ihminen on valmis olemaan aktiivinen sekä käyttämään omaa vireyttä tavoitteiden saavuttamiseksi. Tähän vaikuttaa myös, kuinka ihminen käyttää omia resurssejaan työn suorittamisessa. Motivaatiota voidaan organisaatiossa mitata ja tätä kautta kehittää parannuksia. Jokaisella ihmisellä on yksilöllinen motivaatio, jota motivoi omat motivaatiokeinot. Tämä tarkoittaa, että organisaation tulisi esimerkiksi kehittää palkitsemista kaikille sopivaksi, ettei se olisi vain tietyille työntekijälle sopiva. (Viitala, 2004, 150-153.)

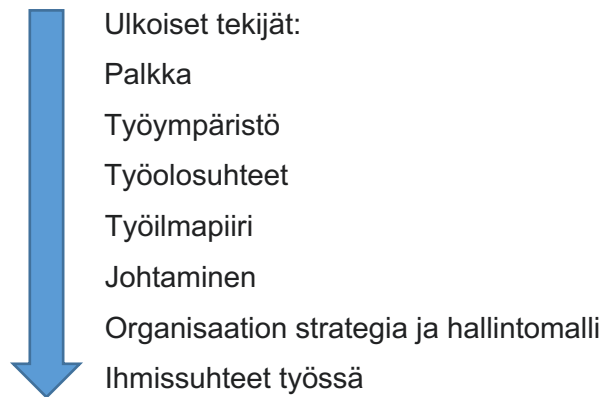
Työmotivaatioon voi vaikuttaa esimerkiksi työympäristö, työpaikan ominaisuudet, työntekijän persoonallisuus sekä palkitsemisen erimuodot. Motivaation kannalta työn tulisi olla riit-

tävän haastava, mutta saavutukset tulisi olla myös saavutettavissa, kuten palkkiot ja tavoitteet. Useimmat työntekijät ovat motivoituneita, jos heidän tulisi tehdä töitä sekä kehittyä, jonkin tavoitteen tai palkitsemisen eteen. Ihmisen tulisi kuitenkin ensimmäisenä viihdyä työssään, jotta hänen ajatusmaailmansa olisi positiivinen ja työpaikan kannalla. Liian yksinkertainen tai monimutkainen työ ei vie motivaatiota eteenpäin, sillä työntekijä epäroimonia onnistumisiaan eikä todennäköisesti usko itseensä. Liian yksinkertainen työ ei myöskään ole kannustavaa, sillä työntekijä ei tällöin todennäköisesti käytä kykyjään ja ajattelee saavuttavansa tavoitteet ilman suurempaa työtä. (Viitala 2004, 150–154; Ruohotie 1998, 22–24.)

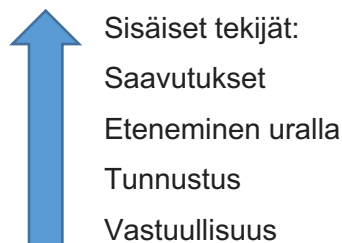
Työntekijän tulisi nähdä työkokonaisuus työtehtävässä, jotta työtehtävä olisi mielekkäämpää. Työtehtävän tulisi kuitenkin olla suunniteltua, arviointia sekä organisointia. Systemaattinen sekä hyvin suunniteltu työtehtävä herättää työntekijässä enemmän kiinnostusta sekä halua onnistua. Tällainen työtehtävä otetaan yleensä tosissaan sekä siinä halutaan onnistua. (Viitala 2004, 150-154; Ruohotie 1998, 22-24.)

### **3.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio**

Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen yksilöllistä motivaatiota, joka lähtee hänestä itsestään. Työntekijä on tällöin motivoitunut omasta työstään sekä nauttii siitä. Sisäisen motivaation perustekijöitä ovat kyvykkyys, autonomia sekä yhteisöllisyys. Perustekijöillä tarkoitetaan, että työntekijä luottaa omaan osaamiseensa ja tietää, pystyvänsä suorittamaan työtehtävän menestyksekkäästi. Motivaatio on lähdettävä työntekijästä eikä ulkopuolisesta tarjonnasta. Sisäiseen motivaatioon kuitenkin tarvitaan ulkopuolisia, kuten työkalureitteja sekä johtoa. Yksilön on koettava olevansa osana työyhteisöä. (Martela ja Järvenpää, 2014, 13-14.)



### Työmotivaatio



Kuvio 3. Sisäisen -ja ulkoisen motivaation tekijöitä (mukaillen Martela ja Jarenko, 2014. Sivu 13-14)

Sisäinen motivaatio on ihmisen vahvin motivaatio muoto, joka tulee luontevasti. Tulevaisuutta ajatellen sisäisen motivaation tulisi olla jokaisella työntekijällä vahva, jotta innostusta sekä motivaatiota löytyy päämäärien saavuttamiseen. Yksilöllä tulisi olla omia inspiraatioita elämässä, jotka voivat olla hänen esikuvansa. Inspiraatiota yksilö voi saada esimerkiksi omasta idolistaan tai henkilöistä, jota hän seuraa sekä pitää hänen tekemisistään. Inspiraation saamisella yksilöllä on luovat visiot, joita hän tuottaa työtehtävässä. Yksilön täytyy jatkuvasti uskoa omaan tekemiseensä sekä omiin tavoitteisiin, jotta hän on motivoitunut kehittymään. Oma tekeminen on tunnettava merkitykselliseksi. Sisäisen motivaation tärkeys korostuu pitkäjänteisissä töissä, jolloin oman tavoitteen sekä päämäärien saavuttamiseksi on tehtävä töitä. (Martela ja Jarenko, 2014, 13-14.)

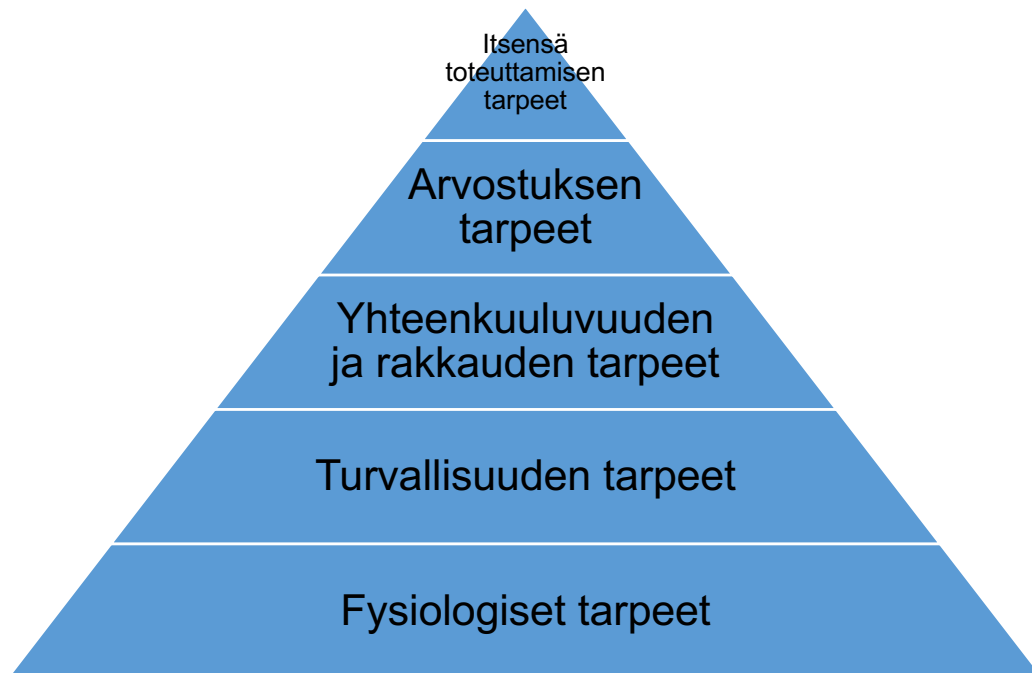
Sisäisen ja ulkoisen motivaation erottaminen ei aina ole helppoa. Palkkaa maksetaan työntekijälle tehdystä työstä. Työntekijän rahapalkitseminen on ulkoinen motivaation tekijä. Palkkaa voidaan myös katsoa suorituksen mittarina ja mitata, millaisia tuloksia työntekijä saa. Palkka ei kuitenkaan saa olla tärkein motivaation lähde, jotta se ei olisi osa sisäistä motivaatiota. Jalkapallossa sisäinen motivaatio on hyvin tärkeää, jotta pelaaja nauttisi tekemisestään. Parhaat tulokset saadaan, kun pelaaja aidosti rakastaa työtään sekä suhtautuu työhönsä intohimolla.

Ulkoisella motivaatiolla tarkoitetaan motivaatiota, joka tulee ulkoisista tekijöistä. Ulkoinen motivaatio syntyy esimerkiksi palkasta, kannustuksista, palautteesta tai organisaation eduista. Ulkoinen motivaatio on kestoltaan yleensä lyhyt. Motivaatiota löytyy siis päämäärien tai tavoitteiden saavuttamiseksi, mutta tämän jälkeen motivaatio usein loppuu. Jalkapallossa tämä tarkoittaa, kun sopimus loppuu, niin motivaatiokin loppuu. Jalkapallossa ulkoinen motivaatio on hyvin isossa roolissa, sillä palkitseminen on suurta ja raha ottaa valian monilla pelaajilla. (Ruohotie, 1998, 40-41.)

Ulkoiset tekijät ovat tehokkaita suoritusten parantajia. Työntekijät voivat tuntea arvostusta omia taitoja sekä tietoa kohtaan. Väärin sovellettu palkitseminen vaikuttaa työntekijään väärin. Työntekijä voi haluta maksimoida palkitsemisen ilman vaivannäköä työtehtävää kohtaan. Tämä heikentää yrityksen tulosta sekä työntekijän kehittymishaluja. Organisaation on tiedettävä, milloin palkitsemista tulisi antaa. Suorituksen laatua tulisi korostaa enemmän, jolloin työntekijät kokevat työtehtävän tärkeäksi. (Ruohotie, 1998, 40-41.)

### **3.2 Motivaatioteoriat**

Motivaatioteorioita on monia. Yksi niistä on Maslow'n tarvehierarkiateoria. Maslow'n tarvehierarkiateoria tarkoittaa, että työntekijöiden perustarpeita tulisi tyydyttää ensimmäiseksi, jolloin työntekijä alkaa vaatia tyydytystä myös muille tarpeilleen. Ihmisellä on erilaisia tarpeita, kuten fysiologiset tarpeet, turvallisuuden tarpeet, yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet, arvostuksen tarpeet sekä itsensä toteuttamisen tarpeet. Kuviossa 4 näkyy, missä järjestyksessä nämä tarpeet menevät. Järjestys menee alhaalta ylöspäin. Tarpeita on monia erilaisia ja jokainen tarve on erittäin tärkeä toteutumisen kannalta. (Sinokki, 2017, 73-74.)



Kuvio 4. Maslow'n tarvehierarkiateoria. (mukaillen Sinokki, 2016. Sivu 74-75)

Työntekijän fysiologiset tarpeet ovat esimerkiksi nälkä, jano, vaatteet sekä muut kehon tarpeet. Kaikki tarpeet, joita ihminen tarvitsee fyysisesti. Turvallisuuden tarpeet ovat varmuus, suojautuminen fyysisiltä haitoilta ja vaaran välttäminen. Yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet ovat hyväksyntä, rakkaus, välittäminen sekä yhteenkuuluvuuden tunne. Arvostuksen tarpeet ovat itsekunnioitus, itsenäisyys, tunnustus, asema sekä arvostus. Itsensä toteuttamisen tarpeet ovat saavutukset, kehittyminen sekä henkinen kasvu. Tarpeisiin vaikuttavat suuresti työympäristö, esimiehen sekä organisaatio. (Sinokki, 2016, 73-74.)

Maslow'n mukaan tarpeet eivät aina mene kuvio 9 järjestyksen mukaan. Kyseiset tarpeet eivät ole riippuvaisia toisistaan, vaan esimerkiksi ylempi tarve voi toteutua ennen alemman tarpeen toteutumista. Tarpeiden tulisi kuitenkin toteutua, jotta työntekijä hakee tyydytystä korkeimmille tarpeilleen. Tällöin työntekijän luovuus sekä motivaatio ideointiin sekä innovointiin kasvaa. (Sinokki, 2016, 74-75.)

Maslow'n tarvehierarkiassa voidaan ymmärtää ihmisen motivaatiota sekä turhautumista. Työntekijöiden motivoitumisen ymmärryksellä on suuri merkitys kehityksen kannalta sekä turhautumisten vähentämisellä. Maslow'n mallia käytetään kauppa ja markkinointi alalla. (Sinokki, 2016, 74-75.)

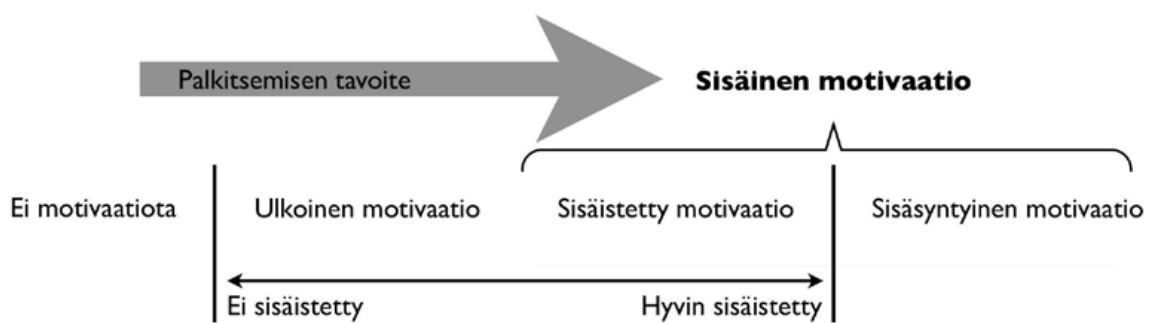
Richard Easterlinin tutkimusten mukaan raha on yksi suurimmista motivaation tekijöistä. Työntekijä kokee taloudellista menestystä ja hyvinvointia tiettyyn pisteeseen asti. Tämän

pisteen kohdattua motivaatio ja hyvinvointi laskevat. Työntekijän on jatkuvasti saatava rahallista korvausta omasta tekemisestään, jotta hän pysyisi motivoituneena. Tämä on hetkellistä motivaatiota eikä motivaatio kestä jatkuvasti. (Sinokki, 2016, 75-76.)

Maslow'n teorian lisäksi erilaisia teorioita löytyy runsaasti muun muassa Herzbergin kaksifaktoriteoria, McClellandin suoritusmotivaatioteoria sekä Alderferin ERG-teoria. Motivaatioteorioita voidaan jakaa kolmeen ryhmään: tarveteorioihin, yllyketeorioihin sekä prosessiteorioihin. Tarveteorioita ovat käyttäytymisen sisäisiä teorioita, yllyketeoriat ovat ulkoisia teorioita ja prosessiteoriat yksilöllisiä eroja reagoita sisäisiin ja ulkoisiin tekijöihin. (Sinokki, 2016, 75-76.)

### 3.3 Urheiluseura

Urheiluseuran tulisi uskoa jokaiseen pelaajaansa, jotta pelaaja tuntee olonsa arvostetuksi. Tällöin pelaajan sisäinen motivaatio kohoaa. Seuran tulisi tukea pelaajaa sisäisen motivaation tunnistamisessa sekä sen vahvistamisessa. Seuran tärkeimpiä tekijöitä ovat yksilön autonomian tukeminen, taitojen kehittämisen mahdollistaminen ja toiminnan merkityksen huomioiminen. Näiden tekijöiden kautta pelaajan tulisi löytää sisäiset vahvuudet sekä voimavaransa, joita hän käyttäisi organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi. Kuva 10 kuvastaa hyvin, kuinka palkitseminen tulisi vaikuttaa kokonaisuudessa motivaatioon. (Martela ja Jarenko, 2014, 45-46.)



Kuva 6. Palkitsemisen pitäisi pyrkiä sisäistämään ulkoista motivaatiota ja tukea sisäistä motivaatiota (Martela ja Jarenko, 2014. Sivu 50)

Jokaisen pelaajan tulisi tuntee hyväksyntää urheiluseurassa, jossa hän pelaa. Tämä edellyttää, että pelaaja tuntee hyvin urheiluseuran toimijat, kuten valmentajat, seurajohto sekä pelaajat. Pelaajien on tiedettävä toistensa vahvuudet, jotta vahvuuksia voitaisiin hyödyntää. Yhteishengestä on jatkuvasti pidettävä huolta ja mahdollisesti kehittämään sitä. Tämä

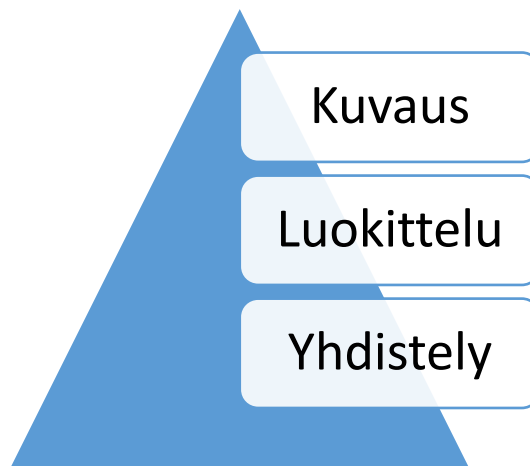
tarkoittaa, että urheiluseurassa kaikki tulevat toimeen, vaikka erimielisyyksiä syntyisi. Valmentajien sekä seurajohdon on tarpeen tullen puututtava erimielisyyksiin sekä edistettävä joukkueen yhteishenkeä. (Martela ja Jarenko, 2014, 45-46.)

Motivaatiota voidaan edistää pelaajien palkitsemisen eri muodoilla. Tämä on yksi tärkein motivaation tekijä joihinkin pelaajiin, mutta kaikkia ei tietenkään motivoi ainoastaan palkitseminen. Monia pelaajia motivoi palaute, kehittymismahdollisuudet sekä joukkuehenki. Joukkuehengen kehittämiseksi pelaajien tulisi olla tasa-arvoisia sekä tasapuolisia muiden pelaajien kanssa. Huipputiimiä ei rakenneta huippuyksilöistä. Huipputiimi rakennetaan pelaajista, jotka tekevät yhteisöstä huipun. Uusien pelaajien tultua seuraan pelaajien välinen kommunikaatio on erittäin isossa roolissa otteluissa. Kaikki pelaajat tulee ottaa huomioon, kuten tervehtimällä. Valmentajien palaute sekä motivaatio puheet ovat pelaajille todella tärkeitä. Valmentajan tulisi ilmaista jokaiselle pelaajalle, että hän luottaa hänen kykyihinsä sekä pelitaitoon. (Martela ja Jarenko 2014, 46-47.)

Monessa seurassa pelaajien ja valmentajien välit ovat tiiviit, mutta pelaajien ja seurajohdon välit kaukaisemmat. Urheiluseurassa pelaajat ja valmentajat huolehtivat pelaamisesta, treeneistä sekä otteluista. Seurajohto huolehtii seuraan liittyvistä asioista sekä neuvottelee agenttien kanssa uusista pelaajista sekä pelaajien sopimuksista. Jalkapallossa pelaajasopimukset syntyvät pelaajan tai agentin neuvotteluista jalkapallo joukkueen seurajohdon kanssa. Agentti ajaa pelaajan etuja joukkueessa ja seurajohto ajaa seuran etuja. Sopimuksen yhteisymmärrykseen ei aina päästä, joka tarkoittaa uudet neuvottelut uuden seuran kanssa. Agentit pyrkivät saamaan pelaajilleen mahdollisimman hyvän sopimuksen. Hyvällä sopimuksella tarkoitetaan mahdollisimman suurta palkitsemista sekä etuuksia. (Martela ja Jarenko, 2014, 46-47.)

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuoda esille jalkapallopelaaajien, agentin, valmentajan sekä seurajohdon näkemys, kuinka palkitseminen vaikuttaa jalkapallo pelaajan motivaatioon. Tutkimus toteutetaan hyödyntäen kvalitatiivista tutkimusmenetelmää. Haastateltavat on valittu huolellisesti, jotta saadaan parhaat mahdolliset vastaukset esittämiini kysymyksiin. Haastateltaviksi on valittu jalkapallo pelaajia. Vastausten tulisi olla selkeitä ja monipuolisia, jotta lukija saa parhaimman kuvan ja riittävän tiedon haastateltavien vastauksista. Kysymykset ovat laadittu aiheen pää -ja ala kysymyksien perusteella. Kuvio 5 kuvastaa kvalitatiivisen analyysin kolmivaiheista prosessia. Kvalitatiivisen analyysin kolmivaiheinen prosessi tarkoittaa henkilöiden tai kohteiden kartoitusta. Kolmivaiheinen prosessi koostuu kuvaus, luokittelu ja yhdistely.



Kuvio 5. Kvalitatiivinen analyysi kolmivaiheisena prosessina. (mukaillen Hirsjärvi, Hurme, 2009. Sivu 144-145)

Tutkimuksessa haastateltavia haastatellaan puhelimitse sekä teams-ohjelmalla. Haastateltavien kanssa sovittiin aika, joka sopi molemmille osapuolille. Kaikki haastattelut suoritettiin marraskuussa vuonna 2020. Teams-haastattelussa pidetään kamera päällä koko haastattelun ajan. Puhelin haastattelussa haastateltavalta kysytään lupaa haastattelun äänittämiseksi. Teams-haastattelussa ohjelma tallentaa haastattelun. Tätä toimenpidettä tarvitaan haastattelun analysointi vaiheessa, jotta analysointi tekstistä tulee luotettava sekä kattava. Haastattelut pyrittiin ensisijaisesti suorittamaan teams-haastattelussa, sillä puhuminen on luontevampaa, kun näkee toisen henkilön kasvot ja eleet. Kasvokkain puhuminen tuo aiheeseen liittyvää syvällisempää keskustelua osapuolten välille. Syvällisellä keskustelulla tarkoitetaan keskustelua, jossa perehdytään aiheeseen ja kysymyksiin laajasti.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä, jossa perehdytään tutkittavan henkilön ajatuksiin ja tunteisiin. Tutkimuksessa haastateltiin jalkapallo pelaajia ja analysointiin heidän



vastauksiaan. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä on erittäin laadukas tapa analysoida muiden mielipiteitä tutkimuksessa. Tutkimusmenetelmässä ei valita suurta määrää haastateltavia, vaan perehdytään syvällisesti haastateltaviin ja aineiston laatuun. Kvalitatiivista tutkimusta on käytetty suomalaisessa yhteiskunnassa monin eri muodoin jo vuodesta 1980 lähtien. (Eskola & Suoranta, 1998, 25-26.)

#### **4.1 Haastattelu**

Haastattelut ovat yksi käytetyimmistä tavoista tiedon keräämistä ajatellen. Haastatteluiden yksi suurin etuus on, että ollaan suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa. Haastattelu muodossa opitaan myös ymmärtämään haastateltavan ei-kielelliset vihjeet, jotka voivat auttaa vastausten analysoinnissa. Haastateltavien kanssa on luontevampaa puhua kasvotusten tai video puhelulla, kun näkee myös toisen kasvot ja eleet. Haastattelun aikana haastateltava ja haastattelija saa tietynlaisen keskustelun aikaiseksi. Haastattelukysymysten järjestystä on mahdollista muuttaa keskustelun aikana. (Hirsjärvi, Hurme, 2009, 34-35.)

Haastatteluita voidaan tehdä eri tavoin, mutta tutkimushaastattelussa kaksi perustyyppiä ovat lomakehaastattelu ja teemahaastattelu. Lomakehaastattelussa haastateltava esittää valmiiksi luotuja kysymyksiä ja keskustelu käydään siltä pohjalta. Teemahaastattelu on vapaamuotisempi, jolloin edetään haastattelijan teemojen pohjalta. Tutkimuksessa suoritetaan teemahaastatteluja. (Hirsjärvi, Hurme, 2009, 66-67.)

Haastattelut kohdistuvat nuoriin ja keski-ikäisiin miehiin. Haastateltavien ikähaarukka on noin 18-30 vuotiaat. Eri ikäisten haastattelut ovat erilaisia, mutta kysymykset ovat kuitenkin samat kaikille haastateltaville. Vastaukset voivat olla keski-ikäisillä hyvin erilaisia, kuin nuorimmilla. Nuoria haastateltaessa on tärkeää tuoda esiin heidän sanojensa ja mielipiteitten tärkeyttä. Länsimaalaisessa kulttuurissa nuoret eivät halua, että heidän asioitaan udeltaisiin. Kaikki haastateltavat ovat suomalaisia jalkapallopelaajia, jotka ovat suostuneet tulla haastateltaviksi. (Hirsjärvi, Hurme, 2009, 132-133.)

Keski-ikäisiä ja iäkkäitä haastateltaessa on pohdittavat, mitä kautta heitä lähestyy, jos haastattelija on vieras henkilö. Keski-ikäiset ja iäkkäät ovat usein varuillaan erilaisilta huijaus yrityksiltä. Heidän kanssaan saa kuitenkin mielenkiintoisen keskustelun aikaiseksi, jos aihe sivuaa heidän elämänsä historiaansa tai tietämystä. Iäkkäillä ihmisillä on usein enemmän aikaa eikä kiireellisyys keskeytä keskustelua, mutta täytyy muistaa antaa riittävästi aikaa puhua, jotta kaikki ajatukset saadaan jaettu toistensa kanssa. Haastattelu on tärkeää aloittaa luottavaisesti, jotta olo olisi mukava ja päästäisiin omaan mukavuus alueelle. (Hirsjärvi, Hurme, 2009, 132-133.)

Puhelinhaastattelussa on monia positiivisia puolia ja etuuksia. Etuudeksi voi nähdä, että puhelinhaastattelussa voidaan jatkuvasti tarkkailla haastattelun laatua. Laatua voidaan yrittää parantaa puhelun aikana. Toinen positiivinen asia puhelinhaastattelussa on taloudellisuus. Puhelinhaastattelut eivät maksa henkilölle, jos ne suoritetaan esimerkiksi Whatsapp-puhelulla. Whatsapp-puhelu toimii internetin yhteyden kautta. Kolmanneksi etuudeksi nähdään, että tietoa voidaan kokoa, käsitellä sekä analysoida nopeasti puhelun aikana tai puhelun päätyttyä. (Hirsjärvi, Hurme, 2009, 64-65.)

## 4.2 Haastateltavat jalkapallopelaajat

Tässä opinnäytetyössä haastatellaan viittä jalkapallopelaajaa. Haastateltavat pelaavat jalkapalloa Suomessa ja ulkomailla, mutta kaikki haastateltavat ovat aloittaneet jalkapallo pelaamisen Suomessa. Haastateltavat valittiin uran ja kokemuksen perusteella. Nämä hakukriteerit valittiin, jotta haastateltavien vastaukset olisivat monipuoliset ja kuultaisiin pelaajien kokemuksia.

**Pelaaja A** on 22-vuotias nuori. Hän pelaa neljänneksi ylintä sarjatasoa Saksassa. Pelaaja siirtyi Saksaan pelaamaan Suomen pelikentiltä onnistuneen kauden jälkeen. Pelaajalla on kokemusta usean maan pelikentiltä, jossa on käynyt näyttämässä osaamistaan otteluissa. Pelaaja aloitti uransa Tampereen ilveksessä, josta ura eteni muihin seuriin.

**Pelaaja B** on 20-vuotias nuori Helsingistä. Pelaaja on aloittanut uransa HJK:n organisaatiossa ja pelaa organisaatiossa vielä. Todella nuori sekä lahjakas pelaaja kyseessä, jolta odotetaan suurta Suomen sekä kansanvälisiltä pelikentiltä. Nuoresta iästä huolimatta pelaajalla on 68 ottelua Suomen pääsarjatasolla. Pelaaja pelaa Suomen U21 maajoukkueessa ja odottaa debyyttiä Suomen A-maajoukkueeseen.

**Pelaaja C** on 26-vuotias, joka nuorena pelasi FC Honka organisaatiossa. Hän teki FC Honka joukkueessa myös liiga debyytin. Pelaajalla on kokemusta Suomen sekä kansanvälisiltä pelikentiltä. Pelaaja on pelannut Suomen pääsarjassa 201 ottelua sekä kansanvälisissä pelikentillä 26 virallista ottelua. Tämä kertoo pelaajan laadukkuudestaan jalkapallossa. Pelaaja kuului Suomen A maajoukkueeseen, jossa on tehnyt myös maaleja. Pelaaja pelaa tällä hetkellä veikkausliigassa ja kuuluu veikkausliigan parhaimmiston. Pelaaja tunnetaan rauhallisuudesta sekä maagisesta oikeasta ja vasemmasta jalasta.

**Pelaaja D** on 26-vuotias Helsingistä. Pelaajan ura on ollut värikäs Suomen pelikentillä. Pelaaja on aloittanut uransa HJK organisaatiossa, jonka jälkeen on pelannut monessa suomalaisessa seurassa. Pelaaja pelaa Suomessa Ykköstä, mutta kokemusta löytyy

myös alemmilta sarjatasoilta. Pelaaja pelaa puolustuksessa, mutta pelasi viime kautena hyökkääjää myös.

**Pelaaja E** on 24-vuotias Helsingistä, joka on aloittanut uransa minun kanssani samaan aikaan HJK organisaatiossa. Pelaajan ura on ollut pääsääntöisesti Suomen pelikentillä, mutta yhden kauden hän pelasi myös Saksan pelikentillä. Pelaajalla on veikkausliigan sekä alemman liigan kokemusta eri puolilta Suomea.

### 4.3 Tutkimuksen tulokset

Tutkimuksessa haastateltiin viittä jalkapallopelaajaa, jotka vastasivat kysymyksiin samantyyppisillä sekä erilaisilla vastauksilla. Jotkut vastaukset tarkoittivat samaa, mutta oli selitetty eri lailla. Osa vastauksista oli kuitenkin erilaisia ja pohdintoja tuli paljon. Jokaisen pelaajan kanssa keskustelut olivat erilaisia, vaikka kysymykset olivat kaikille haastateltaville samat. Näkemyksen haastattelukysymyksiin olivat siis monipuoliset.

Kysymykset oli laadittu palkitsemisen ja motivaation yhteyden kannalta tutkimaan pää- ja alatutkimuskysymyksiä. Pelaajien näkökulmasta aineettomalla sekä aineellisella palkitsemisella on iso yhteys motivaatioon jalkapallossa. Haastateltavat totesivat, että nämä palkitsemismuodot vaikuttavat eri lailla pelaajiin sekä eri ajankohtana. Kaikki haastateltavat totesivat iän olevan suurin vaikuttava tekijä, kumpi palkitsemismuoto vaikuttaa enemmän, milloinkin. Palkitseminen kertoo pelaajan osaamisen ja työnteon arvostuksesta. Alemmissa divareissa tarjontaa on paljon, jolloin palkitsemista ei varsinaisesti tapahdu. Veikkausliigassa jalkapallo on suuressa osassa pelaajien elämää, johon käytetään paljon aikaa. Työstä kuuluu maksaa palkkaa ja bonuspalkkaa, jotta onnistumisia tulisi pelaajalta ja joukkueelta.

Ikä vaikuttaa motivaatioosi jalkapallossa. Ikä kertoo, kumpi palkitsemistapa on hyödyllisempi sinä hetkenä. Aineeton palkitseminen saattaa motivoida enemmän nuorempana, kun tarvitaan paljon peliaikaa, jotta näyttäytymisiä tapahtuisi. Aineeton palkitseminen mahdollistaa pelaajan olevan lähellä perhettä. Vanhempana yli 27-vuotiaana mietitään enemmän aineellisen palkitsemisen perään, kuten rahapalkitseminen. Yli 27-vuotiaana ajatellaan tulevaisuutta sekä, miten tuodaan leipä perheen ruokapöytään. Tällöin jalkapallopelaajaa motivoi enemmän raha ja aineelliset palkitsemismuodot.

Kolme viidestä haastateltavasta kertoi, että palkitseminen on epäonnistunut Suomen veikkausliigassa. Veikkausliigassa pelaajien palkitsemisesta löytyy parannettavaa. Haastatel-

tavien näkökulmasta veikkausliigassa on paljon ei motivoituneita pelaajia, sillä palkitseminen vaihtelee pelaajan cv:n sekä iän takia. Palkitseminen on onnistunut, kun pelaaja tuntee olonsa arvostetuksi realistisella palkalla ja palkitsemismuodoilla, joita muut pelaajat saavat myös. Epäonnistunut palkitseminen näkyy pelaajan intohimossa ja motivaatiossa jalkapalloa kohtaan, mutta se heijastuu nopeasti myös joukkueen sekä omiin saavutuksiin. Pelaajien heikot suoritukset eivät aja joukkueen tavoitteita eteenpäin. Heikot suoritukset heijastuvat myös pelaajan tulevaisuuteen. Uusiin sopimuksiin on vaikeampaa päästä, jos alla on heikko edellinen kausi. Onnistunut palkitseminen näkyy pelaajassa sekä joukkueen tavoitteiden saavutuksissa ja onnistuneessa kaudessa. Joukkueen kamppailut sarja voitosta kertovat, että kauden aikana asiat ovat menneet hyvin. Joukkueen tavoitteiden saavuttaminen ajaa myös pelaajaa eteenpäin urallaan, sillä joukkueen tavoitteet voivat olla omia tavoitteita.

Suomessa palkitseminen on aika pilalla. On jalkapallopelaajia, jotka pelaavat jalkapallojoukkueessa ammattilaissopimuksilla, mutta jotkut jalkapallopelaajista joutuu käymään töissä pelaamisen ohessa. Tässä aiheessa palkitseminen epäonnistuu eikä motivoi pelaajaa. Suomen pääsarjatasolle tulisi tuoda lakipykälä, että jokaisella pelaajalla olisi ammattilaissopimus. Tämä onnistuisi, jos suuresti pelaajien palkkaa vähennettäisiin, mutta bonuspalkkaa nostettaisiin. Tällöin saataisiin jokaiselle pelaajalle ammattilaissopimus ja suurempaa motivaatiota.

Sopimukset syntyvät neuvotteluilla agentin ja seurajohdon välillä. Palkitseminen voi vaikuttaa sopimusten syntyyn, jos agentti ja pelaaja pyytävät epärealistista palkitsemista. Epärealistisella palkitsemisella tarkoitetaan suurta rahapalkkaa, jota jalkapallojoukkue ei kykene maksamaan. Sopimuksen syntyyn vaikuttaa kuitenkin monet tekijät, kuten seuran tavoitteet. Seuran nousutavoitteet ylemmälle sarjatasolle houkuttelevat aina pelaajaa joukkueeseen.

Suomessa agentin toiminta on vähäistä sopimusneuvotteluissa, jos pelaaja kykenee neuvottelemaan itse omat sopimuksensa. Pelaajasopimukseen on helppo päästä onnistuneen kauden jälkeen, kun edellisenä kautena osaamisesi on nähty. Hyvän kauden jälkeen yleensä seurat ovat pelaajaan suoraan yhteydessä tai pelaajan agenttiin. Tällöin käynnistyvät sopimusneuvottelut pelaajan ja joukkueen kanssa ensi kaudeksi, jos pelaajalla ei ole sopimusta toisen seuran kanssa.

Haastateltavat totesivat, että jalkapallopelaajia motivoi suuresti aineellinen palkitseminen. Aineellinen palkitseminen takaa tulevaisuuden, mutta myös motivoi onnistumaan, jotta palkitseminen nousisi. Palkitseminen kertoo myös, kuinka tärkeä pelaaja on joukkueelle. Kolme viidestä haastateltavasta totesivat, että aineettomalla palkitsemisella on yhtä suuri merkitys kuin aineellisella palkitsemisella. Pelaajan on saatava hyväksyntää valmentajilta sekä arvostusta, jotta pelaaja tuntee olevansa arvostettu ja pystyy pelaamaan omalla tasollaan. Ikä on myös yksi motivaation tekijöistä. Haastateltavien mielestä tärkein motivaation lähde jalkapallossa on sisäinen motivaatio. Pelaajan on tunnettava rakkautta teke- mistä kohtaan, jotta kehitys tapahtuu rankan työn ja treenin kautta.

Totta kai jalkapallopelaajaa motivoi aineellinen palkitseminen enemmän kuin aineeton palkitseminen. Pelaaja haluaa vastinetta tekemästään työstä. Jalkapallo pelaamisen voi heijastaa suoranaisesti myös normaaliin työhön, jossa maksetaan palkkaa työntekijöille. Ei kukaan työtä tekisi ilmaiseksi. Jalkapalloa pelataan noin 35-vuotiaaseen asti, jonka jälkeen eläköidytään. Jokainen jalkapallopelaaja haluaa tienata rahansa eläkettä varten. Jalkapallopelaajia motivoi myös pääsy veikkausliigan parhaimmiston, vuoden joukkueeseen sekä vuoden pelaajaksi palkinto.

#### **4.4 Yhteenveto**

Opinnäytetyössä perehdyttiin jalkapallopelaajan palkitsemisen yhteyttä motivaatioon. Opinnäytetyön pääkysymyksenä on, miten palkitseminen vaikuttaa jalkapallopelaajan motivaatioon? Kysymykseen voi olla erilaisia vastauksia, sillä jokaista voi motivoida erilaiset asiat. Haastateltavat totesivat, että suurinta osaa jalkapallopelaajista motivoi aineellinen palkitseminen, kuten raha. Jalkapallopelaajat haluavat tienata urallaan mahdollisimman paljon rahaa, joka mahdollistaisi heille korkealaatuisen elämän sekä aikaisen eläköitymi- sen. Työnantaja maksaa jalkapallopelaajille palkkaa tehdystä työstä sekä annetusta työ- panoksesta. (Nylander ja Hakonen 2015, 41.)

Haastateltavat totesivat, että jalkapallossa palkitseminen voi epäonnistua helpommin kuin onnistua. Palkitseminen onnistuu, kun pelaajat pysyvät motivoituneena sekä joukkueen tavoitteita saavutetaan. Pelaajille tulisi maksaa realistista palkkaa, jottei pelaajat pelaisivat jalkapalloa ainoastaan rahan takia. Aineellinen palkitseminen on osa ulkoisen motivaation tekijöistä, joka mahdollistaa pelaajalle hetkellistä motivaatiota. Motivaatio saattaa kuitenkin loppua, kun palkan maksu päättyy. Realistinen palkitseminen mahdollistaisi pelaajille suurempaa sisäistä motivaatiota sekä motivaatiota kehitystä kohtaan. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan ihmisen yksilöllistä motivaatiota, joka lähtee hänestä itsestään. Työntekijä

on tällöin motivoitunut omasta työstään sekä nauttii siitä. (Martela ja Karoliina, 2014, 13-14.)

Haastateltavien näkemysten mukaan palkitseminen voi epäonnistua, kun pelaajilla ei ole intoa ja motivaatiota jalkapalloa kohtaan. Tämä näkyy pelaajien haluttomuudesta pelamista kohtaan. Epäonnistunut palkitseminen heijastuu pelaajaan ja joukkueeseen, kun tavoitteita ei saavuteta sekä kehitystä ei tapahdu. Palkitseminen voi jalkapallossa epäonnistua, kun esimerkiksi palkitseminen on liian suurta, että pelaaja pelaa jalkapalloa ainoastaan palkitsemisen takia. Haastateltavat totesivat, että palkitseminen epäonnistuu veikkausliigassa, jossa suurin osa pelaajista käy työelämässä jalkapallopelaamisen ohella. Haastateltavien mielestä pelaajien tulisi pelata jalkapalloa kokoaikaisesti ammattilaissopimuksella. Tämä edistäisi pelaajien ja joukkueen kehitystä.

Jalkapallossa pelaajasopimukset syntyvät pelaajan tai agentin neuvotteluilla joukkueen seurajohdon kanssa. Pelaajat ja agentit ajavat pelaajan etuusia sopimusneuvotteluissa. Pelaajasopimukset syntyvät, kun pelaaja tai agentti ja seurajohto pääsevät yhteisymmärrykseen. Pelaajasopimus neuvottelut kestävät noin muutaman viikon, mutta voivat kestää vähemmän tai enemmän, kuin muutaman viikon.

Haastateltavat totesivat, että joukkueen kannalta pelaajien väliset suhteet tulisi olla ennen kauden alkua hyvät ja läheiset. Hyvien suhteiden rakentaminen ei ole yksi selitteinen asia. Hyvä joukkueen henki ei synny itsestään, vaan sitä tulisi jatkuvasti kehittää. Joukkueen henkeä tulisi kehittää yhteistoiminnalla, jolloin kaikki pelaajat ja valmentajat olisi yhdessä ja tekisivät yhteisiä asioita. Opinnäytetyön teorian mukaan yhteishengellä on suoranainen yhteys pelaajien motivaatioon. Pelaajien välinen yhteishenki näkyy myös joukkueen suoriutumisessa otteluissa. Teorian mukaan, jotta pelaajien motivaatio kasvaisi jokaisen pelaajan on tunnettava itsensä hyväksytyksi joukkueessa.

## 5 Pohdinta

### 5.1 Tulosten pohdinta

Tutkimuksessa haastateltiin viittä jalkapallopelaajaa. Haastateltavien vastaukset ja näkemykset olivat samanlaisia, mutta eroavaisuuksia kuultiin myös. Eroavaisuuksiin vaikutti haastateltavien kokemus jalkapallossa ja ikä. Haastateltavat ovat noin 18-30 vuotiaita nuoria ja keski-ikäisiä. Haastateltavat olivat yhtä mieltä haastattelukysymykseen, minkälaiset palkitsemistavat motivoivat eniten. Haastateltavat totesivat, että jalkapallopelaajia motivoi eniten aineellinen palkitseminen, kuten rahapalkitseminen.

Haastateltavat kertoivat haastattelussa, kuinka palkitseminen voi onnistua sekä epäonnistua. Haastateltavat olivat yhtä mieltä, että kokonaisuudessa palkitsemisella on suuri merkitys sisäisen ja ulkoisen motivaation kannalta. Tämä tarkoittaa, että palkitsemisen kehittämiseen tulisi käyttää suurta työpanosta, jotta palkitseminen onnistuisi. Pelaajalla tulisi olla suurta sisäistä motivaatiota jalkapalloa kohtaan, jotta palkitseminen ei olisi suurin vaikuttava tekijä motivaation kannalta. Haastateltavien totesivat, että palkitsemisen onnistuttua nähdään onnistumisia pelaajissa ja joukkueessa. Onnistumisia nähdään pelaajan kehityksessä ja joukkueen tavoitteiden saavuttamisessa.

Haastateltavien näkemykset pelaajasopimusten synnystä olivat yhtäläiset. Jalkapallossa pelaajasopimuksen syntyvät pelaajan tai agentin ja seurajohdon neuvotteluilla. Pelaajat haluavat itselleen mahdollisimman hyvän sopimuksen, joka takaisi heille hyvän elämän tulevaisuudessakin. Sopimukset ovat yksi tärkein osa motivaation kannalta. Pelaajan on tuntevan olonsa arvostetuksi ja mukavaksi koko sopimuksen ajan, jotta pelaaja voisi antaa joukkueelle parhaan mahdollisen työpanoksen.

Haastateltavien vastauksissa nähtiin yhtäläisyyksiä kehittämiskohteissa. Suurin kehittämiskohde oli veikkausliiga pelaajien palkitseminen. Veikkausliigassa pelaajien palkitseminen epäonnistuu, sillä kaikki pelaajat eivät ole motivoituneita. Veikkausliiga pelaajien palkitseminen on ristiriidassa opinnäytetyön teorian kanssa. Haastateltavat totesivat, miten palkitsemista voitaisiin tulevaisuudessa kehittää. Haastateltavat näkemyksen perusteella, palkitsemista tulisi tasoittaa pelaajien välillä, jolloin palkat olisivat keskimäärin yhtä suuret pelaajien välillä. Tämä tarkoittaisi suurempaa kilpailuhenkisyttä onnistumisissa, jolloin pelaajien motivaatio kasvaisi.

Haastateltavien mielipiteet olivat yhtä mieltä opinnäytetyön teorian kanssa. Palkitsemistapoja on kaksi aineellinen sekä aineeton palkitseminen. Haastateltavat totesivat, kuinka

palkitsemistavat näkyvät jalkapallopelaajan uralla sekä, minkälaista hyötyä niistä on. Kumpikin palkitsemistavat vaikuttavat motivaatioon suuresti iästä huolimatta. Ikä kuitenkin kertoo, milloin kumpi palkitsemistapa on hyödyllisin.

## 5.2 Tutkimuksen luotettavuus

Luotettavuutta tutkitaan sekä käydään läpi erilaisten näkökulmien kautta. Taulukossa 1 käydään opinnäytetyön uskottavuutta ja vastaavuutta, siirrettävyyttä, luotettavuutta ja vakiintuneisuutta. Lukijalle annetaan mahdollisimman selkeä kuva opinnäytetyön luotettavuudesta.

Taulukko 1. Luotettavuuden tutkinta (Mukaillen Tuomi & Sarajärvi 2018, 162)

| <b>Näkökulma</b>   | <b>Mitä tarkoittaa?</b>   |
|--|---|
| Uskottavuus ja vastaavuus  | Vastaavatko tutkimuksen ennakoasetelmat tuloksia ja kuinka luotettava tutkimus on?  |
| Siirrettävyys  | Voivatko tulokset olla siirrettävissä toiseen tutkimukseen?   |
| Tutkimuksen luotettavuus, tutkimustilanteen arviointi, varmuus sekä riippuvuus | Ulkopuolinen ihminen tarkastelee tutkimuksen etenemistä<br>Arvioinnissa tutkijan pitää ottaa huomioon kaikki ulkoiset ja tutkimusilmiöstä tulevat tekijät<br>Varmuuden tutkimisessa otetaan huomioon kaikki tekijät ja tilanteet, jotka ovat arvaamattomia<br>Riippuvuuden kohdalla on osoitettava, että tutkimus on toteutettu tieteellisten ohjeiden mukaisesti |
| Vakiintuneisuus  | Kuinka vakiintuneet tutkimuksen tulokset ovat?  |

Tutkimuksessa haastateltiin viisi eri jalkapallo pelaajaa. Pelaajat valittiin pohdintojen jälkeen. Pohdinnoissa käytiin, ketkä jalkapallopelaajat olisivat sopivia haastateltaviksi. Haastateltaviksi valittiin henkilöt uran ja kokemuksen perusteella. Tällöin pystyttiin takaamaan monipuolisia sekä aitoja vastauksia haastattelukysymyksiin. Haastateltavat olivat 20–30-vuotiaita. Tämä tarkoittaa, että haastateltavat ovat kokeneita nuoria ja keski-ikäisiä jalkapallopelaajia. Tutkimuksessa pelaajien vastaukset vastaavat täysin ennakkokysymyksiä.

Luotettavuuden kannalta on hyvä mainita, että opinto-ohjaaja ja muut henkilöt ovat valvooneet opinnäytetyön etenemistä. Valvomista on tapahtunut eri aikoina välitarkastuksilla.



Tutkimuksessa on otettu huomioon muiden mielipiteet, kuten opinto-ohjaajan ja muiden henkilöiden, jotka ovat opinnäytetyötä tarkastaneet.

Tutkimusta on toteutettu ohjeiden mukaisesti. Opinnäytetyön tekemiseen löytyy Haaga-Helian sivulta kattavat ohjeet, miten opinnäytetyö tulisi tehdä. Ohjeita on noudatettu lähde-merkinnöissä, teorian sisällössä, pohdinnassa, kuvien ja kuvioiden luomisessa. Ohjeiden noudatus osoittaa, että tutkimuksessa toteutuu riippuvuus.

Vastaavia tai samankaltaisia opinnäytetöitä löytyy jo aikaisemmilta opiskelijoilta, joka kertoo, että tutkimuksen siirrettävyys toteutuu täysin. Opinnäytetyössä toteutuu myös varmuus, sillä opinnäytetyötä tehtiin, kun maailmalla lähti leviämään COVID-19. Tämä vaikutti opinnäytetyön tekemisessä, sillä Suomessa rajoituksia oli paljon erilaisia. Kirjastoissa ei voinut oleskella ja kouluissa siirryttiin etäopiskeluun. COVID-19 suurempia ennalta arvaamattomia tilanteita ei kuitenkaan syntynyt.

Tutkimuksen tarkastelussa on otettava huomioon eri tekijät, kuten teorian onnistumisessa sekä kaikki taulukko 1 näkökulmat. Pelaajien näkemys palkitsemisesta muuttuu jatkuvasti. Jokaisella ihmisellä voi olla erilainen näkemys palkitsemisentoimivuudesta. Tämä kertoo, että jalkapallojoukkueissa palkitseminen voi toteutua eri muodoissa. Palkitseminen on jalkapallo urheilussa muuttunut vuosien varrella huomattavasti, kuten rahapalkitsemisessa. Pelaajien rahapalkitsemisen määrät ovat nousseet merkittävästi viime vuosikymmeninä. Tämä kertoo, että palkitseminen muuttuu jatkuvasti. Ihmistä voi motivoida joka vuosi uudet trendit.

### **5.3 Kehittämisehdotukset**

Tutkimuksen aiheen suurin kehityskohde on, kuinka parantaa tulevaisuudessa veikkausliiga pelaajien palkitsemista. Haastateltavien mielestä veikkausliigassa löytyy erittäin huonosti palkattuja jalkapallopelaajia, joiden motivaatio on koetuksella. Tutkimuksen teorian mukaan jalkapallopelaajalle tulisi maksaa realistista palkkaa ja tulospalkkaa, jotta pelaaja tuntisi arvostusta joukkueessa. Arvostuksen tunnettua pelaajan motivaatio on aivan uudella tasolla. Veikkausliiga pelaajien palkitsemista voisi tulevaisuudessa kehittää realistisemmaksi, joka tarkoittaa palkan leikkausta suuresti palkatuille pelaajille ja palkan korotusta vähemmän palkatuille pelaajille. Tällöin pelaajien tulospalkkausta nostettaisiin, joka vaikuttaisi suurempaan motivaatioon.

Haastateltavien näkökulmasta aineeton palkitseminen on jalkapallossa vähäistä, mutta aineettomalla palkitsemisella voi olla suuri vaikutus pelaajan motivaatioon myös jalkapallossa. Aineettoman palkitsemisen kysyntää tulisi nostattaa valmentajien sekä seurajohdon

kautta. Valmentajien ja seurajohdon tulisi arvostaa enemmän pelaajia erilaisilla puheilla, kuten ”kiitos” sanalla. Sana ”kiitos” ei maksa henkilölle mitään, mutta sillä voi olla suuri merkitys pelaajalle.

Haastateltavat totesivat, että aineetonta palkitsemista voidaan kehittää vielä rakentavilla palautteilla jalkapallossa. Pelaajan tulisi saada enemmän rakentavaa palautetta valmentajilta, jotta kehitystä voisi tapahtua vielä enemmän ja nopeammin. Rakentavaa palautetta voitaisiin antaa seuraavana päivänä pelin jälkeen, jolloin aihe on vielä tuore ja pelaaja tiedostaa virheensä jalkapallo ottelussa.

Haastateltavat totesivat, että jalkapallossa palkitseminen tulisi olla realistisempaa. Tämä tarkoittaa, ettei pelaajat olisivat liian suuresti palkittuja. Realistinen palkitseminen näkyisi positiivisemmin pelaajan motivaatiossa. Pelaajien tulisi kuitenkin saada riittävää korvausta tehdystä työstä. Pelaaja ei tällöin pelaisi jalkapalloa ainoastaan rahan takia, vaan sisällöllä motivaatiolla olisi suurempi vaikutus pelaajan kehitystä kohtaan.

#### **5.4 Opinnäytetyönprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Tämä opinnäytetyö oli erittäin opettavainen itselleni, sillä en aikaisemmin ole tehnyt vastaavia tutkimuksia. Olin hyvin jännittynyt sekä stressaantunut ennen opinnäytetyön aloittamista, sillä en ollut alusta asti varma, miten sekä kuinka opinnäytetyö tulisi aloittaa. Ennen aloittamista laadin hyvin tarkan suunnitelman, kuinka opinnäytetyössä edetä. En aikaisemmin ollut laatinut näin tarkkoja suunnitelmia, mutta opinnäytetyötä varten olin miettinyt lähes kaiken valmiiksi.

Valitessani tutkimuksen aiheita, tutustuin teoriaan ja pohdin tutkimusongelmaa, jota lähdin opinnäytetyössäni tutkimaan. Tämä kertoi itselleni heti, että aihe on laaja sekä mielenkiintoinen. Tutkittuani aiheita mielestäni aiheen valinta oli täysin onnistunut, sillä tietoa aiheesta löytyi monipuolisesti. Tutkimuksen edetessä opin löytämään monipuolisia sekä hyviä lähteitä. Ennen kirjoittamista tutkin, että tieto on turvallista sekä aiheeseen ajankohdasta.

Hyvin opettavaista oli aikatauluttaminen, huolellisuus sekä aikataulussa pysyminen. Tähän oli monia häiriötekijöitä, sillä eletään korona aikaa. Erilaiset rajoitukset vaikuttivat opinnäytetyön tekemisessä. Mielestäni onnistuin kuitenkin pysymään aikataulussa sekä minimoimaan kaikki riskit. Huolellisuutta tarvittiin lähteissä sekä tekstin tuottamisessa. Merkitsin lähteet heti lähdeluetteloon sekä viittauksen tekstiin, ettei minkäänlaisia unohduksia tapahtuisi. Pyrin minimoimaan kaikki kirjoitus virheet sekä tuottamaan helposti luettavaa ja ymmärrettävää tekstiä.

Huolellisuutta tarvittiin myös haastattelussa. Kysymykset sekä haastateltavat valittiin huolellisesti aikaa käyttäen. Haastattelussa olin hyvin asiallinen sekä helposti ymmärrettävä, vaikka lähes kaikki olivat tuttaviani jalkapallosta. Kysymysten laadinta oli itselleni opettavaista, sillä kysymykset laadittiin tutkimuksen pää- ja alakysymyksien perusteella. Tämä mahdollisti erinomaisten vastausten saantia, joka mahdollisti itselleni yksinkertaista analyysia vastauksista. Mielestäni vastausten analysointi oli yksinkertaista sekä mielenkiintoista, sillä haastateltavien vastaukset olivat monipuolisia sekä hyvin selitettyjä.

Tehdessäni opinnäytetyötä pyrin jatkuvasti kehittämään myös vahvuksiani ja mielestäni onnistuin siinä. Aihe oli laaja, joka näkyi monien osa-alueiden kehityksessä. Henkilön ei tarvitse miettiä jatkuvasti heikkouksiaan, vaan vahvuksiakin tulee miettiä ja kehittää jatkuvasti, ettei vahvuudet muutu heikkouksiksi. Omiin vahvuksiini näin kurinpidon sekä halun kehittyä sekä työstää opinnäytetyötä. Mielestäni minusta tuli vastuullisempi opinnäytetyön tehdessä. Opinnäytetyön tehdessä vaikeitakin päiviä löytyi, mutta selvisin niistä kovalla halulla tekimistä kohtaan.

## Lähteet

Epstein, M., Epstein Marc J., Manzoni., Jean-Francois. 2008, Performance measurement and management control: measuring and rewarding performance, Emerald.

Eskola, Jari. & Suoranta, Juha. 1998, Johdatus laadulliseen tutkimukseen, WSOY, Tampere.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014, Palkitse taitavammin: palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä, Talentum media, Helsinki. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helvia.fi/teos/DABBJXJTFF#kohta:II\(\(20\)PALKITSEMISTAVAT\(\(20\):4.\(\(20\)Peruspalkka\(\(20\):Tulosperusteinen\(\(20\)palkanosa\(\(20\)peruspalkoissa\(\(20\):Urakka-,\(\(20\)palkio-\(\(20\)ja\(\(20\)provisiopalkat\(\(20\)/piste:b3316](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helvia.fi/teos/DABBJXJTFF#kohta:II((20)PALKITSEMISTAVAT((20):4.((20)Peruspalkka((20):Tulosperusteinen((20)palkanosa((20)peruspalkoissa((20):Urakka-,((20)palkio-((20)ja((20)provisiopalkat((20)/piste:b3316) Luettu: 5.11.2020

Hirsjärvi, S. & Hurme, Helena. 2015, Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö, Gaudeamus, Helsinki.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014, Sisäinen motivaatio: tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat, Tulevaisuusvaliokunta, Helsinki. Luettavissa: [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf) Luettu: 25.11.2020

Nylander, M. & Hakonen, A. 2015, Palkitseminen ihmisten johtamisessa, PS-kustannus, Jyväskylä. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524516877> Luettu: 2.11.2020

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

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

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

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018, Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi, Uudistettu laitos edn, Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

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

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018, Kokonaispalkitsemisen johtaminen: ohjaa tai ajaudu, Alma Talent, Helsinki. Luettavissa: [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helvia.fi/teos/JAHBBXXUBGAJ#kohta:2.\(\(20\)Erlaisia\(\(20\)palkitsemistapoja\(\(20\)ja\(\(20\)kokonaisuuksia\(\(20\)/piste:b791](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helvia.fi/teos/JAHBBXXUBGAJ#kohta:2.((20)Erlaisia((20)palkitsemistapoja((20)ja((20)kokonaisuuksia((20)/piste:b791) Luettu: 30.10.2020

## **Liitteet**

### **Liite 1. Haastattelukysymykset**

1. Minkälaiset palkitsemistavat motivoivat sinua eniten?
2. Miten palkitseminen vaikuttaa uraasi?
3. Miten palkitseminen vaikuttaa sopimusten syntyyn?
4. Minkälainen on onnistunut palkitseminen?
5. Minkälainen on epäonnistunut palkitseminen?
6. Miten palkitsemista tulisi tulevaisuudessa kehittää motivaation parantamiseksi?
7. Kumpi palkitsemistapa on hyödyllisempi aineeton vai aineellinen?