



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
VASA YRKESHÖGSKOLA
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Heidi Valleala

Tulospalkkauksen ja kannustuksen vaikutus työmotivaatioon

Liiketalous ja matkailu
2012

TIIVISTELMÄ

Tekijä	Valleala Heidi
Opinnäytetyön nimi	Tulospalkkauksen ja kannustamisen vaikutus työmotivaatioon.
Vuosi	2012
Kieli	suomi
Sivumäärä	81
Ohjaaja	Päivi Björkman

Tämä opinnäytetyö on tehty Vaasan ammattikorkeakoululle ja Sokotel Oy:n hotelliyksikölle. Yrityksen toiveesta en mainitse kohteena ollutta hotellia nimeltä, vaan viittaa siihen nimellä hotelli X.

Tutkimuksen tavoitteena on kartoittaa tulospalkkauksen ja palkitsemisen vaikutusta hotelli- ja ravintola-alan työntekijöiden työmotivaatioon. Tavoitteena on saada kattava kuva työntekijöiden motivaation nykytilasta sekä tulospalkkauksen ja palkitsemisen toimivuudesta yrityksessä. Haluan myös selvittää, mitkä palkitsemisen keinot ovat tässä yrityksessä tärkeämpiä, aineelliset vai aineettomat. Lopputulokseksi haluan saada vastauksia, joilla tulospalkkausta ja palkitsemista voitaisiin tulevaisuudessa kehittää motivoivammiksi.

Tutkimus toteutetaan koko hotellissa, ja kysymykseen saavat vastata kaikki hotellin omat työntekijät. Kyselyyn vastattiin joko paperisella kyselylomakkeella, tai sitten sähköisellä lomakkeella netissä. Kysely toteutettiin vuoden 2010 – 2011 talvella.

VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES
Restonomi. Hotel and restaurant management

ABSTRACT

Author	Heidi Valleala
Title	How profit sharing and exhortation effect on work motivation
Year	2012
Language	Finnish
Pages	81
Name of Supervisor	Päivi Björkman

This thesis is made for Vasa University of Applied Sciences and Sokotel Oy hotel unit. Hotel has wished not to mention them by name, so I will refer to the hotel with name X.

Aim of this research is to identify profit sharing and exhortations effect on employees work motivation in hotel – and restaurant business. It was important to get a clear and full perspective about employers motivation at the moment and how above mentioned methods are working. I also want to know which is more important to this company; material or immaterial profit. As a final result I want to get answers that will help the company to improve their profit sharing quality and improve their exhortation to be more motivated.

Research has been implemented in the whole hotel and all hotels own employees were allowed to answer. People answered with either question form on paper or in the internet. Questionnaire was fulfilled during winter 2010-2011.

Keywords Customer service, Motivation, Profit sharing

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset	5
1.2	Tutkimuksen kulku	6
2	ASIAKASPALVELU.....	7
2.1	Asiakaspalvelun teoria	7
2.2	Henkilökohtainen asiakaspalvelu.....	9
3	HENKILÖSTÖJOHTAMINEN	12
3.1	Strateginen henkilöstöjohtaminen (SHRM).....	14
3.2	Henkilöstövoimavarojen ylläpito ja ohjaus	14
3.3	Motiivi ja motivaatio.....	15
3.3.1	Työmotivaatio	17
3.3.2	Motivoiva johtaminen	23
3.3.3	Sitoutuminen	25
3.4	Aineellinen ja aineeton palkitseminen	27
3.4.1	Kannustus ja palkitseminen.....	29
3.4.2	Palkitsemiskeinot	30
3.4.3	Palkitsemisjärjestelmät ja motivointi esimerkki hotellissa	31
4	TULOSPALKKAUS	33
4.1	Tulospalkan määräytyminen	35
4.2	Tulospalkka esimerkki hotellissa	36
5	MOTIVAATIOTUTKIMUS (EMPIRIA).....	37
5.1	Tutkimuksen muodostuminen.....	37
5.2	Tutkimuksen rakenne	37
5.3	Tutkimuksen reabiliteetti ja validiteetti	38
6	TULOKSET	38
6.1	Vastaajien sukupuolijakauma ja työskentely	39
6.2	Työskentely ja motivaatio	40

6.3	Henkilöstöjohtaminen ja sitouttaminen	47
6.4	Tulospalkka ja aineellinen palkitseminen	56
7	YHTEENVETO JA KEHITYS	64
8	LÄHTEET	68
LIITTEET		

KUVALUETTELO

Kuva 1. Onnistu asiakaspalvelussa. Keskeiset käsitteet	9
Kuva 2. Työmotivaation tekijäryhmät.	19
Kuva 3. Työskentelyaika yrityksessä.....	40
Kuva 4. Oman työn panostus.	41
Kuva 5. Työmotivaation taso.	43
Kuva 6. Motivaatiotason säilyminen	44
Kuva 7. Mitä työhön kaivataan lisää.....	45
Kuva 8. Paras motivointi.....	46
Kuva 9. Perehdytys.	48
Kuva 10. Työpanoksen huomiointi.....	50
Kuva 11. Palautteen saaminen	52
Kuva 12. Kannustimien tärkeys	54
Kuva 13. Tulospalkan vaikutteet.....	57
Kuva 14. Tulospalkan saamisen perusteet	58
Kuva 15. Tulospalkan maksukriteerien parantaminen.....	60
Kuva 16. Aineelliset kannustimet	61
Kuva 17. Tulospalkan tärkeys.....	62

LIITELUETTELO

LIITE 1. Kyselylomake

1 JOHDANTO

Opinnäytetyöni lähtökohtana oli henkilökohtainen kiinnostus tulospalkkaukseen ja palkitsemisen keinoihin hotelli- ja ravintola-alalla. Halusin tutkia tarkemmin, kuinka ne vaikuttavat ihmisten työmotivaatioon, ja erityisesti sitä, kuinka niiden avulla voitaisiin parantaa työn tulosta.

Tulospalkkauksen tulisi tällä alalla olla paljon suuremmassa roolissa, koska juuri palvelualalla ihmiskontaktit ja elävät tilanteet ratkaisevat paljon yrityksen kehityksen ja tuloksien kannalta. Yhä enemmän yritys on riippuvainen työntekijöiden sä panoksesta ja motivaatiosta. Yritys voi tehdä parhaansa koulutuksen ja taustatyön osalta, mutta palvelukulttuurissa työntekijöiden ja asiakkaiden yhteinen kohtaaminen ratkaisee.

Palkkaus matkailu- ja ravintola - alalla on myös suhteellisen alhainen, joten paremmin kohdistetut ja isommat tulospalkat voisivat hyvinkin parantaa työn tuloksia ja työntekijöiden tyytyväisyyttä. Se toimisi myös hyvänä kilpailukeinona, kun halutaan houkutella osaavaa ammattitaitoa.

Teettämäni kyselyn kautta toivon myös itse henkilökunnan kiinnittävän enemmän huomiota omiin mahdollisiin etuihin ja palkkioihin, ja näin olleen parantavan omaa työpanostaan. Mitä selkeämmin henkilökunta osoittaa heihin toimivat palkitsemismetodit, sen paremmin yritys pystyy niihin vastaamaan.

1.1 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Tutkimukseni tarkoituksena on tutkia kannustuksen ja palkitsemisen nykytilannetta. Vastausten avulla pyrin selvittämään, minkälainen palkitseminen on tärkeintä. Samalla kartoitan työntekijöiden mielipiteitä tulospalkkauksesta.

Tutkimus on avoin koko hotellin omalle henkilökunnalle. Kysely ei ole lisä- ja vuokratyöntekijöille, jotka eivät kuulu Sokotel Oy:n palkkauksen ja tulospalkan piiriin. Arvot ja tavoitteet ovat heille samat, mutta tulospalkkaus ja muut työsuhte-edut eivät koske heitä. Kyselyyn vastataan jokaisella talon osastolla; vastaan-

otossa, myyntipalvelussa, keittiössä, ravintolassa, yökerhoissa ja kerrossiivouksessa.

1.2 Tutkimuksen kulku

Opinnäytetyö on jaettu kahteen osioon. Ensiksi käsitellään työni teoreettista viitekehystä. Sen jälkeen esitellään empiirisen osuuden tutkimuksen ja tulokset. Ensimmäisen osion ensimmäisessä luvussa kerrotaan asiakaspalvelusta teoriassa, ja siitä mitkä ovat asiakaspalvelun vahvuudet nykypäivänä. Toisessa kappaleessa käsitellään henkilöstöjohtamista ja kaikkia sen osa-alueita; strategista henkilöstöjohtamista, motivaatiota ja sitouttamista, sekä työntekijän palkitsemista. Kolmannessa kappaleessa käsitellään itse tulospalkkausta. Mitä se on teoriassa, kuinka se määräytyy ja mitkä ovat sen käytännön keinot niin työelämässä kuin yritysten kasvussa.

Toinen osio koostuu tekemästani tutkimuksesta hotelli x:ssä, jossa tutkitaan kuinka tulospalkka ja kannustaminen vaikuttavat henkilökunnan työmotivaatioon. Sen lisäksi pohditaan yhteisöön kehitysajatuksia teoriaosuuden pohjalta. Lopuksi osoitetaan ehdotuksia, kuinka yritys voisi ottaa hankitut tulokset mahdollisimman tehokkaasti käyttöön, ja kuinka niitä voidaan parantaa tulevaisuudessa.

2 ASIAKASPALVELU

Jokainen palvelutilanne on omalaatuisensa. Jokainen asiakaspalvelija toimii eri lailla eri tilanteissa. Myös asiakaspalvelija on jonkun toisen asiakas. Palvelu ei loppujen lopuksi eroa paljoakaan fyysisestä tuotteesta; niitä on erilaisia ja asiakkailla on erilaisia odotuksia sitä kohtaan. Jotta tuote miellyttäisi asiakasta, sen tulee vastata asiakkaan toiveisiin. Kun tuote on kerran kaupassa, sitä ei voida enää muuttaa. Toisin on palvelun kohdalla. Jokaisessa tilanteessa on asiakaspalvelija, joka asiakasta tulkitsemalla voi muuttaa tilanteen suuntaa ja saada sen vastaamaan asiakkaan toiveita. Tämä tekee hyvästä asiakaspalvelusta suuren kilpailuvaltimilla tahansa alalla. (Honkola, Jounela 2000, 16–17).

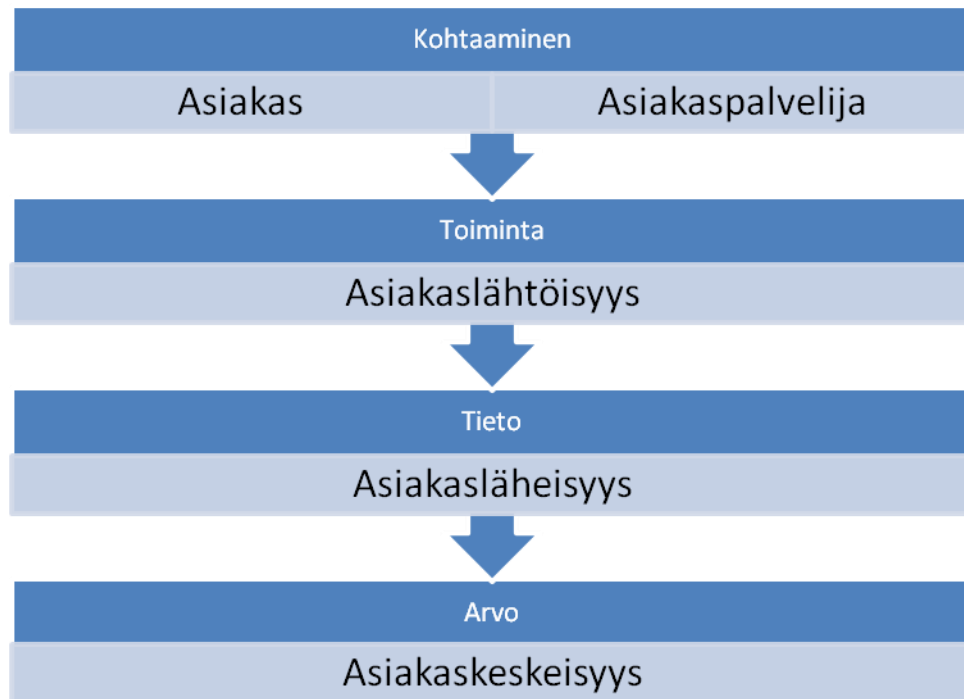
Alpo Nissinen puhuu katalogin haastattelussa muuttuvasta asiakaspalvelusta nykypäivänä. Yhteiskunta on palveluita myöten muuttunut vuosikymmenien aikana rajusti. Asiakkaat ovat vaativampia ja itsenäisempiä. Nissisen mielestään nykypäivänä on vaikea toteuttaa hyvää ja kehittyvää asiakaspalvelua, kun myynti ja palvelu ovat kutistettua lähes kaikkialla. Asiakkaan omatoimisuutta hyödynnetään mahdollisimman paljon ja asiakaspalvelijoiden määrää vähennetään niin ravintoloissa kuin kaupoissakin. Kuitenkin palvelun laadun odotetaan jatkuvasti paranevan ja kilpailukyky täytyy säilyttää. Kuormitus on liikaa. Hyödyn maksimointi ja rahan säästäminen vaikuttavat myös palvelun laatuun. (A. Nissinen)

2.1 Asiakaspalvelun teoria

Palvelun selkeä määrittely on vaikeaa. Grönroos (2001) osoittaa kuitenkin erityispiirteitä, jotka ovat palvelulle ominaisia. Palvelu on prosessi, joka tuotetaan ja kulutetaan pääosin samanaikaisesti, asiakkaan ollessa usein iso osa palvelun tuotantoprosessia. Iso osa näistä tuotantoprosesseista on näkymätöntä, joten palvelua on vaikea markkinoida ja tarkkailla laadullisesti. Kahden eri tekijän kohtausta ei myöskään voi tallentaa, tai säilyttää myöhempää käyttöä varten. Palvelu on siis myös aineetonta. Asiakaspalvelu on edellisten lisäksi heterogeenistä. Yhden asiakkaan saama palvelu ei koskaan ole täysin samankaltainen toisen palvelutilan-

teen kanssa. Tämä aiheuttaakin vaikeuksia pitää tuotetun ja tarjotun palvelun laatu tasokkaana ja tasaisena. (Grönroos 2001, 81–85).

Henrietta Aarnikoivu kuvaa *Onnistu asiakaspalvelussa* (2005): ”asiakaspalvelu on asiakkaan ja asiakaspalvelijan välinen kohtaaminen, jossa asiakaspalvelija ilmentää toiminnassaan yrityksen arvoja ja suhdetta asiakkaaseen. Asiakaspalvelu on rajapinta, jossa asiakas ja asiakaspalvelija koko yrityksen ilmentäjänä kohtaavat”. Palvelutilanteen onnistumiseen vaikuttaa se, kuinka paljon asiakaslähtöistä toimintaa työntekijälle on painotettu. Siitä vastuussa ovat yrityksen palvelunkehitysosasto ja rekrytointi. Samoin asiakaslähtöisyyden toteutuminen edellyttää, että työntekijät ja esimiehet ovat sitoutuneet asiakaskeskeisyyden arvoon.. Asiakaslähtöisyyden edellytyksenä on myös asiakaslähtöisyyden toteutuminen, joka myös kumpuaa asiakaskeskeisyyden arvosta. Kuva 1. kuvaa yllä kerrottuja edellytyksiä ja sitä, mitkä piirteet ohjaavat tiettyyn palvelutulokseen. Palvelutilanne koostuu siis toiminnasta, tiedosta ja arvoista. (Aarnikoivu 2005,17).



Kuva 1. Onnistu asiakaspalvelussa. Keskeiset käsitteet

Asiakaspalvelua arvioidaan sen pohjalta miltä tuntuu. Usein määritteenä on myös palvelun tuoma arvo asiakkaalle. Asiakkaat etsivät palvelua, joiden he kokevat tuottavan heille arvoa. Arvo, koostuu niin palvelutilanteesta, kuin tilanteessa olevasta objektista. Hyvä ruoka ei anna arvoa koko aterialle, jos palvelu on huonoa ja hidasta. Asiakkaat ostavat myös tuotteiden ja palveluiden huomion saamisesta ja muista tekijöistä koostuvia kokonaisuuksia. ”Asiakkaiden saama arvo syntyy siitä palvelusta, jonka he kokevat tarjoaman heille tuottavan.” (Grönroos 2001, 83–84).

2.2 Henkilökohtainen asiakaspalvelu

Asiakaspalvelun maailmassa laatu asiakaspalvelijan näkökulmasta ei välttämättä ole laatua asiakkaan näkökulmasta. Palvelussa tulee kiinnittää erityistä huomiota myös asiakkaan kohteluun, eikä vain laadukkaaseen palveluun. Otetaan esimerkki Jyri Erman kirjasta, jossa palvelu - sanan tilalle laitetaan kohtelu. Kuvitellaan asiakas joka saapuu ravintolaan. Tarjoilijat juttelevat keskenään, eivätkä huomioi asiakasta. Tällöin asiakas ei saa palvelua, mutta huonoa kohtelua. Pahimmassa

tapauksessa asiakas lähtee ennen kuin palvelutilanne on edes alkanut. Hyvä asiakaspalvelu ei siis tarkoita pelkkää kohtaamista asiakkaan kanssa, vaan kaikkia kontaktitilanteita. Tämä usein jää huomiotta, kun suunnitellaan palvelustrategiaa ja omia palvelutavoitteita. (Erma 2009, 161)

Asiakaspalvelussa tärkeää on tarvekartoitus. Kun tiedetään mitä halutaan, se on myös helpompi toteuttaa. Tähän tarvitaan hyvää kuuntelutaitoa ja havainnointia. Myös asiakaspalaute on yrityksen tärkein väline parantaa palvelua vastaamaan asiakkaiden toiveita. Koska aina ei voi miellyttää kaikkia, palautteeseen tulee suhtautua avoimesti ja kehittävästi. Koska asiakaspalvelu on vuorovaikutustilanne, myös itse kontaktivaiheessa voi varmistaa asiakkaan tyytyväisyyden. Tällöin epäkohtiin voidaan myös tarttua helpommin ja asiakas saattaa avautua asiasta, joka muuten jäisi kertomatta. (Lepola, Pulkkinen, Raivio, Selinheimo, Sulkanen 1998; Honkola ym. 2000, 41–63).

Asiakkaan tyytyväisyys on ratkaiseva tekijä yrityksen kannattavuuden ja tuottavuuden osalta. Asiakaskeskeisyys on jokaisen palveluyrityksen toiminta-ajatus. Palvelutilanne on aina erilainen. Jokainen kohtaaminen on ainutlaatuinen kokonaisuus, jota ei voi säilyttää tai toistaa täysin samanlaisena. Hyvä palvelutilanne saa kuitenkin tyytyväisen asiakkaan palaamaan. Hän ei odota samanlaista palvelua, mutta yhtä tasokasta palvelua kylläkin. Asiakaspalvelun tärkeitä puolia on jatkuva kehitys. Asiakas haluaa aina yllättyä positiivisesti, joten palvelunkin tulee kehittyä jatkuvasti. (Harju, Rähä, Soininen 1998; Honkola ym. 2000,17).

Palvelu voidaan pääosin jakaa kahteen eri osaan; asiakkaalle näkyvään ja näkymättömään. Näkymättömään osaan kuuluvat muun muassa yrityksen omistussuhteet ja johto, henkilöstön määrä ja tehtävät, henkilöstön koulutus ja kehitys sekä tietokonejärjestelmät. Näkyvään osaan kuuluvat taasen itse palveluympäristö, tuote (majoitus, ateriat, viihde), asiakaspalvelijat ja muut asiakkaat. Näin ollen asiakaspalvelutilanteessa vaikuttavat molemmat, näkyvät ja näkymättömät osat. Palvelukokonaisuus syntyy, kun asiakas saapuu palveluympäristöön ja kohtaa asiakaspalvelijan sekä muut asiakkaat. Palveluympäristö ja työntekijän kanssa tehty

taustatyö (koulutus, sitoutus, motivaatio, tehtävien osoitus) luo asiakaspalvelijalle vaadittavat eväät tilanteeseen. Sen lisäksi hänen itse on pystyttävä mukautumaan tilanteeseen, vastattava odotuksiin, tarpeisiin ja asiakkaan mielentilaan. (Harju ym. 1998).

Hyvä asiakaspalvelutilanne on ostajan ja myyjän henkilökohtainen vuorovaikutustilanne, jossa kahden osapuolen tärkeimpänä tavoitteena on löytää ostajaa tyydyttävä ratkaisu. Tässä tärkeää on empaattinen suhtautuminen, eli kyky nähdä tilanne asiakkaan näkökulmasta. Tällainen asenne saa aikaan onnistuneen yhteisen vuorovaikutustilanteen, koska kumpikin kohtaa samalla tasolla ja pyrkii yhtenäiseen lopputulokseen. Tällainen onnistunut tilanne vaatii myös molemmilta osapuolilta arvostusta itseään ja muita kohtaan. (Lepola ym. 1998, 38; Anttila, Iltanen 2001, 255–260)

Hotelli kuuluu yhteen niistä nykyajan toimialoista, jossa asiakaspalvelulla on suuri vaikutus. Hotelleissa on usein majoituksen lisäksi tarjolla muitakin palveluita. Ne vaikuttavat myös suuresti siihen, ketkä hotellin palveluja käyttävät. On kokospalveluja, liiketiloja, kuntoutuspalveluja, vapaa – ajan palveluja ja perhepalveluja. Tällaisen organisaation välillä yhteistyö ja yhteinen palveluidea ovat tärkeässä asemassa. (Harju ym. 1998).

Asiakaspalvelussa toimivien henkilöiden tulisi olla erittäin motivoituneita työhönsä, koska se usein on haastavaa ja henkilökohtaista. Hankalat tilanteet, sosiaaliset haasteet ja elävä työympäristö vaativat tekijältään usein paljon.

Näiden haasteiden vastapainoksi tarvitaan vahvaa motivaatiota, sitouttamista ja johtamista. Eli siis henkilöstöjohtamista. Asiakaspalvelun tärkeimpiä elementtejä on tapahtuva prosessi, mutta siihen tulee panostaa jo kauan ennen tämän ainutlaatuisen prosessin alkamista. (Reinboth 2008).

3 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Henkilöstöjohtaminen on aina ollut yrityksen tärkeä alue. Ilman ihmisiä ei ole yrityksiä. Kehitys omaksi osa-alueekseen alkoi kuitenkin vasta 1950-luvulla. Sen jälkeen merkityksen kasvu on ollut huimaa. Henkilöstöjohtamista arvostetaan nykyaikana yhä enemmän, ja se on jatkuva kehityksen kohde. Yleisesti ottaen perushenkilöstöjohtamiseen kuuluu rekrytointi-, koulutus-, palkkaus-, työsuhde- ja sosiaaliasiat. Lisäksi se vastaa työntekijöiden kehittymisestä, yrityksen koulutuksesta, palkitsemisesta ja liikestrategian toteutumisesta myös yrityksen oman henkilökunnan sisällä. Henkilöstöjohtaminen tarvitsee toimiakseen tehokkaan henkilöstöstrategian, joka ulottuu yrityksen jokaiseen työntekijään. (Hersilä 2009, 23–30).

Jokaisen toimivan yrityksen tulisi turvata työntekijöidensä asema niin, että kohtelu on oikeudenmukaista, hyvinvointia vaalivaa, työhön ja tuloksiin kannustavaa sekä toista kunnioittavaa. Tällainen henkilöstöjohtaminen tarvitsee tuekseen kehittyneitä ja luotettavia järjestelmiä. Järjestelmien toiminta tulee olla tehokasta, niin että työvoima ja ylläpitoon uhratut resurssit olisivat kohtuullisia. Useissa yrityksissä suurin huomio keskitetään markkinoinnin, tuottavuuden sekä tuotannon ja laadun puoleisiin järjestelmiin ja parannuksiin. Näin ollen mahdollisuudet kehittymiseen itse henkilöstön avulla jäävät huomiotta. Yrityksien tulisikin saattaa henkilöstöjohtaminen ja erityisesti henkilöstötoimintojen järjestelmät tukemaan yrityksen strategiaa tuotannon ja laadun rinnalla. Myös valtakunnallinen koulutus- ja kirjallisuustarjonta on henkilöstöjohtamisen kannalta vähäistä, vaikkakin kovasti lisääntymässä. (Strömmer 1999, 224–230)

Henkilöstöjohtamisen järjestelmät jaetaan Riikka Strömmerin kirjassa *henkilöstöjohtaminen* (1999) viiteen eri osa-alueeseen. Näitä osa-alueita vaalimalla ja kehittämällä yritys parantaa samanaikaisesti tulostaan kuin henkilöstön hyvinvointiakin.

- **Henkilöstötoimintojen kehykset**

- Henkilöstöjohtamista säätelevät lait
- Työmarkkinajärjestelmät
- Henkilöstösuunnittelu

- **Henkilöstön määrä ja rakenne**
 - Työvoiman joustomahdollisuudet
 - Henkilöstöhankinta
 - Pehdyttäminen
 - Työsuhteen päätyminen

- **Palkitsemisjärjestelmät**
 - Palkkapolitiikka
 - Palkan määräytyminen
 - Palkan maksaminen
 - Muut palkitsemiskeinot
 - Palkka motivaationkeinona

- **Henkilöstön hyvinvointi**
 - Työn laatu ja raskaus
 - Ikääntyneet työntekijät erikoisryhmänä
 - Työsuojelutoiminta

- **Henkilöstövarallisuuden laskelma** (henkilöstötase)

Henkilöstöjohtaminen on niin laaja käsite, että käsittelen vain työhöni liittyvät osa-alueet. Käsitteistä käsittelen ainoastaan strategista henkilöstöjohtamista, koska se voidaan vahvimmin liittää palkitsemiseen ja tulospalkkaan. Lopuksi käsittelen henkilöstövoimavarojen ylläpitoa ja ohjausta, niissä kehityskeskustelua ja suoritusarviointia. Nämä liittyvät vahvasti yrityksen palkitsemiseen ja sitouttamiseen. Sen jälkeen omiksi alueiksi jäävät motivointi ja motivaatio sekä palkitseminen.

3.1 Strateginen henkilöstöjohtaminen (SHRM)

Strateginen henkilöstöjohtaminen tarkoittaa sitä, että yrityksen henkilöstöorganisaatio ohjaa henkilöstön osaamista samoilla periaatteilla, kuin liiketoiminnan strategisia tavoitteita. Toisin sanoen henkilöstöjohtamisen pääperiaatteet rakennetaan alusta asti tukemaan liiketoiminnan strategista suunnitelmaa. HRM (Human Resource Management) ei ole vain irtonainen osa-alue, vaan merkittävä osa liiketoiminnan toteutumista. Näin kyseessä on SHRM. (strateginen henkilöstöjohtaminen)

Itse SHRM muodostumisesta on erilaisia käsityksiä. Toisessa henkilöstöjohtamisen strategia muodostuu liiketoimintastrategian pohjalta. Toisessa taas henkilöstöjohtamista pidetään jo isossa roolissa liiketoimintastrategiaa kehiteltäessä. Näin ollen se on osa itse liiketoimintastrategiaa. Kummassakin kuitenkin korostuu henkilöstön ja osaamisen rooli yrityksen strategisena kilpailutekijänä. Sen tavoitteena on saada aikaan osaava ja sitoutunut henkilökunta, joka yhteisvoimin haluaa pyrkiä tuloksiin. Henkilöstöstrategian tulee kattaa kaikki työelämän vaiheet; rekrytointi, perehdyttäminen, sitouttaminen, kehittäminen, ylläpito ja työsuhteen päättyminen. (Hersilä ym. 2009, 25–26).

3.2 Henkilöstövoimavarojen ylläpito ja ohjaus

Henkilöstövoimavarojen ylläpidossa ja ohjauksessa on nimenomaan kysymys siitä, miten yrityksen ja henkilöstön voimavaroja käytetään yrityksessä strategisesti mahdollisimman tehokkaasti, jotta päästään parhaisiin tuloksiin. Esimiestyön lisäksi yksi tärkeimmistä on kehityskeskustelu. Kehityskeskustelu on äärimmäisen tärkeä palautekanava. Siinä työntekijä pääsee myös antamaan suoraa palautetta esimiehelleen. Toiseksi henkilöstövoimavarojen keskeiseksi osa-alueeksi katsotaan henkilöarviointi, eli suoritusarviointi. Suoritusarviointi on hyvin harvoin

Suomessa käytössä, mutta se on hyvää vauhtia lisääntymässä. (Kauhanen 1993, 93).

Suoritusarviointi eroaa kehityskeskustelusta siinä, että kehityskeskustelu on työntekijän ja työnantajana välinen keskustelu tavoitteiden ja osaamisen kehittämiseksi. Suoritusarviointi on myös samankaltainen keskustelu, mutta se keskittyy tuloksiin ja suoritukseen. Näin ollen kehityskeskustelusta puhuttaessa tarkoitetaan työntekijän aineetonta palautetta, suoritusarviointi johtaa aineelliseen palautteeseen. Kehityskeskustelua on suoranaisesti vaikea liittää palkitsemiseen, koska se on enemmän työntekijän omien tavoitteiden ja odotusten kohtaamisesta työnantajan kanssa. Kuitenkin juuri näistä tavoitteista keskustelemalla saadaan työntekijän omat realistiset tavoitteet esille, ja voidaan ohjata häntä kohti parempaa työpanosta. Kehityskeskustelu on myös äärimmäisen tärkeässä asemassa, kun pyritään sitouttamaan henkilöstöä. Avoin viestintä ja rehellinen palaute sitovat työntekijän esimieheen ja yritykseen luottamuksen kautta. Suoritusarviointi ja kehityskeskustelu ovat tehokkaita palkitsemisen ja tulospalkkauksen onnistumisen kannalta, ja se tulee varmasti tulevaisuudessa lisääntymään. (Hersilä.2009, 196–209).

3.3 Motiivi ja motivaatio

Motiivi on motivaation kantasana. Motiivit syntyvät tarpeista, haluista, odotuksista, palkkioista ja rangaistuksista. Motiivit nostattavat ja kiihdyttävät ihmisen käyttäytymisen suuntaa. Ne voivat myös olla joko tiedostettuja tai tiedostamattomia. Näin ollen motiivit ohjaavat yksilöitä tiettyihin tavoitteisiin ja päämääriin. Eri motiivit saattavat myös vaikuttaa samaan aikaan, ja ne voivat myös olla ristiriidassa keskenään. Motiivien aikaansaamaa tilaa kutsutaan motivaatioksi. Motivaatio on psyykinen tila, joka määrää miten ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu. (Honka, Ruohotie 1999, 13–14).

Motivaatiota voi kuvata myös ihmisen käyttövoimaksi, *haluksi*, joka on yleisen toiminnan syynä. Motivoinnin synty voidaan jakaa kahteen ryhmään; työntävän

ja vetävän motivaation voimaan, eli sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Työntävässä voimassa on kyse jostain sisäisestä voimasta, esimerkiksi sisäisen jännitteen vähentämisestä. Vetävässä voimassa on kyse jostain ulkoisesta voimasta, esimerkiksi palkkiosta tai rangaistuksesta. (Motivaatio, wikipedia).

Motivaatio on toimintaan johtava aloite. Motivaatio riippuu ihmisen sen hetkisistä sisäisistä tarpeista ja tavoitteista. Niitä voidaan myös vahvistaa ulkoisilla kannusteilla. Kannusteiden tärkeys tosin vaihtelee jokaisella. Jollekin suurin motivaation keskus on sisäinen tarve. Sisäinen motivaatio perustuu pitkälle itsensä toteuttamisen ja kehittymisen tyydytykseen. On tarve olla itsenäinen ja päteä. Tällöin ulkoisilla palkkioilla ei ole kovinkaan paljon merkitystä, vaan työ itsessään palkitsee tekijän. Toisilla taas juuri ulkoinen palkkio kasvattaa halua, eli motivaatiota onnistua. Ulkoisessa motivaatiossa palkkiot antaa joku muu kuin henkilö itse. Ulkoiset palkkiot tyydyttävät alemman asteen tarpeita, kuten turvallisuuden ja yhteenkuuluvuuden tarvetta. Erilaiset motivaatiot vaihtelevat yksilön arvojen, taloudellisen tilanteen, elämänvaiheen ja ympäristön mukaan. Esimerkiksi varattomalle opiskelijalle riittää työ kaupan kassalla, josta hän saa rahaa elääkseen. Kun taas myöhemmällä iällä vaikuttavat itsensä toteuttamisen ja saavuttamisen motivaatiot, jolloin raha ei ole se päällisin asia. (Strömmer.1999, 150–151).

Usein motivaatiota määriteltäessä korostetaan tilannesidonnaisuutta. Motivaatio voi kasvaa ja heiketä eri elämänvaiheissa tai tilanteissa. Tutkimusten perusteella motivaatioteoria voidaan kuitenkin jakaa tilannemotivaatioon ja yleismotivaatioon. Tilannemotivaatiossa sisäiset ja ulkoiset motivaatiot yhdessä virittäytyvät tiettyyn tavoitteeseen suuntautuvaan käyttäytymiseen. Motivaatio on dynaaminen ja voi vaihdella tilanteesta toiseen. Yleismotivaatio taas riippuu henkilön yleisestä vireydestä ja päämäärätietoisuudesta. Tilannemotivaatioon riippuu paljon yleismotivaatiosta. Esimerkiksi esimies joka on kiinnostunut työstään, on helppo saada innostumaan tietyn työn tekemisestä tai kehittamisestä sekä kiinnostumaan alaisensa hyvinvoinnista. Yleismotivaatio on tavallaan myös synonyymi asenteelle. Asenne vain on aika pysyvä, hitaasti muuttuva ja sisäistynyt, kun taas motivaation

on melko lyhytaikainen ja yleensä tilannekohtainen. Näin ollen asenne vaikuttaa toiminnan laatuun, motivaation taas suorituksen vireyteen. (Honkanen 1999, 14)

Samassa teoksessa on myös kuvattu motivaation pääpiirteitä lyhyesti:

1. Motivaatio on hypoteettinen, eli se perustuu oletuksiin.
 - se ei ole suoraan mitattavissa tai havaittavissa.
 - se on käsitteellinen kaava, jonka avulla ymmärrämme käyttäytymistä
2. Motivaatioon liittyy useita prosesseja
3. Motiivit ovat luonteeltaan dynaamisia
4. Yksilölliset erot vaikuttavat motiivien tärkeysjärjestykseen
5. Tietyn päämäärän saavuttaminen vaikuttaa myöhempisiin motiiveihin ja käyttäytymiseen
6. Motivaatioon liittyvät tärkeällä tavalla arvot ja tavoitteet

3.3.1 Työmotivaatio

”Ihmisen voi pakottaa tekemään jotain, mutta häntä ei voi koskaan pakottaa tahotomaan sen tekemistä. Tahto syntyy ihmisen sisällä, ja motivaation on se sisäinen käyttövoima, joka tekee työstä ilon: hyvä olo ja tehokkuus ovat hyvin lähellä toisiaan”. (Hageman 1991).

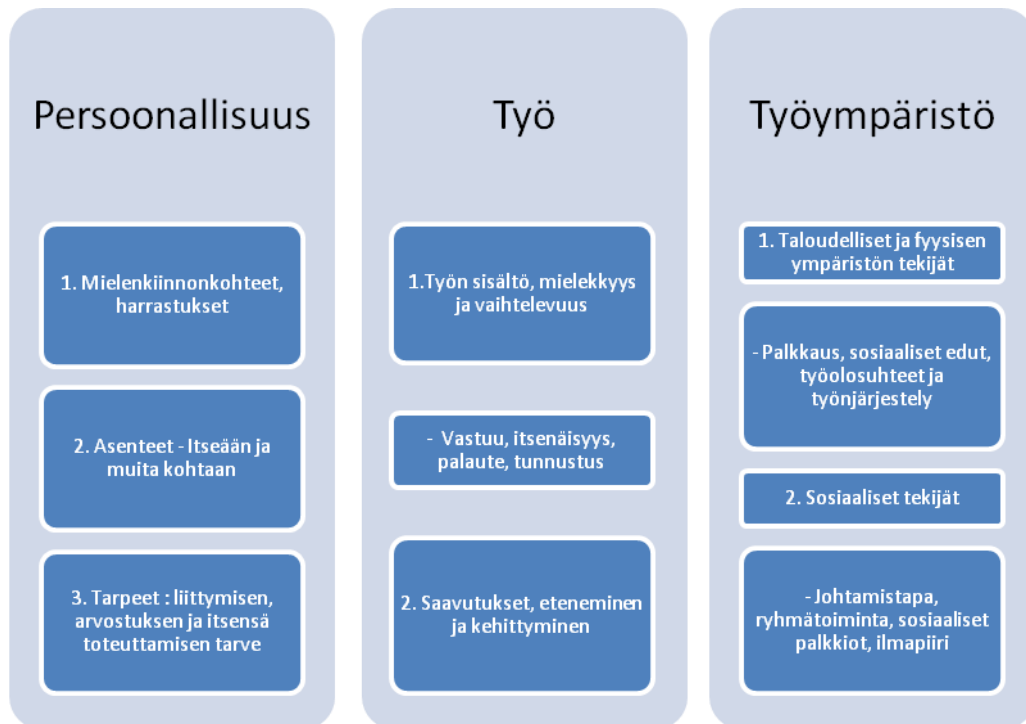
Ihminen käyttää suuren osan elinajastaan töissä käymiseen. Työhön kulutetaan niin henkisiä kuin fyysisiäkin voimavaroja. Työn mukana ihminen muuttuu, kehittyy, muovautuu ja muuttaa käsitystä omasta itsestään. Kyvykkyys joko kasvaa tai vähenee ja jopa persoonallisuus saattaa muuttua. Se on siis suuri osa jokaisen ihmisen elämää. Siksi on tärkeää millainen työ ja työympäristö ovat. (Strömmer 1999, 132).

Useimmat ihmiset aloittavat uudessa työssä motivoituneina ja innokkaina. Jo tässä vaiheessa tulisi selvittää mikä laskee motivaatiota, ja miten sitä pystytään lisäämään tai pitämään yllä. Tärkeä tekijä työmotivaatiossa on ensimmäiset hetket, kun työntekijä saapuu yritykseen. Silloin kiinnostuksen osoite ja palautteen antaminen

ovat tärkeässä asemassa. Ensivaikutelmat yrityksestä ovat ratkaiseva tekijä siihen miten työntekijät yritykseen suhtautuvat. Myös työtehtäviä tulisi olla riittävästi. Kun työntekijä ei saa tarpeeksi vastuuta ja tehtäviä, ei ole tilaisuutta osoittaa omia kykyjään. Näin ollen ei tule palautettakaan ja uudet tulokkaat tuntevat itsensä helposti tarpeettomiksi, ja motivaatio romahtaa kun toiveet työstä jäävät täyttymättä. Jotta työntekijöitä pystyttäisiin motivoimaan, pitää pystyä tiedostamaan ihmisten motiivit, ja sitä kautta vastaamaan heidän tarpeisiinsa. Gisela Hageman kertoo kirjassaan *Motivoinnin taito* (1991, 38), kuinka ihmiset vastasivat kysymykseen ”Mikä sinua motivoi?”. 60 % vastaajista vastasi sosio-psykologisten tarpeiden tyydyttymisen; palaute, tunne kuulumisesta johonkin, avoimuus, rehellisyys, uskottavuus, luottamus, reiluus, huomioonottaminen, vastuu ja osallistuminen. 20 % vastauksista koski älyllisten tarpeiden tyydytystä; itsensä toteutus, kiinnostavat ja vaihtelevat tehtävät, sekä haasteet. 10 % mainitsi aineelliset kannusteet, ja vain 1 % mainitsi fyysisen työympäristön. Tämä kertoo selvästi, että ihmisten persoonalliset piirteet vaikuttavat motivaation vahvasti.

Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät ovat useiden eri tekijöiden yhteissumma. Strömmerin kirjassa (1999,151) työmotivaation katsotaan koostuvan kolmesta eri tekijäryhmästä. Kyseiset tekijäryhmät ovat:

1. Työntekijän persoonallisuus
2. Työ
3. Työympäristö



Kuva 2. Työmotivaation tekijäryhmät.

Tämän lisäksi yhdeksi vaikuttavaksi tekijäksi mainitaan vielä elämäntilanne. Elämässä saattaa olla meneillään paljon muuta tärkeää ja aikaa vievää, joka väliaikaisesti laskee työmotivaation tasoa.

Ruohosen ja Hongan kirjassa *Palkitseva ja kannustava johtaminen* (1999, 17) mainitaan myös sama taulukko. Heidän kirjassaan tarkastellaan myös tarkemmin kaaviossa mainittuja ryhmiä:

- Työn ominaisuudessa paino on ulkoisilla tekijöillä. Työhön liittyvät tekijät vaikuttavat suuresti työntekijän työpanokseen ja työn suoritukseen kiitettävästi.
- Työympäristön taas tulee luoda parhaat mahdolliset puitteet työnteolle. Etujen lisäksi työympäristö kuuluu myös ulkoisiin motivaattoreihin. Se voidaan jakaa välittömään työympäristöön ja koko yrityksen kattavaan työympäristöön. Välittömässä korostuu työryhmän ja esimiesten vaikutus yksittäisiin työntekijöihin. Minkälainen on esimiehen johtamistyyli, tai kuinka paineita tai rikkeitä käsitellään. Välittömät esimiehet myös usein hoitavat merkityksellistä palkitsemista.

Koko yrityksen kattava ympäristö koostuu luonnollisesti kaikista työkavereista, esimiehistä ja tekijöistä, jotka ovat samassa yrityksessä ja tekemisissä keskenään.

Persoonallisuusryhmää tarkastellaan vielä yksilökohtaisemmin.

- Mielenkiinto työtä kohtaan vaikuttaa siihen, valitseeko työpaikkansa rahan vai itse työn sisällön vuoksi. Kirjan mukaan ”useat tutkimukset ovat osoittaneet, että ammatillisen mielenkiinnon ja työn ominaisuuksien yhteensopivuus määrää suuresti työmotivaatiota.” Elin näin ollen työ joka palkitsee niin sisäisesti (työn tuoma hyvä tunne, saavutukset) kuin ulkoisesti (raha, positiivinen palaute, palkinnot) on kaikista motivoivin.
- Asenteet ohjaavat pääosin jokaisen työntekijän yksilösuoritusta ja suorituspäämäärää. Jos työntekijä on tyytymätön työhön ja esimiehiinsä, suoritus huononee ja panostus sekä motivaatio työskentelyyn vähenevät. Tähän vaikuttaa myös työntekijän minäkuva. Ihmiset pyrkivät käyttäytymään oman kuvitellun minäkuvansa mukaisesti, joten jos epäonnistuminen työssä tuntuu johtuvan työntekijästä itsestään, hän lannistuu ja työnpanos on negatiivinen.
- Tarpeet ovat yksi tärkeimmistä huomionkohteista motivaatioteoriassa. Ne edustavat myös yhtä pääryhmää motivaatiota kuvaavassa teoriaprosessissa. Tarpeet käsittelemme tarkemmin taulukon avulla. (Honka, 1999)

Hongan ja Ruohotien kirjassa on myös työmotivaatioita selittäviä tekijöitä, joista tarpeet ovat yksi tärkeä osa-alue.

Taulukko 1. Työmotivaation tekijät. (Honka ym. 1999, 19)

TARPEET	KANNUSTEET	ODOTUKSET
Kasvutarpeet	Tehtäväkannusteet	Odotusarvo
– Itsensä toteuttamisen tarve	– Kasvumahdollisuudet	– Odotukset työn asettamista arvoista
– Suoritustarve	– Työn vaativuus	
– Pätemisen tarve	– Työn sisältö	Välinearvo
Liittymistarpeet	Vuorovaikutuskannusteet	– Palkkion saavutettavuus
– Arvostetuksi tulemisen tarve	– Sosiaaliset palkkiot	– Todennäköisyys saada palkkioita
– Yhteenkuuluvuuden tarve	– Ryhmätoiminta	
– Kilpailun tarve	– Johtamistyyli	Yllykearvo
Toimeentulotarpeet	Taloudelliset ja fyysiset ympäristön kannusteet	– Palkkion arvo
– turvallisuuden tarve	– Työturvallisuus	– Todennäköisyys saada vastaavia kannusteita
– Suojan tarve	– Palkkaus	
– Fysiologian tarve	– Työolot	

Tärkeä tekijä työmotivaatiossa on ensimmäiset hetket, kun työntekijä saapuu yritykseen. Silloin kiinnostuksen osoite ja palautteen antaminen ovat tärkeässä asemassa. Ensivaikutelmat yrityksestä ovat ratkaiseva tekijä siihen, miten työntekijät yritykseen suhtautuvat. Myös työtehtäviä tulisi olla riittävästi. Kun työntekijä ei saa tarpeeksi vastuuta ja tehtäviä, ei ole tilaisuutta osoittaa omia kykyjään. Näin ollen ei tule palautettakaan ja uudet tulokkaat tuntevat itsensä helposti tarpeettomiksi, ja motivaatio romahtaa, kun toiveet työstä jäävät täyttymättä. (Hagemann, 1991).

Jos työntekijällä on korkea motivaatiotaso, se ei vaikuta ainoastaan yksilöön. Yritykset, joissa henkilökunnalla on yhteinen visio ja he ovat motivoituneita, tekevät parempaa tulosta ja heidän poissaololukunsa laskevat. Henkilöstön motivointi ei maksa paljon, eikä se yleensä ole kiinni palkan koosta. (Aarnikoivu 2010)

Mistä sitten tietää, milloin henkilöstö on työhönsä tarpeeksi motivoitunutta ja sitoutunutta? Silloin kun ihmiset saavat energiaa työstään, heillä on selvä tarkoituk-
sen tunne, he tietävät mihin ovat menossa ja mitkä ovat heidän työnsä tavoitteet ja työntekijät ymmärtävät yrityksen strategian ja sen kuinka paljon he itse voivat siihen vaikuttaa. Tulevaisuudessa yrityksen talouden kasvuun saattaa vaikuttaa se, kuinka pätevää ja koulutettua henkilökuntaa on käsillä. Nämä pätevoityneet nuoret voivat valikoida haluamansa työpaikat, eikä mikään palkka yksin kykene pitämään heitä yritykselleen uskollisena. (Hagemann, 1991).

Tuskinpa kukaan haluaa kuitenkaan tulla töihin tekemään huonoa työtä. Nykypäivänä irtisanotaan työntekijöitä, lisätään työn määrää, kiristetään aikarajoja ja deadlineja, kuluttaen henkilöstöä yhä enemmän. Ja silti nämä työntekijät tekevät hyvää työtä. Mutta kuinka kestäväää ja pitkällä aikavälillä tehokasta se on? (Honka ym. 1999, 1-2).

3.3.2 Motivoiva johtaminen

Esimies on aina esimerkkinä. Esimiehen käyttäytyminen henkilöstöä kohtaan, henkilökohtaiset asenteet ja avoimuus ratkaisevat myös sen, kuinka alaiset häneen suhtautuvat. Esimiehen sanat ja teot eivät myöskään saa olla ristiriidassa. Luottamus on peruste sille, että henkilökunta kommunikoi esimiestensä kanssa. Viestinnän ja kommunikaation puute johtaa ongelmiin. Asioista ei puhuta, henkilökunta ei tiedä missä mennään ja tilalle tulee epävarmuutta niin omasta työn tuloksesta kuin yrityksen tapahtumista. (Hagemann 1991, 61–62.)

Yhtenä menestyvän johtamisen esimerkkinä haluan esittää tapauksen (Hagemann 1991, 64), jossa verrataan useita menestyviä autoyrityksiä, joista Toyota on ollut selvästi paras menestyjä:

”Yksi Toyotan menestyksen salaisuuksista on ryhmätyö ja avoin viestintä. Johto ja henkilökunta puhuvat keskenään. Työntekijöitä rohkaistaan tekemään parannusehdotuksia, ja heillä on valtuudet pysäyttää kokoonpanolinja silloin kun se on välttämätöntä. Siksi he tuntevat vastuuta työssään ja omistautuvat korkealle laadulle. Tämä tuo kustannussäästöjä. Volkswagenin joillakin tehtailla sadan auton valmistuksessa sattuu 190 virhettä, mutta Toyotalla vain 82 pientä puutetta. Eurooppalaisten ja japanilaisten yritysten pääero on niiden tavassa kohdella ihmisiä. Japanilaiset johtajat kuuntelevat työntekijöitään ja pitävät heitä tärkeimpänä tietolähteenään. He keskustelevat siitä, miten laatua ja tuotantomenetelmiä voidaan edelleen parantaa.”

Avoin viestintä takaa sen, että tietää minkä laatuista tuotetta tai palvelua henkilökunta tuottaa. Näin ollen on myös helppo tarttua epäkohtiin. Kun esimies omalla esimerkillään osoittaa avoimuutta, on myös henkilökunnan helppo suhtautua häneen avoimesti ja luottavaisesti. Avoin viestintä varmistaa myös sen, että tieto kulkee vapaasti alaisten ja esimiesten välillä. Näin ollen työntekijät saavat myös tietää, mitä heiltä odotetaan ja mitkä heidän tehtävänsä ovat. (Aarnikoivu 2010).

Todellisessa toimivassa johtajuudessa arvostetaan kaikkia osapuolia. Esimiehen tulee nähdä työntekijänsä arvostettavina henkilöinä, omina taitavina persooninaan. Arvostus ja työntekijän näkeminen inhimillisenä tekijänä on pieni vaiva, mutta merkittävä voima, kun pitää johtaa ja ohjata. Jos esimies omaa myös hyvän harkintakyvyn, inhimillisyyttä ja sydäntä, on hänellä mahdollisuudet mitä parhaisiin tuloksiin. (Kurttila, Laane, Saukkola, Tranberg 2010, 9-10).

Työmotivaation parantaminen on nousemassa yhdeksi johtamisen tärkeimmistä osa-alueista. Taloussanomien tekivät vuonna 2007 tutkimuksen, jossa kyseltiin suomen suurimpien yritysten johtajilta mielipiteitä tulevasta vuodesta. 67 yritystä vastasi. Vuoden tärkeimmäksi haasteeksi nousikin työntekijöiden motivointi ja ylläpito. (Taloussanomien 25.1.2007).

Esimiehen tehtävänä on motivoiva henkilökuntaansa, sekä samalla parantaa ja kehittää heidän omaa ajatustaan ja asenteitaan, sekä työtä että itseään kohtaan. Yksi hyvistä tehtävistä onkin työntekijöiden minäkuvan muuttaminen positiivisemmaksi ja paremmaksi. (Honka ym. 1999).

Motivaatiota on usein vaikea havaita ulkoapäin. Sitä on arkisissa työtilanteissa vaikea mitata ja näin ollen on vaikea tietää mihin suuntaan työntekijöitään ohjata. Siksi esimiehen onkin tärkeä pyrkiä tutustumaan henkilökuntaansa, siihen miten he ajattelevat itsestään ja työstään. Tutustumisen ei tarvitse olla liian henkilökohtaista, mutta on hyvä tietää minkälaiset arvot, asenteet ja toiveet henkilökuntaa ohjaavat. Esimies ei voi myöskään keskittyä siihen, mitä työntekijät hänestä ajattelevat, koska muuten tehokas työporukan motivointi saattaa muuttua henkilökunnan mielistelyksi. Tämä ei hyödytä ketään, ja arvostus esimiestä kohtaan saattaa hiipua nopeasti. (Linkola 2007, 99)

Luotetaanko johtajuudessa edelleen liikaa käskemiseen ja valvontaan? Onko työ enemmän kuuluaista, kuin inspiroivaa? Mikseivät työntekijät tee parastaan? Näitä viisaita kysymyksiä esitetään Hongan ja Ruohosen teoksessa Palkitseva ja kannustava johtaminen (1999, 1).

Esimiehen välinpitämättömyys johtaa siihen, että henkilökunta päättää selvitä työtehtävistä ja haasteista omin voimin, mikä laskee tuottavuutta. Työtehtävät eivät enää vastaa kykyjä, palaute on olematonta ja työntekijät turhautuvat työhönsä. Työntekijä saattaa myös hoitaa itselleen kuulumattomia tehtäviä saamatta lainkaan palautetta tai kiitosta. On myös esimiehiä ja johtajia, jotka eivät ole kiinnostuneita henkilökuntansa taidoista tai ota heidän tarpeitaan huomioon. Näin ollen tehtävät jakaantuvat väärille henkilöille, eikä kukaan pääse käyttämään koko potentiaaliaan. (Hagemann 1991, 39)

Nykyajan esimies ei ole enää pelkkä käskijä. Alaisten suoranainen komentelu ja käskytykset eivät motivoi ketään. Tämän hetken johtamisen uusia haasteita ovatkin alaisten taitojen ja vahvuuksien löytäminen, sekä niiden ohjastaminen oikeisiin tehtäviin. Esimiehen tulee omalla energiallaan saada henkilökunta antamaan itsestään aina vain parempaa ja enemmän. Mikään ihmeentekijä esimies ei kuitenkaan voi olla. Kuitenkin rehdillä, suoraselkällisellä ja ahkeralla asenteella myös esimies saa omat virheensä anteeksi. (Aarnikoivu, 2010).

Usein puhutaan myös asijaohjauksesta ja ihmisten johtamisesta. Nykypäivänä nämä eivät kuitenkaan poikkea kovinkaan merkittävästi toisistaan. Ei ole asioita tai tulosta ilman ihmisiä. Johtaminen on myös kääntynyt uudelle vuosisadalle, jossa eivät pärjää vain ne kovimmat johtajatyypit, jotka tuijottavat pelkkiä numeroita. Ihmiset ovat yhä suurempi voimavara, ja sen koko potentiaalinen käyttäminen on tulevaisuudessa yhä useamman yrityksen valttikortti. (Kurttila ym. 2010, 11 ja 70–71)

3.3.3 Sitoutuminen

”Sitoutuminen on motivaatiota laajempi käsite. Työelämässä se kuvaa sitä, miten yksilö kokee työyhteisön tai yrityksen osana omaa elämäänsä ja itsensä osana työyhteisöä tai yritystä.” (Strömmer 1999, 162).

Sitoutuminen liittyy vahvasti motivaatioon. Ne myös muistuttavat sanallisesti toisiaan. Voidaan sanoa että joku on sitoutunut tekemään tehtäviään, tai että hän on

motivoitunut tekemään tehtäviään. Kun motivaatio ja sitoutuminen ovat molemmat vahvoja, ne kulkevat käsi kädessä tuoden hyviä tuloksia ja tyytyväisyyttä. Ilman sitoutumista on vaikeampaa löytää motivaatiota, ja taasen motivaation puute vaikeuttaa työhön tai tehtäviinsä sitoutumista. Tässä kohtaa vastuu ja työntekijän vahvempi sitouttaminen työhönsä on esimiehillä ja johdolla. Jos johtamistapa on liian rajoitteista ja sitovaa tai työtehtävät eivät ole selkeitä, jäljelle jää huono sitoutuminen. Tämä taas aiheuttaa huonompaa ja laantuvaa työmotivaatiota sekä intoa. Esimiesten tehtäväksi jääkin luoda sitova ja haastava työilmapiiri, joka antaa työntekijöille tunteen että heitä tarvitaan ja heidän panoksensa on merkittävää. Tällöin sitoutuminen työhön on kestävämpää ja vahvempaa. Vahvin sitoutuminen syntyy, kun työntekijä ymmärtää tehtävät, saa esimiehiltään ohjaavaa avustusta, tuntee onnistuvansa ja samalla laajentaa omaa tietouttaan. Tällöin työntekijä itse saattaa etsiä keinoja, joilla tulla paremmaksi ja suorittaa työnsä yhä paremmin. Myös ihmisille syttyvä halu on tärkeä työhön sitouttaja. Niin kutsuttu kausaalinen sitoutuminen syntyy silloin, kun työntekijät pitävät työtavoitteitaan tärkeinä ja arvokkaina. Heille syntyy kova halu toteuttaa työtehtävät työnantajalleen. (Honka ym. 1999, 8-10).

Sitoutuminen näkyy myös kolmena selvänä piirteenä; yrityksen tavoitteiden hyväksyminen, halu kuulua ja säilyttää jäsenyys organisaatiossa sekä työntekijän halu ja valmius tehdä työtehtäviä, jotka ylittävät normaalit, hänelle osoitetut työtehtävät. Kaikki sitoutuvat työhönsä kuitenkin eri tavoin, ja jokaisen taustalla on erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat sitoutumiseen. Strömmerin (1999) kirjassa kerrotaan kuinka Allen ja Meyer (1990) ovat jakaneet asennetekijät, jotka määrittävät henkilöiden erilaista sitoutumista kolmeen luokkaan:

1. Affektiiviset, eli tunneperäiset tekijät. Ilmenee sitoutumisena tunnetasolla. Vahva tunne kuulumisesta yhteisöön
2. Käyttäytymistekijät. Ilmenee pysyvyytenä. Käsitys yhteisöstä lähtemiseen liittyvistä riskeistä ja taloudellisista menetyksistä.
3. Kognitiiviset tekijät, eli tiedolliset tekijät. Niin kutsuttu normatiivinen sitoutuminen. Työntekijällä on vahva vastuun- ja velvollisuudentunne.

Kun työntekijä näillä kaikilla kolmella tavalla sidotaan yritykseen, se on kaiken kattavaa. Tällöin myös yrityksen tulee pysytä tarjoamaan kaikki nämä edellytykset, ja niiden tulee kestää muiden yritysten tarjonnan lomassa. (Strömmer: 1999).

3.4 Aineellinen ja aineeton palkitseminen

On olemassa kriittistä kehittävää ja kehuva palkitsevaa palautetta. Ihminen pysyy muuttamaan käyttäytymistään saatuaan siitä palautetta. Palautteen tukena tulee olla selkeät tavoitteet ja mittarit, joiden toteutumisesta tai toteutumattomuudesta voidaan puhua. Sekava ja johdonmukaisuudeton palaute ei kehitä, eikä palkitse. Oikean viestin välittämiseksi on hyvin tärkeää miten ja millä keinoin palautetta annetaan. (Hersilä 2009, 198–213).

Palautteen antaminen on ehdoton merkki kiinnostuksen osoittamisesta, minkä työntekijä kokee tärkeäksi. Tämä lisää henkilökunnan tärkeyden ja yhteenkuuluvuuden tunnetta yrityksen kanssa. Kuuluvuuden tunne on vahva motivaatiotekijä. Näin ollen, jos yksilö ajattelee oman panoksensa ja työnsä olevan tärkeä osa kokonaisuutta, se vahvistaa tunnetta, että hänen tehtävänsä on tärkeä tietyn tuloksen ja päämäärän saavuttamiseksi. (Hagemann 1991,65).

Palautetta voidaan antaa kontrolloivassa tai informoivassa mielessä. Kontrolloiva palaute on useimmiten esimiehen omaa tahtoa kuvaava, kun taas informatiivinen palaute kertoo, kuinka työntekijä on suorituksissaan onnistunut, eli toisin sanoen kertoo työntuloksen laadusta ja tasosta. Palaute voi olla positiivista ja negatiivista. Useimmiten annettu palaute on kontrolloivaa. Myös liian usein annettu suoritus-palaute (informatiivinen palaute) saattaa aiheuttaa kiusallisuutta ja epämiellyttävää oloa kannustavan vaikutuksen sijaan. (Honka ym. 1999).

Kaikki palaute on tärkeää, niin negatiivinen kuin positiivinenkin. Tunnustus rohkaisee yhä parempaan sitoutumiseen, kun taas rakentava kritiikki johtaa virheiden korjaamiseen ja omien tulosten parantamiseen. Positiivinen palaute tuo myös onnistumisen tunteen, joka taas ruokkii luottamusta ja riskinottoa. Usein kehu on vaikeampi kuin arvostelu. Palautteen on myös oltava rehellistä, eikä sen takana

saa olla muita motiiveja kuin rehellisen palautteen antaminen. (Hagemann 1991, 66).

Palautteen tulee aina olla työkohtaista, ei henkilökohtaista. Palautteessa kehuaan tai kannustavasti kritisoidaan työn asioita, eikä itse persoonaa. Ulkopuolelle tulee jättää esimiehen omat mielipiteet ja henkilökohtaiset oletukset. Palautetta annettaessa olisi hyvä samalla keskustella, jolloin myös itse työntekijä saa kysyä ja kertoa näkökantansa. Tällainen palautekeskustelu on huomattavasti kehittävämpää, ja myös kriittisen palautteen vastaanottaminen saattaa olla helpompaa. (Kurttila ym. 2010, 77).

Palautteen laatu ja sen oikea ulostulo riippuu esimiehestä. Palautteen luonne ei välttämättä tule esille sanoista, vaan ratkaisevaa on takana oleva vaikutin ja esitystapa. Lopuksi on myös hyvä varmistaa, että kerrottu palaute on ymmärretty oikein. Näin välttyään väärinkäsityksiltä, joissa työntekijä ymmärtää kannustavan palautteen negatiivisena. Epävarma esimies ei osaa antaa palautetta, koska ei koe olevansa sen arvoinen, että voi arvioida toisten työtä. Usein tällainen esimies ei myöskään tohdi yksin nousta kehuaan, ja olla ainoana jotain mieltä kyseisestä asiasta. Työhönsä tyytymätön esimies myös saattaa tahallaan laiminlyödä työntekijöitä, koska ei itsekään ole tyytyväinen. (Hagemann 1991, 66; Kurttila ym. 2010, 78).

Palautteen puute on suurimpia motivaation vähentäjiä. Kukaan ei halua olla huomaamaton. Jos työntekijä tuntee itsensä sivuutetuksi, siitä tulee hänelle psykologinen taakka. Reaktiona voi olla lamaantuminen, eristäytyminen tai hyökkäävä asenne. Kaikki nämä johtavat kuitenkin tehokkuuden vähenemiseen ja tulosten laskuun. Kun henkilökuntaa ei huomioida, ongelmia syntyy helposti. Kun minikäänlaista palautetta ei anneta, saatetaan se kokea hyvin turhauttavaksi. Työntekijöiden tavat saattavat tällöin muodostua useista toimintatavoista, jotka ovat ristiriidassa keskenään. Halutaan esimerkiksi olla korvaamattomia ja näin ollen vähennetään työskentelyn tehoa ja työn tuloksia, jotta henkilön työpanos tulisi paremmin näkyviin. (Hagemann 1991, 63–68).

Myös esimiehen tulee osata ottaa palaute oikein. Kun alaiset antavat palautetta esimiehelleen, se vaatii rohkeutta ja luottamusta. Työntekijöiden palaute on äärimmäisen tärkeää, myös negatiivinen. Tällöin esimiehen tulee olla tarpeeksi itsevarma, että osaa arvostaa ja näyttää työntekijälle että on oikeasti kiinnostunut. Usein palaute on myös helppo muuttaa toiveiksi tulevaisuudesta tai muutoksista, jolloin alaisen on ehkä helpompi ilmaista häntä vaivanneet epäkohdat. (Kurttila ym. 2010, 81).

3.4.1 Kannustus ja palkitseminen

Palkitsemisella pyritään sitouttamaan työntekijä tavoitteisiin. Onnistumiseen vaikuttaa kuitenkin se, kuinka paljon työntekijä on jo ennestään sitoutunut yritykseen ja sen strategian toteuttamiseen. (Linkola 2007).

Jos työntekijät eivät työskentele tehokkaasti, ongelma on siinä, etteivät he yksinkertaisesti halua. Jokin asia tai muutos aiheuttaa tämän työpanoksen vähyyden. Tällöin esimiesten ja työnantajien tehtävänä on muuttaa asetelmia ja saada työntekijät haluamaan työntekoa. Eväät tähän ovat runsas palaute, jota tarvitaan että työntekijät tuntevat työnsä haasteelliseksi ja palkitsevaksi. Ehkä panostusta tulee kiinnittää kasvuorientaation kehittämiseen työyhteisössä, tai parantaa palkitsemisen keinoja hyvistä työsuorituksista. Vuorovaikutus molempien osapuolien välillä on tärkeää, jotta epäkohdat saadaan selville. (Aarnikoivu 2008).

”Motivaatio on monimutkainen kudelma, ja siihen liittyvien ulottuvuuksien ymmärtäminen on tärkeää esimerkiksi silloin, kun esimies harkitsee eri kannustevaihtoehtoja.” (Honka 1999).

Palkitsemiselle siis yleisimmät tavoitteet: houkuttaa yritykseen, sitouttaa ja motiivoida. Sillä on kuitenkin myös suurempi vaikutus:

- Palkitseminen ja työvoimakustannukset merkittävä kustannustekijä
- Urakka-, palkkio-, provisiopalkkojen ja tulospalkkioiden kasvuvaikutus tuottavuuteen jopa kymmenen prosenttia.

- Palkitsemisjärjestelmät henkilöstön tehokkain työväline.
- Palkitsemisella voidaan vahvistaa organisaatorakennetta, sekä viestittää yrityksen arvoja ja tavoitteita.

Palkitsemisella on myös haitallisia tekijöitä, jos sitä ei ole suhteutettu oikein. Pitää huomioida, että ei voida vaatia tiettyä asiaa, ja palkita toisesta. Esimerkiksi tavoite on parantaa ryhmätyötä, mutta palkitaan yksilöitä. Näin ollen tavoitteet ja tulos ei kohtaa, eikä yritys tai henkilökunta kehity toivottuun suuntaan. Aina on tärkeää selvittää henkilökunnalle, mikä on palkitsemisen perimmäinen toimintatavoite. (Hersilä 2009, 220–223).

3.4.2 Palkitsemiskeinot

Käsitys aineellisesta palkitsemisesta vaihtelee usein. Toiselle se voi olla työsopimuksessa määritelty peruspalkka, lisät ja luotoisedut. Joku muu laskee tulospalkkaa ja toisen mielestä esimerkiksi liikuntasetelit eivät ole oikeaa palkitsemista, koska se kuuluu koko henkilökunnalle. Tärkeää palkitsemisessa on se, että se on selkeästi liitetty yrityksen tavoitteisiin ja toivottuihin toimintamalleihin. Jotta palkitseminen toimisi tehokkaasti, sitä tulee seurata ja kehittää jatkuvasti. Esimerkiksi autokorjaamo, jossa palkittiin havaittujen ja korjattujen vikojen määrästä. Käytännöstä luovuttiin, kun asiakkaat valittivat tarpeettomista korjauksista. Palkitsemisen tulee aina tukea parempaan työhön ja tulokseen pyrkimistä. (Hersilä 2009, 213–220).

Palkitseminen voi myös olla suoranaisesti yhteydessä johonkin muuhun selvästi mitattavaan kehitykseen. Jos myyntihenkilö onnistuu esimerkiksi myymään korkeampihintaisia tuotteita normaalin sijaan, on siitä hyvä palkita. Liiketoiminnassa tarvitaan näin ollen ihmisten tuottavuutta kuvaavia kaavoja, kuten myös tuottavuutta tukevia johtamiskäytäntöjä. (Linkola 2007).

Kun palkitsemista mietitään, on hyvä määritellä tavoitteet ja palkitun henkilökunnan motivaatiotekijät. Tavallisen palkan ja tulospalkkauksen lisäksi työnantaja voi palkita muillakin tavoin. Näitä ovat laajempi terveydenhuolto, henkilöstöruokailu,

virkestys- ja vapaa-ajan toiminta, asuntoedut, sosiaaliset palkkiot, luontoisedut (puhelin, auto, matkaliput jne.), henkilöstörahas-to-osuudet ja optiot. (Strömmer 1999, 280–282).

3.4.3 Palkitsemisjärjestelmät ja motivointi esimerkki hotellissa

Hotelli X:llä on käytössä useita erilaisia palkitsemiskeinoja. Kaikki on sidottu viikoittaisiin, kuukausittaisiin tai vuosittaisiin tavoitteisiin. Vastaanotossa tavoitteita ovat upselling ja korttimyynti. Upselling on vastaanoton huoneluokkien lisämyyntiä. Jokaiselle asiakkaalle tulisi tarjota parempaa huonetta lisämaksusta. Joka kuukaudelle on omat tavoitteet ja parhaat lisämyyjät palkitaan kuukausittain vaihtuvalla lahjakortilla. Korttimyynti koostuu hotelliketjun omien kanta-asiakaskorttien myymisestä ja uusien asiakkaiden hankkimisesta. Nämä ovat yleensä kausiluonteisia tai vuosittaisia myyntikilpailuita. Paras ketjun yksikkö palkitaan lahjakorttein.

Jokaisella hotellin osastolla on myös omia palkitsemisjärjestelmiä. Näitä ovat kuukauden WOW, SELL:SELL:SELL. Kuukauden WOW on jokin erityinen palvelutilanne, jossa työntekijä on tehnyt jotain erikoista asiakkaan hyväksi. Näistä kuukauden paras palkitaan lahjakortilla. Kuukauden paras päätetään yhdessä hotellin johtoryhmän kanssa. Parhaan WOW:n tehnyt saa myös nimensä ja palkitun tarinansa hotellin henkilökunnan ilmoitustaululle. SELL:SELL:SELL koostuu jostain kuukausittaisesta tavoitteesta, jossa tulee saada lisämyyntiä. Ravintolan puolella se voi olla esimerkiksi kampanjaviini, jota tulee suositella asiakkaille. Vastaanoton puolella se voi olla ravintoloiden suosittelu. Ravintolan varauksien tekijöistä ja lisämyyjistä pidetään kirjaa, ja kuukauden innokkain varauksien tekijä palkitaan elokuvalipuilla tai jollain erikoispalkinnolla. Vinkkiboksi on koko Sokotel Oy:n laajuinen kampanja. Jokainen hotelli voi mainostaa tai kaupata toisen saman ketjun palveluita. Jos esimerkiksi asiakas on lähdessä Vaasasta Ouluun, varaa työntekijä hänelle silloin oman ketjun hotellista sinne huoneen tai muuten vain mainostaa ketjun omia erityistarjouksia. Tämän jälkeen se kirjataan vinkkiboksiin, josta paras ns. vinkki palkitaan kerran kuussa.

Jokaisella osastolla on myös määritelty TOPI. TOPI tarkoittaa jokaisen osaston yleisiä toiminta ja käyttäytymismallia, joka on yhdessä päätetty. Tällaisia voi olla esimerkiksi jatkuva kohtelias palvelu ja yes I can- asenne.

4 TULOSPALKKAUS

Kun mennään kymmenen vuotta Suomen historiassa taaksepäin, tulospalkkausjärjestelmät ovat suomessa olleet vasta aluillaan. 1990 – 1993 laman jälkeen tulospalkkaus alkoi kehittyä ja yleistyä teollisuuden piirissä. Koko 90-luvun ajan sen kehitys on ollut hyvin pientä, eikä järjestelmä ole ollut kovin yleinen. (Snellman, Uusitalo, Vartiainen 2003, 10). Nykypäivänä tulospalkkauksen merkitys on kasvanut huomattavasti, ja siitä onkin tulossa yksi potentiaalisista kilpailukeinoista työmarkkinoilla ja yrityksen kasvustrategiassa. (Vartiainen, Kauhanen 2005).

Nykypäivän edellytyksiä tulospalkkaukselle:

- Tulospalkkausta on helpompi alentaa kuin tunti- ja kuukausipalkkoja.
- Palkkojen muutokset ovat runsaita. Tulospalkka on tällöin hyvä keino pitää henkilökunta tyytyväisenä nykytilanteeseen.
- Tulospalkkaus on hyvä kilpailukeino kun haluaa saada osaavaa ja ammattitaitoista henkilökuntaa. Sitä on helpompi tarjota, kuin korottaa perustunti- ja kuukausipalkkoja.
- Nykypäivänä yritysten tulokset ovat aiempaa läpinäkyvämpiä ja julkisempia. Ne ovat myös lähempänä todellista tulosta kuin aikoina ennen verolainsäädännön uudistuksia ja verotuskannan alentamista. Tämän myötä on mahdollista sitouttaa henkilökunnan saamat korvaukset aiempaa tehokkaammin yrityksen taloudelliseen tulokseen. Aikaisemmin oli mahdollista muuttaa yrityksen lukuja niin, että sillä oli veroja vähentävä vaikutus. Nykypäivänä verojärjestelmässä ei ole sellaisia mahdollisuuksia juuri ollenkaan. (Snellman ym. 2003, 18–21).
- Tulospalkka luo lisää palkkojen joustoa, koska palkkakustannukset muuttuvat automaattisesti yrityksen tuloksen mukaan.
- Tulospalkkauksen perusteiden muuttaminen on helpompaa kuin muiden työehtosopimusta säätelevien säännöllisten palkkojen. (Snellman ym. 2003, 23).

Tulospalkka on palkkausmuoto, jota käytetään peruspalkkaa täydentävänä lisäpalkkiona. Tulospalkkio maksetaan, kun tietyt tavoitteet saavutetaan ja mielellään ylitetään. (Nurmela, Hakonen, Hulkko, Kuula & Vartiainen 1999).

Tulospalkalla tarkoitetaan ”sellaista palkkaustapaa, jossa työntekijän tai toimihenkilön saama korvaus tavalla tai toisella riippuu joko yrityksen taloudellisesta tuloksesta tai tuotannollisten tavoitteiden saavuttamisesta”. (Snellman ym. 2003, 9).

”Tulospalkkaus on ensisijaisesti kannustusjärjestelmä, jolla työntekijöitä kannustetaan toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti”. Tavoitteet tulee määritellä etukäteen. Myös henkilökunnalle tulee tarkasti osoittaa, miten ja miksi he voivat tulospalkan ansaita. Tulospalkan perimmäinen tavoite on yksinkertaisesti motivoida henkilökuntaa tekemään parempaa työtä ja tulosta. Itse peruspalkka määräytyy työn raskauden, vaativuuden ja henkilön pätevyyden mukaan. Tämän lisäksi tulospalkka tukee henkilöä vielä antamaan parhaansa työssään. Tulospalkkaa edellyttävät tavoitteet voivat olla tehokkuuteen tai tuottavuuteen liittyviä. Tulospalkan ei tule kuitenkaan olla liian tulossidonnainen. Jos vaaditaan aina vain enemmän, se saattaa ilmetä työntekijöiden uupumisena ja sairasteluna. Tällöin tulospalkkauksessa on epäonnistuttu. Tulospalkkauksen tavoitteena on kuitenkin tehostaa työn volyyymia ja tulosta, ei ajaa henkilökuntaa väsymyksen partaalle. (Strömmer 1999, 279–280).

Tulospalkan perusteet tulee olla hyvin selvillä. Työntekijöiden tulee tietää millä mittareilla tulosta mitataan ja mitä heiltä odotetaan. Jos tulospalkkavaatimukset ovat epärealistiset ja liian korkealla, saattaa vaikutus olla aiottua päinvastainen. Tulospalkkaa ei makseta koskaan, koska henkilökunta ei ikinä pääse tavoitteisiinsa. Tämä saattaa taas aiheuttaa pettymystä ja tyytymättömyyttä omaan työhön, ja näin ollen huonontaa työmotivaatiota ja työiloa. Palkitsematta jäänyt henkilökunta taantuu, ja tulokset huononevat. Siksi on hyvin tärkeää, että tulospalkkauksen kriteerit ovat realistiset ja niitä arvioidaan uudelleen joka vuoden jälkeen. (Strömmer 1999, 280)

4.1 Tulospalkan määräytyminen

Tulospalkkion suuruus on yrityskohtaista, eikä sen määrää rajoita mikään. Yleensä sen suuruus määräytyy sen mukaan, kuinka hyvin asetetut tavoitteet on ylitetty. Yleisin maksuperuste on liiketaloudellinen tulos. Sen lisäksi tulospalkkio voidaan sitoa tuottavuuskehitykseen, kustannussäästöön asiakaspalveluun ja kehitystavoitteiden toteutumiseen. Yleensä tulospalkka käsittää myös koko henkilökunnan, joka on yrityksen omilla palkkalistoilla. Valitettavasti erityisesti ravintola-alalla työntekijät, jotka työskentelevät henkilöstönvälitysyrityksen kautta, eivät saa tulospalkkaa.

Tulospalkkauksen perusteet voivat muuttua vuosittain, usein kohteena voi myös olla tietty osa-alue jota halutaan kehittää. Määräytyminen riippuu täysin yritysjohdosta ja sen päätöksistä. Tulospalkkaukselle ei ole minimimääräyksiä kuten peruspalkalle, eikä sitä ole edes pakko käyttää. Yleisimmin tulospalkka riippuu yrityksen koko tuloksesta, tai yrityksen sisällä määritellystä tulosyksikön tuloksesta. Myös pienempiä ryhmiä voidaan käyttää, ja jopa yksittäisen työntekijän työpanos voi olla mittarina. Useimmiten isommassa yrityksessä käytetään kuitenkin kahta ensimmäistä palkitsemisperustetta. (Snellman ym. 2003, 23).

Tulospalkka maksetaan työntekijälle työskentelyajan ja/tai henkilökohtaisen palkan mukaan. Tulospalkka maksetaan useimmiten kerran vuodessa. Ajankohta sijoittuu usein alkuvuoteen, jolloin edellisen vuoden tulokset on saanut selville. (Snellman ym. 2003, 23).

Verrattuna muihin palkkioihin, tulospalkkaus on ainoa, jonka palkkio perustuu koko yrityksen taloudelliseen tulokseen. Tällöin paremman tuloksen lisäksi tavoitteena on työntekijöiden kasvava yhteistyö ja koko toimintaa kehittävien ideoiden kasvu. (Snellman ym. 2003, 24) Muita palkkausmuotoja voivat olla myyntiprovisio, urakkapalkka, tuotantopalkkio ja erilaiset palkkiopalkat

(voittopalkkio ja voitonjako). (Vartiainen ym. 2005). Palkkiopalkka on toinen, joka myös perustuu ryhmän suoritukseen. Tulospalkasta se kuitenkin eroaa, koska palkkiopalkka kuuluu työehtosopimusten yleiskorotusten piiriin. Tämä tarkoittaa, että sen määrän tulisi nousta suhteessa muiden säännöllisten palkkojen nousuun. Tulospalkkaus taas on työehtosopimuksessa sovittuja palkkoja täydentävä lisäpalkkio. Käyttöönotto kuuluu työnantajan ja yrityksen päätösvaltaan, eikä työehtosopimus edellytä neuvotteluja henkilöstön kanssa, jos yritysjohto ei näin halua. (Snellman ym. 2003, 25).

4.2 Tulospalkka esimerkki hotellissa

Talossa tulospalkkaus on sidottu koko talon vuotuisen tulokseen ja asiakastyytyväisyyteen (MEDALLIA). Koko talon tulos tarkoittaa jokaisen yksikön (vastaanoton, ravintoloiden, yökerhojen ja kokouspalveluiden) tulosta yhteenlaskettuna. Työtyytyväisyystutkimus toteutetaan joka syksy, ja se tulokset käydään läpi henkilökunnan kanssa. Asiakastyytyväisyysohjelma MEDALLIA, on yleinen tyytyväisyyskysely, joka lähetetään hotellissa yöpyneiden asiakkaiden sähköpostiosoitteeseen vierailun jälkeen. Kaikki tavoitteet ja niiden täytyminen käydään vuosittain läpi koko talon kokouksessa. Myös osastot käyvät omakohtaisesti läpi missä tavoitteisiin päästiin ja missä ei. Jotta tulospalkan saa, pitää lisäksi olla täytettynä huolenpito & hurmaus – lomakkeet. Kyseiset lomakkeet ovat oman työn arviointilappuja ja ne ovat vuorokohtaisia. Jokaisen täysiaikaisen työntekijän tulee täyttää 48 vuodessa. (SINTRA. Hotelliketjun oma henkilökunnan portaali.)

5 MOTIVAATIOTUTKIMUS (EMPIRIA)

Opinnäytetyön empiirisenä aineistona on Sokotel Oy:n hotelliyksikössä toteutettu kysely. Kyselyn vastausprosentti on 55 %. Yhteensä vastaajia oli 22 kappaletta.

5.1 Tutkimuksen muodostuminen

Jo aiheen päättämisen jälkeen oli alusta asti selvää, että haluan tehdä työpaikakaloja parantavan kyselyn. Henkilökohtaisesti koen, että nykypäivän yritysten tulisi etsiä toimivuuden ja palkitsemisen ratkaisuja suoraan nenänsä alta, eli sen hetkisestä henkilökunnasta. Kukaan työntekijä tai esimies ei kieltäydy palkitsemisesta, työn toimivuuden kehumisesta ja oman työmotivaation vahvistumisesta. Mutta tällöin myös työntekijöillä tulee olla usko, että nämä järjestelmät toimivat tehokkaasti ja niitä pidetään yllä. Mielestäni useita palkitsemiskehyksiä varjostaa niiden puolinainen toteutus. Tämä toteutus on täysin yrityksen johdon ja esimiestyön harteilla. Vahva sitouttaminen jo yläportaalta johtaa siihen, että työn tuloksen vahvistaminen ja oikeanlainen palkitseminen toteutuu joka kerta ja jokaisen kohdalla. Sama pätee myös kritiikkiin ja rakentavaan palautteeseen. Palkitseminen koostuu kahdesta osasta, aineellisesta ja aineettomasta. Myös kritiikin ja kehun antaminen on palkitsemista. Tämän kyselyn avulla pyrin selvittämään juuri tämän yrityksen henkilökunnan palkitsemisarvoja. Sitä, onko aineellinen kannustus aineetonta tärkeämpää, ja kuinka tulospalkan ja palautteen avulla voidaan työntekoa vielä tehostaa. Kysely on täysin kehitystutkimus, eikä sitä voi yleistää toiseen yritykseen.

5.2 Tutkimuksen rakenne

Aloin hahmottaa kyselylomaketta ja aiheen alkuaikoina. Koska tulospalkkaus ja palkitseminen ovat iso osa henkilöstöjohtamista, tein lomaketta samalla kun edistyin teoriaosuudessa.

Tulospalkkauksen ja palkitsemisen lisäksi halusin selvittää hieman motivaatiota ja työntekijöiden mielipidettä tämänhetkisestä työtilanteesta. Yritin pohtia, mitä haluan todella ratkaista. Päädyin syventymään siihen, minkälaisin keinoin juuri tämän yrityksen työntekijät haluaisivat palkitsemisen ja tulospalkkauksen toteutu-

van. Näin ollen ensin perehdytään nykytilanteeseen. Sitten halusin selvittää, mitä mieltä työntekijät ovat tämän hetkistä palkitsemisen keinoista. Koska palkitsemisen toimivuuden suuressa roolissa ovat esimiehet, myös heidän toimintaansa on tarkasteltu. Lopuksi kysytään tulospalkkauksesta, ja annan vastaajille mahdollisuuden itse määritellä mikä olisi toimivinta.

5.3 Tutkimuksen rehabiliteetti ja validiteetti

Kyselyä testattiin aluksi kolmella eri henkilöllä, minkä jälkeen kysymyksiä muokattiin niin, että jokainen ymmärtäisi kysymyksen samalla tavalla. Koska kysely koostuu selkeistä **oman työn mielipiteistä**, voidaan kyselyä pitää aika luotettavana.

Jotta työntekijät osaavat vastata esitettyihin kysymyksiin, tulisi heidän myös tietää tämän hetkinen työn tilanne ja omat etunsa. Esimerkiksi tulospalkkauksesta kysyttäessä monet eivät tienneet kaikista eduistaan. Näin ollen työntekijän on vaikeampaa ja ehkä hieman kriittisempää arvioida yrityksen harjoittamaa palkitsemista tähän mennessä. Tämäkään ei kuitenkaan vaikuta vastauksen luotettavuuteen suuresti, mutta kylläkin siihen, että työntekijä saattaa kritisoida yritystä asiasta josta vain itse ei ole tietoinen. Tämäkin on kuitenkin tärkeä asia, koska silloin vain ilmenee se, että työntekijää ei ole sitoutettu yritykseen tarpeeksi, koska hänellä ei ole tietoa omista eduistaan tarpeeksi. Näin ollen vastauksista saadut toiveet ja mielipiteet ovat luotettavia, mutta niiden kriittisyyttä ja paikkansapitävyyttä tulee seurata tarkkaavaisesti. Myös työntekijöiden osoittamiin toiveisiin ja parannuksiin tulee asennoitua niin, että ensin katsotaan jo toteutunutta kokonaisuutta.

6 TULOKSET

Kysely koostui 20 kysymyksestä. Niistä kolme ensimmäistä käsitti työntekijän sukupuolta, osastoa ja työskentelyaikaa yrityksessä. Kysymykset 4 - 8 liittyvät työntekijän työskentelyyn ja motivaatioon. Kysymykset 9 - 14 koskevat henkilö-
töjohtamista ja palautteen saamista. Kysymykset 15 - 20 liittyvät tulospalkkaukseen ja palkitsemiseen. Kaiken kaikkiaan vastaajien määrä oli hyvä. Kysely olisi

mielenkiintoista toteuttaa useammalle Sokotel Oy:n yksikölle, jotta voisi vertailla, kuinka samanlaiset palkitsemisjärjestelmät toimivat eri johtoryhmän käsissä. Tämä olisi kuitenkin venyttänyt aiheen liian pitkäksi, ja tarkoituksena onkin selvittää ihmisten yleisimpiä mielipiteitä ja odotuksia palkitsemisen suhteen juuri tässä hotelliyksikössä. Tutkimus ei siis edusta koko Sokotel Oy:n palkitsemisen toimivuutta.

6.1 Vastaajien sukupuolijakauma ja työskentely

Kysymys 1. Oletko, mies vai nainen

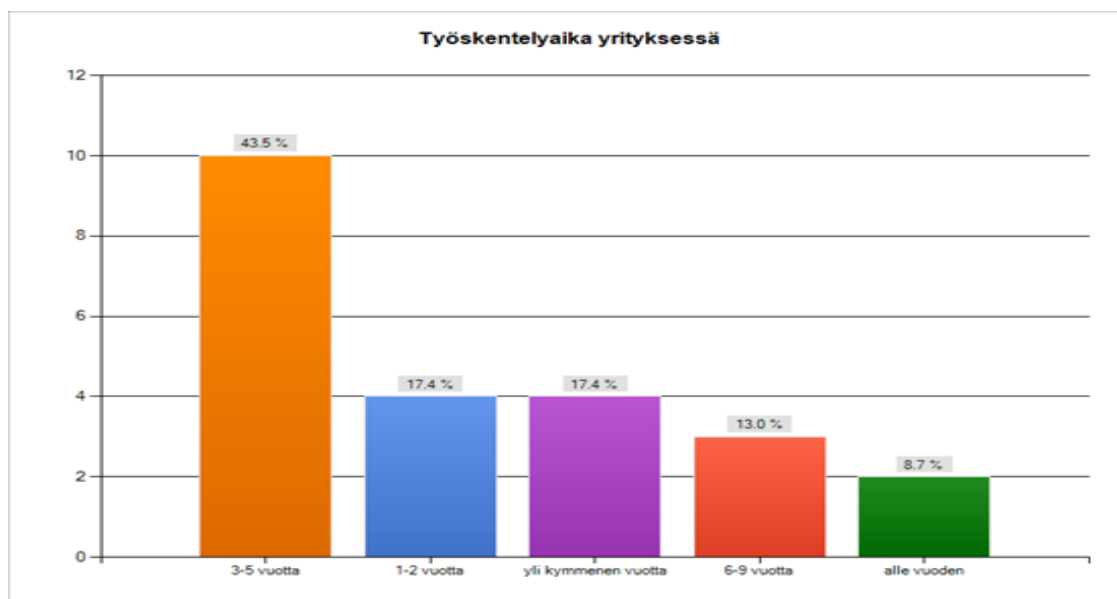
Kysymys 2. Millä osastolla työskentelet?

Vastaajista 65,2 % on naisia ja 34,8 % miehiä. Vastaajia tuli jokaiselta talon osastolta; vastaanotosta, myyntipalvelusta, ravintolasta, aamiaiselta, keittiöltä, yökerhoilta ja siivousosastolta. Kyselyyn vastasivat vain talon omat työntekijät, joten vuokratyöntekijät on jätetty talon ulkopuolelle. Yrityksen käyttämät palkitsemiskeinot ja tulospalkkaus eivät koske ulkopuolista työvoimaa.

Kysymys 3. Työskentelyaika yrityksessä

Suurin osa vastaajista (43,5 %) on työskennellyt yrityksessä 3 - 5 vuotta. Tämä mielestäni lisää tutkimuksen luotettavuutta. Yli kymmenen vuotta työskennelleitä on 17,4 % ja 6 - 9 vuotta työskennelleitä 13,0 %. Kaikista vastaajista yli 70 % on työskennellyt yrityksessä vähintään 3 vuotta. Kauemmin työskennelleet osaavat paremmin kartoittaa omaa työmotivaatiotaan ja sitä mikä siihen vaikuttaa. Heillä on myös useamman vuoden kokemus yrityksen palkitsemistavoista, joten mielipiteet ja parannustoiveet saattavat olla huomattavasti selkeämmät.

17,4 % on työskennellyt yrityksessä 1-2 vuotta ja alle vuoden vain 8,7 %.



Kuva 3. Työskentelyaika yrityksessä.

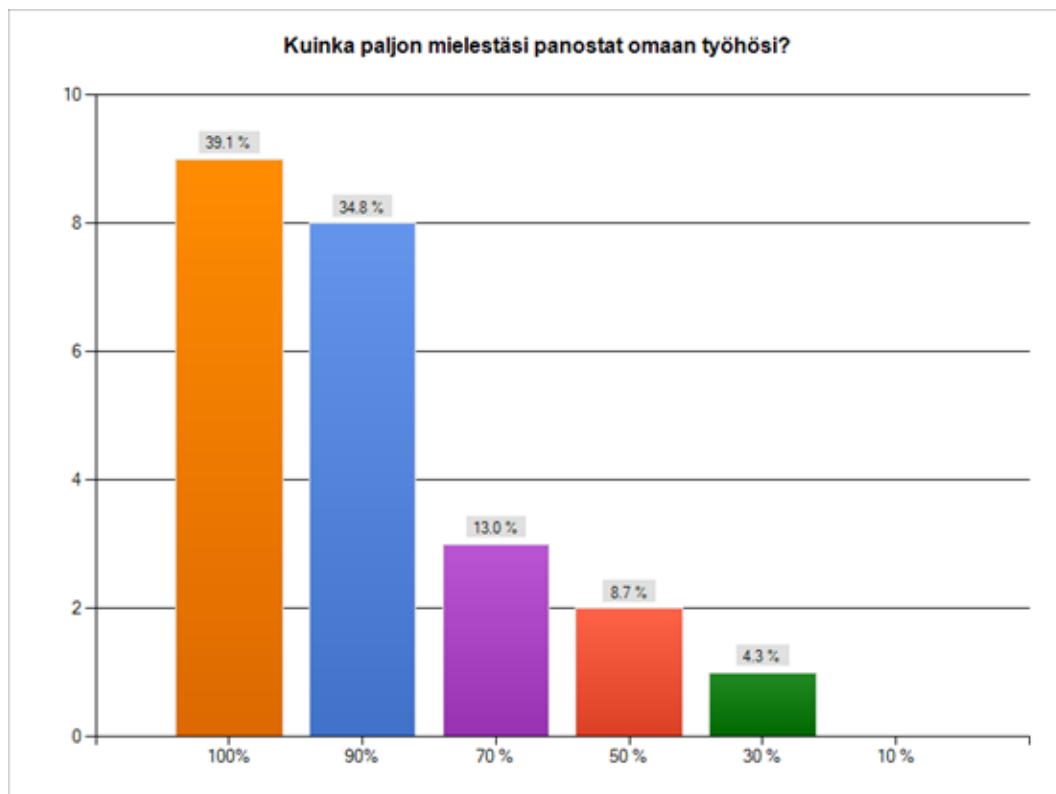
6.2 Työskentely ja motivaatio

Kysymyksissä 4 - 8 siirryttiin työntekijän työmotivaatioon. Tämän avulla halusin kartoittaa, kuinka paljon työntekijä itse vaikuttaa työmotivaatioonsa ja kuinka motivoitunut henkilö on. Kysymykset mittaavat työntekijöiden sisäistä motivaatiota. Työpanostus ja ahkeruus lähtevät usein työntekijästä itsestään. Jos työhön ei jakseta panostaa, lopputuloksena voi myös olla burnoutia muistuttava boreout. Tämä lisää työmotivaation alenemista, työtehtävien laiminlyömistä, sekä sitä kautta positiivisen palautteen vähenemistä itse työn tekemisestä. Lopputuloksena on laiskuus, joka häiritsee niin työntekijää kuin työnantajaakin.

Kysymys 4. Työpanostus

Tämän kysymyksen avulla voi kartoittaa, onko työyhteisössä työntekijöistä lähteviä toimintaongelmia, ja voiko työnantaja vaikuttaa siihen. Jos työntekijä ei alun

perinkään halua antaa omaa panostaan työhönsä, on siihen joku syy. Usein myös vähäinen panostus kertoo siitä, että työntekijältä ei vaadita tarpeeksi.



Kuva 4. Oma työpanostus.

39,2 % panostaa työhönsä 100 %:ti. 34,8 % panostaa työhönsä 90 %:sti. Nämä ovatkin suurimmat luvut. 13 % panostaa työhönsä 70 %:ti, 8,7 % panostaa 50 %:ti, ja loput 4,3 % panostavat 30 %:ti.

Suuret panostusmäärät kertovat siitä, että ihmisillä on omia henkilökohtaisia tavoitteita. Lähes 75 % vastaajista panostaa työhönsä vähintään 90 %. Tämä kertoo, että isolla osalla työntekijöistä ovat omat asenteet ja työasenneituminen kunnossa. Työhönsä panostava saa enemmän iloa työstä, ja toivoo myös edistyvänsä siinä mitä tekee. Mitä enemmän henkilökunta panostaa omaan työhönsä, sitä tärkeämmässä asemassa esimiesten, palautteen ja palkitsemisen roolit ovat. Yritykselle tärkeää olisikin keksiä, kuinka saada ne 13 % panostamaan työhönsä yli 50 %, ja kuinka pitää omistautuva henkilökunta yhtä innokkaana ja panostavaisena vastai-

suudessa. Aina on hyvä muistaa, että yrityksessä ovat ne pari henkilöä, jotka eivät sovi alalle. Usein heidän työuransakaan ei kestä kovin kauaa.

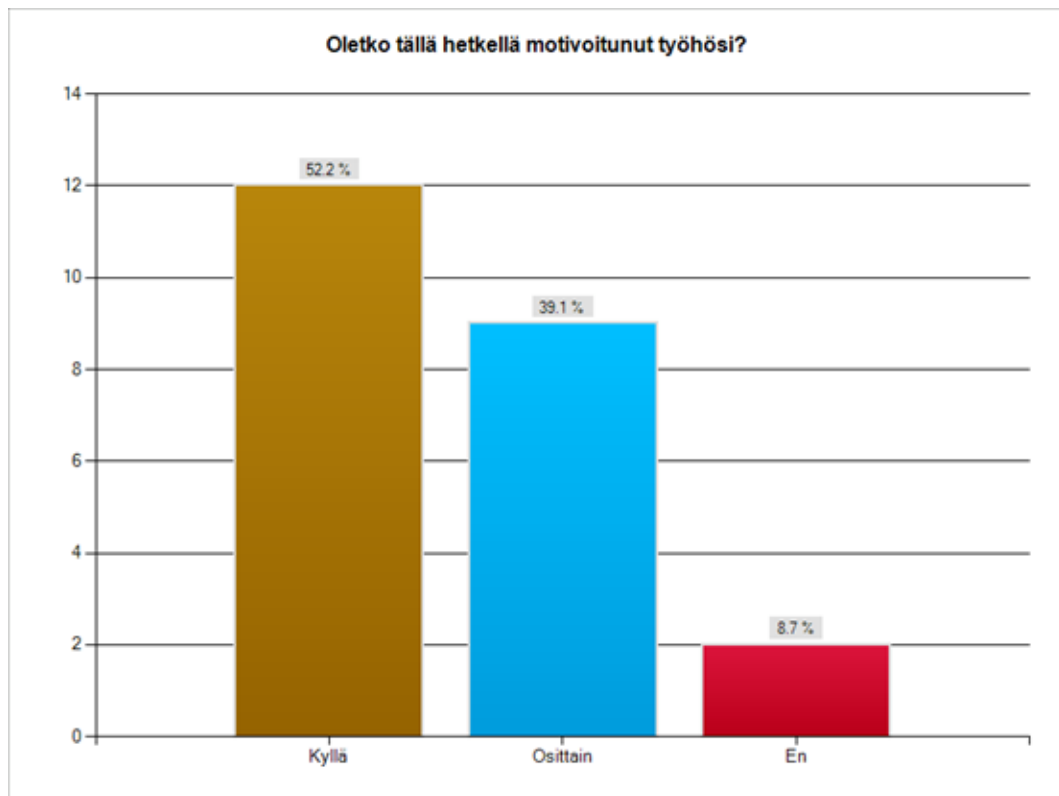
Kysymyksen lopussa pyydettiin myös kertomaan, että jos panostaa työhönsä alle 50 %, niin miksi näin on? avoimet vastaukset:

- Ei jaksa panostaa kun ei ole toimivaa johtoryhmää (panostaa 30 %)
- Ei arvostusta, ei panoksia (panostaa 50 %)
- En jaksa panostaa täysillä, kun tuntuu että sitä ei huomata (panostaa 50 %)

Näiden avoimien vastauksien perusteella voidaan myös todeta, että työntekijän työn huomioimisella on selkeä vaikutus siihen, miten ahkerasti ja innokkaasti työpaikalle tullaan tekemään töitä.

Kysymys 5. Työmotivaatio

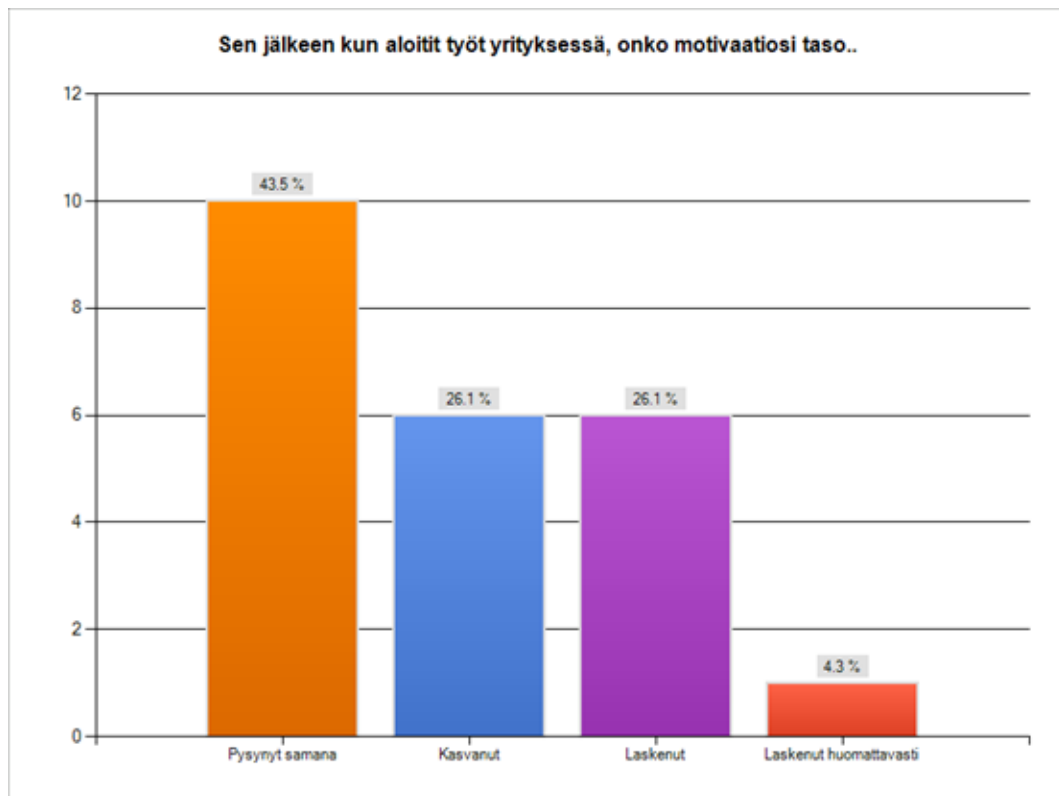
Tällä kysymyksellä yksinkertaisesti mitataan työntekijän motivaatiotasoa.



Kuva 5. Työmotivaation taso.

Yli puolet vastaajista (52,2 %) sanoo olevansa motivoituneita työhönsä. 39,1 % sanoo olevansa osittain motivoitunut ja 8,7 % ei ole lainkaan motivoitunut työhönsä. Mielestäni tämä ja edellinen kaavio ovat hyvin verrattavissa keskenään. Kun henkilöstö on motivoitunutta, myös työnpanostus kasvaa. Edellisessä taulukossa noin 13 % panosti työhönsä alle 50 %. ne ovat todennäköisesti samat henkilöt, jotka tässä ovat kaikista vähiten motivoituneita.

Kysymys 6. Motivaatiotason muutokset



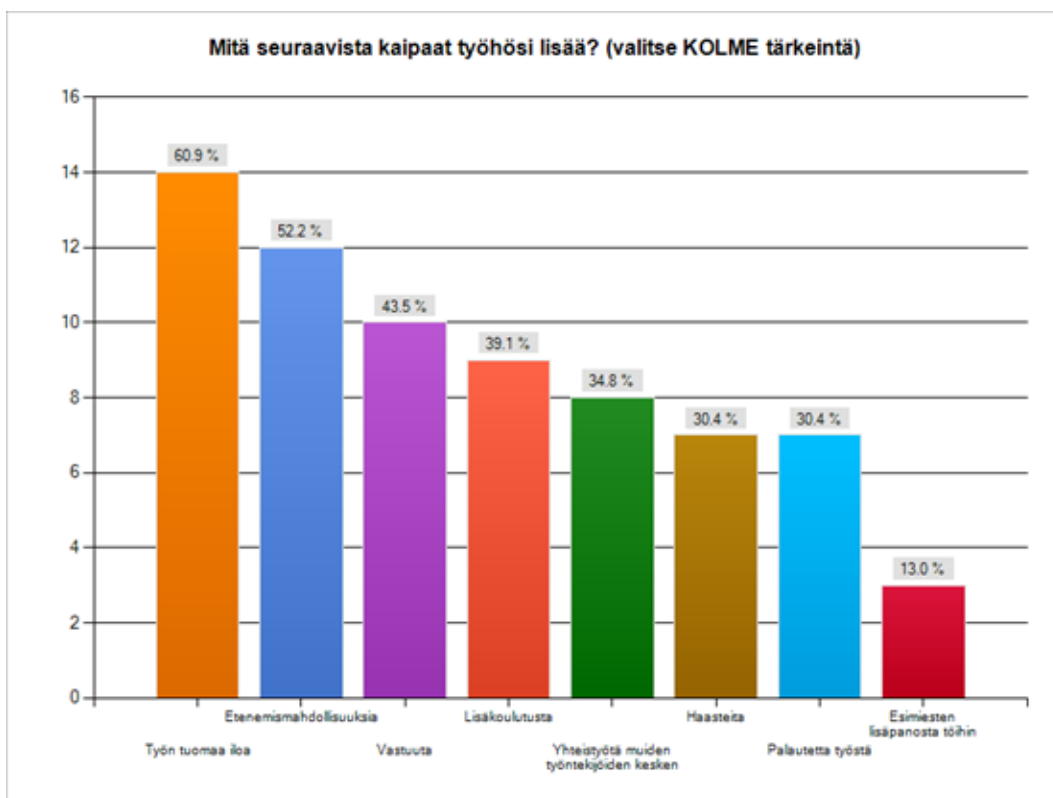
Kuva 6. Motivaatiotason säilyminen

Vaikka suurin osa (43,5 %) on vastannut motivaation pysyneen samana, sen ei tulisi olla tyydyttävä vastaus. Työmotivaatio kappaleessa käsittelin sitä, kun aloittaa uudessa työssä, motivaatio on uutuudenviehätyksestä ja uusista haasteista johtuen yleensä korkealla. Usein omat odotukset työstä saattavat olla epärealistisia, jotka myöhemmin voivat vaikuttaa motivaation laskuun. Työssä on kuitenkin monenlaista opittavaa, ja työtä ei alussa ehkä pysty suorittamaan parhaalla mahdollisella tavalla. Kun työ muuttuu rutiiniksi, ja motivaatio pysyy samalla tasolla, uutuus on muuttunut tavoiksi ja työksi, josta pitää. Jotta yritys parantaisi palveluitaan ja pysyisi kilpailukykyisenä, motivaatiotason tulisi nousta aloittamisen jälkeen. Työn ja työnantajan pitäisi pystyä tarjoamaan virikkeitä ja haasteita, jotka nostavat motivoituneisuutta entisestään. (Niermeyer 2004). Vastaajista 26,1 % sanoo motivaation kasvaneen, mikä kertoo että edellä mainituissa haasteissa on onnistuttu useiden kohdalla. Kuitenkin sama määrä 26,1 % sanoo motivaation myös laskeneen. 4,3 % vastaajista sanoo motivaation laskeneen huomattavasti.

Näiden kohdalla voi miettiä, onko todella tehty jotain väärin, vai ovatko odotukset työtavoista ja työpaikasta olleet täysin väärinä.

Kysymys 7. Mitä kaipaavat työhösi lisää?

Työntekijällä oli mahdollisuus valita KOLME tärkeintä. Vastaustaulukko laskee, kuinka monta henkilöä koko vastaajamäärästä piti kutakin valintaa ykkösvaihtoehtona, toiseksi parhaana vaihtoehtona, kolmanneksi parhaana vaihtoehtona ja niin edelleen.



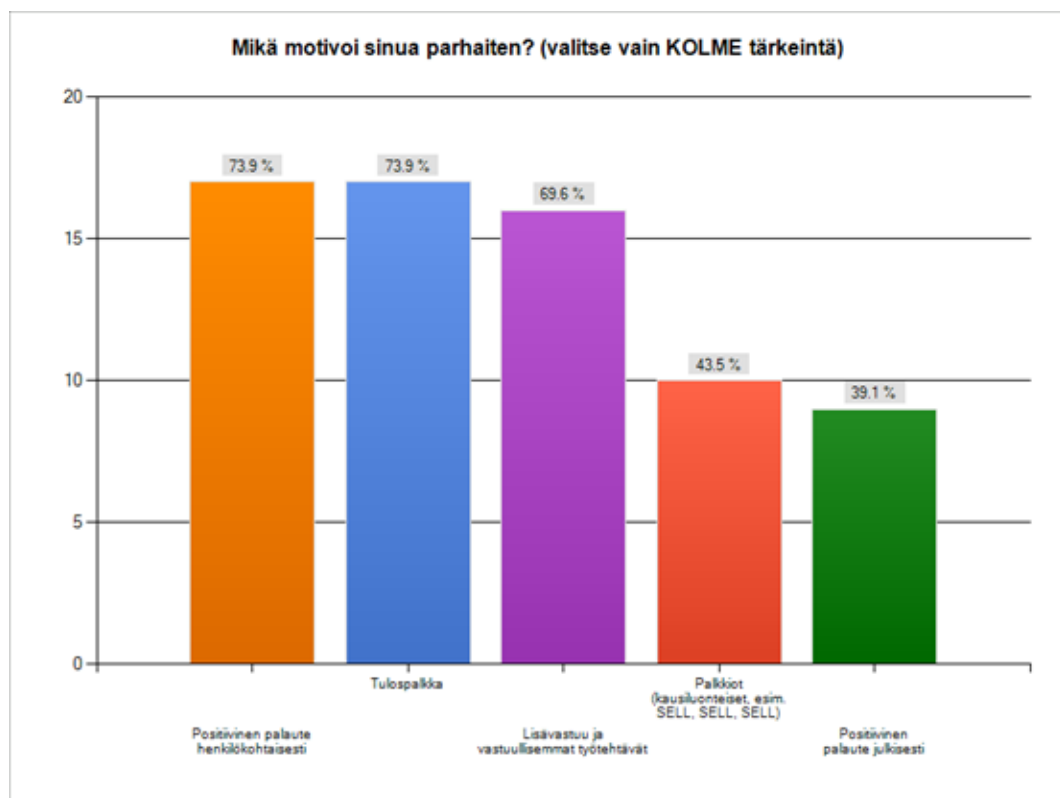
Kuva 7. Mitä työhön kaivataan lisää?

60,9 % sanoo kaipaavansa eniten työn tuomaa iloa. 52,2 % työntekijöistä kaipaavat etenemismahdollisuuksia toiseksi eniten. Kolmanneksi (43,5 %) eniten kaivataan lisää vastuuta. Neljänneksi eniten (39,1 %) toivotaan lisäkoulutusta. Viidenneksi eniten (34,8 %) toivotaan yhteistyötä muiden työntekijöiden kesken. Kuudenneksi

tärkein (30,4 %) on lisäpalaute työstä. Seitsemänneksi (13 %) toivotaan esimiesten lisäpanosta töihin.

Kysymys 8. Mikä motivoi sinua parhaiten?

Kysymyksen tarkoituksena on hahmottaa, mitkä seuraavista motivoivat henkilöstöä eniten.



Kuva 8. Paras motivointi.

73,9 % piti positiivista palautetta henkilökohtaisesti parhaana ja tärkeimpänä motivaation lisääjänä. Näin ollen palaute halutaan saada juuri siitä omasta työstä ja tehtävästä, ei niinkään ryhmälle annettuna palautteena. Ravintola - ja hotellialalla on usein helppo osoittaa korjattavaa tai virheitä yksilöllisesti, mutta positiivinen palaute muodostuu yleensä useasta tekijästä, jolloin kiitosta ei välttämättä tule juuri omasta panoksesta. Seuraavaksi tärkein motivaattori on tulospalkka. 73,9 % piti tulospalkkausta toiseksi tärkeimpänä. Seuraavaksi tärkein on lisävastuu ja vas-

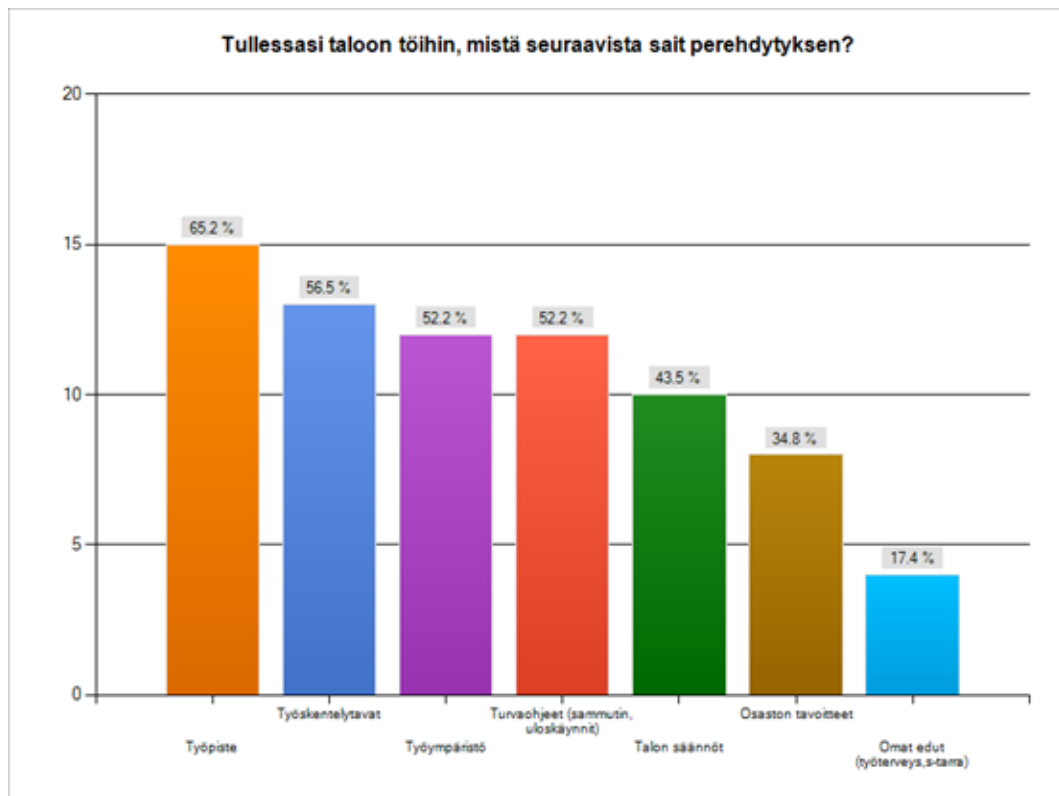
tuullisemmat työtehtävät, 69,6 %. Neljänneksi tärkein on kuukausipalkinnot (43,5 %) ja positiivisen palautteen saaminen julkisesti (39,1 %).

6.3 Henkilöstöjohtaminen ja sitouttaminen

Henkilöstöjohtamista halusin tarkastella perehdyttämisen, aineettoman palkitsemisen eli palautteen ja kehityskeskusteluiden osalta. Koen itse nämä alueet tärkeiksi kannustuksen ja palkitsemisen kannalta henkilöstöjohtamisen alueella. Perehdytys on ensimmäinen sitova tekijä yritykseen, palkitsemisella sitä pidetään yllä ja kehityskeskusteluilla sitä kasvatetaan.

Kysymys 9. Tullessasi taloon töihin, mistä seuraavista sait perehdytyksen?

Kysymyksen tarkoituksena on kartoittaa, kuinka selkeästi työntekijälle on tullessa osoitettu omat työtehtävät ja pisteet. Myös tieto omista eduista ja työpaikan tarjoamista tuista sitouttaa henkilöstöä yritykseen. Tämä kysymys kertoo myös hyvin siitä, kuinka henkilöstöjohtamisen osa-alueet toimivat yrityksessä.



Kuva 9. Perehdytys.

65,2 % kaikista vastaajista on saanut perehdytyksen omasta työpisteestään. Tämä tarkoittaa sitä, että lähes puolet eivät ole saaneet lainkaan perehdytystä omasta toimipisteestään. 56,6 % on saanut perehdytyksen työskentelytavoista ja 52,2 % perehdytyksen työympäristöstään. 52,2 % on perehdytetty turvaohjeisiin ja vain 43,5 % talon sääntöihin. Vielä huonommin on perehdytetty oman osaston tavoitteisiin, vain 34,8 %. Kaikista huonoimmin (17,4 %) on perehdytetty työntekijän omiin etuihin, kuten työterveyteen ja s-tarraan. Tämä on mielestäni hyvin suuri vaikuttaja myös motivaatiotekijöissä.

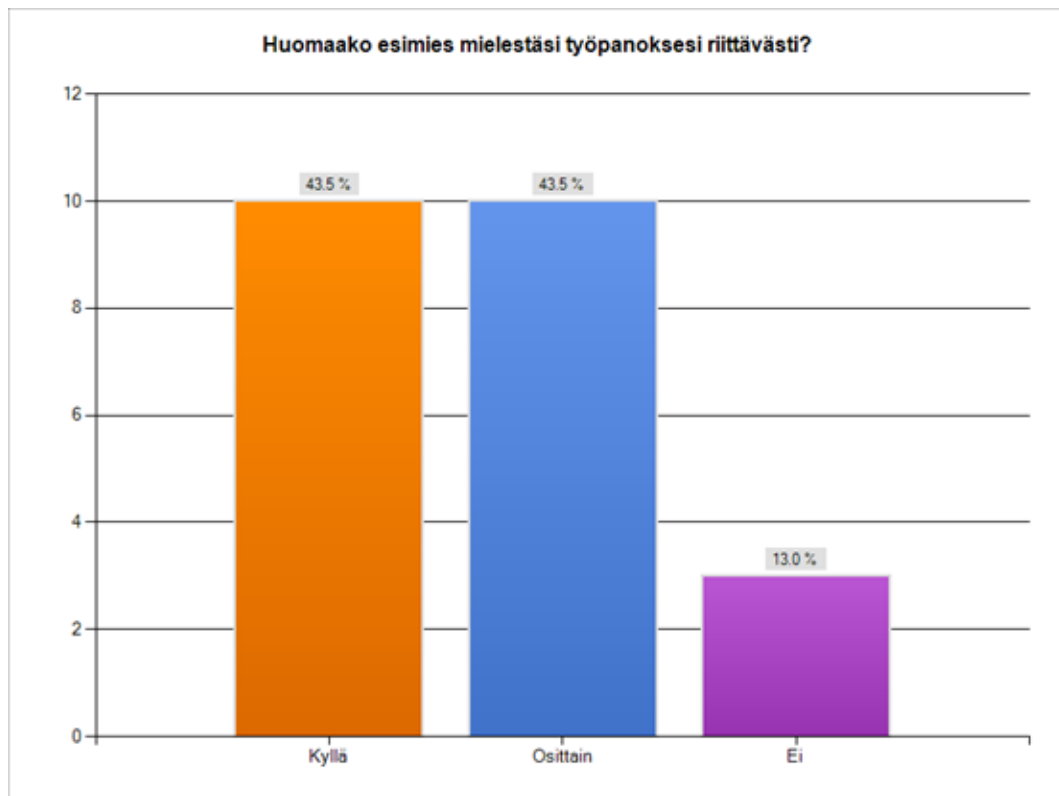
Näin ollen 82,6 % ei välttämättä tiedä kaikkia työn tuomia etuja lainkaan. Tässä yritys jättää todella tärkeän sitouttamis- ja palkitsemismahdollisuuden käyttämättä.

Ravintola- ja hotellialalla on harvoin koeaikoja. Perehdyttäminen tulisi laskea osaksi rekrytointiprosessia. Perehdyttämisen tärkein tavoite on perehdyttää työn-

tekijä täysipainoisesti työtehtäviinsä ja näin ollen rohkaista itsevarmaan ja itsenäiseen työhön. Hänen tulisi selkeästi nähdä ja ymmärtää kaikki työtehtävät, jotta voisi ne oikein suorittaa. Perehdyttämisellä ja koeajalla voidaan myös mitata, kuinka hyvin työntekijä tehtäviin ja yritykseen sitoutuu. Jos tämän prosessin toteutus on puolinainen, työntekijä ei välttämättä sitoudu yritykseen niin hyvin kuin olisi tarkoitus tai edellytys. Vain vähän yli puolet työntekijöistä (65,2 %), on saanut perehdytyksen omasta toimipisteestään tullessaan töihin. Tällöin on selkeää, että tämä henkilöstöjohtamisen osa-alue ei toimi tarpeeksi kattavasti. Se kertoo epäonnistuneesta esimiestyöstä, tai sitten yrityksellä ei ole selkeitä perehdytysohjeita. (Hersilä 2009, 137–140).

Kysymys 10. Huomaako esimies mielestäsi työpanoksesi riittävästi?

Tällä kysymyksellä pyrin pohtimaan esimiesten roolia kannustuksen ja palkitsemisen osalta. Esimiehet ovat niitä jotka välittävät johtajien toiveet ja ohjeet työntekijöille, kuin myös työnlaadun ja toiminnan toteutumisen ylöspäin. Tällainen vuorovaikutus on äärimmäisen suuressa roolissa yrityksen tavoitteiden toteutumiselle.



Kuva 10. Työpanoksen huomiointi.

43,5 % vastaajista kertoo esimiehen huomaavan työntekijän työpanoksen riittävästi. 43,5 % sanoo tämän tapahtuvan osittain, joten lähes puolet vastaajista kokee, että kaikkea heidän panostustaan ei huomioida riittävästi. 13 % vastaajista on sitä miteltä, että esimies ei huomaa heidän työpanostaan riittävästi.

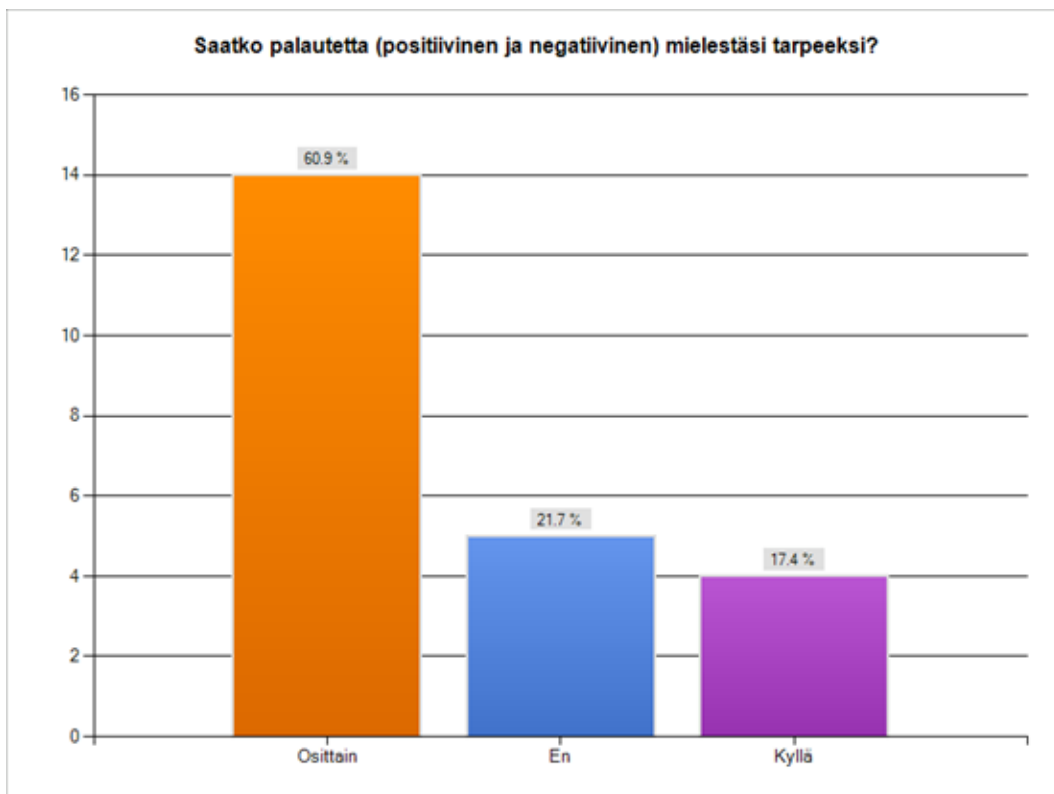
Kysymykseen oli liitetty myös lisäkysymys, jossa kysyttiin miltä se tuntuu? (kun huomioidaan tai ei huomioida, riippuu työntekijän vastuksesta.) Avoimia vastauksia:

- Toisinaan piristävää (vastattu: osittain)
- Jos saan hyvää palautetta, saan enemmän luottamusta itseeni ja enemmän motivaatiota. (vastattu: osittain)
- Hyvältä (vastattu: kyllä)

- Välillä tuntuu, että vaikka kuinka tekisi hyvin, ei huomata. Kun on poissa tai mokaa, niin siihen kyllä tartutaan. (vastattu: osittain)
- Työpanoksen huomioiminen on erittäin tärkeää työmotivaation kannalta. (vastattu: osittain)
- Usein tuntuu että erityspanos jää huomaamatta. joskus saa kyllä kiitostakin, mutta silloin on saanut olla töissä melkein 24h. (Vastattu osittain)
- Turhauttavalta (vastattu: ei)

Palkitsemisen kokonaisuuden johtaminen kuuluu johtoryhmälle.

Kysymys 11 Saatto palautetta (positiivinen, negatiivinen) mielestäsi tarpeeksi?



Kuva 11. Palautteen saaminen

60,9 % sanoo saavansa palautetta osittain tarpeeksi. Tämä tarkoittaa sitä, että työntekijälle kerrotaan jotain hänen työnsä tuloksesta, mutta ei tarpeeksi. 21,7% sanoo, että palautetta ei tule tarpeeksi. Kaikista pienin ryhmä, 17,4% sanoo saavansa tarpeeksi palautetta.

Tätä kaaviota voi hyvin verrata kysymykseen viisi, jossa kysyttiin onko työntekijä tällä hetkellä motivoitunut työhönsä. 52,2 % vastasi kyllä, 39,1 % vastasi osittain ja 8,7 % vastasi ei. Tämä kertoisi, että palautteen saaminen, eli työn huomioiminen olisi suorassa vaikutuksessa työmotivaatioon.

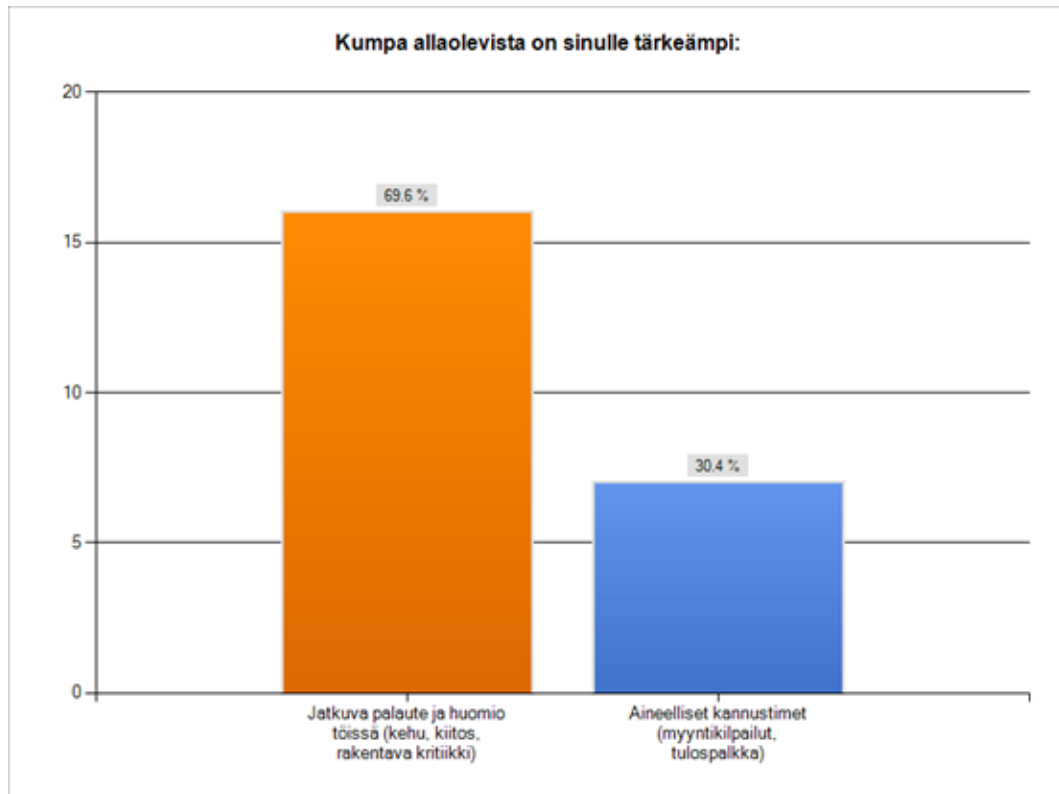
Kysymyksessä myös lisäkysymys: miltä se tuntuu? Avoimet vastaukset:

(suluissa kommentin antaneen vastaus)

- Otan sen vakavasti (vastattu: osittain)
- Joskus pitää saada negatiivista palautetta että jaksaa panostaa asioihin (vastattu: osittain)
- Tiedän, mihin mun pitäisi keskittyä enemmän ja käydä läpi, miten sitä tehdään. (vastattu: kyllä)
- Palautetta saa aina olla enemmän. Sitä saisi tulla muualtakin kuin omalta osastolta, koska yhteistyötä tehdään muidenkin osastojen kanssa. (vastattu: osittain)
- Kaipaisin enemmän selkeitä ohjeita, kuinka omaa työtä voisi parantaa. Ja kuinka siihen ollaan tyytyväisiä omalla kohdallani. (vastattu osittain)
- Kaikki palaute on hyvästä. (vastattu: osittain)
- Palautetta tulee todella vähän. ei tiedä mitä parantaa, ja sitten kantautuu toista kautta että esimies (tässä vuoropäällikkö) ei välttämättä olekaan ollut tyytyväinen. (vastattu: en)

Kysymys 12. Kumpi allaolevista on sinulle tärkeämpi?

Tällä kysymyksellä halusin yksinkertaisesti verrata, kumpi on työntekijälle tärkeämpää, aineellinen vai aineeton kannustin.



Kuva 12. Kannustimien tärkeys

69,6 % sanoo jatkuvan palautteen ja huomion olevan tärkempää, kuin aineelliset kannustimet, joita kannatti 30,4 %.

Kysymys 13. Koska olit viimeksi kehityskeskustelussa?

Tämä kysymys auttaa selvittämään henkilöstöjohtajuuden toimivuutta yrityksessä.

Kysymys oli avoin, joten siitä ei ole tehty kaaviota.

43,3 % vastanneista oli käynyt kehityskeskustelun viimeisen vuoden aikana. Osa vastaajista oli jättänyt kohdan tyhjäksi, joten tämän tuloksen varmuus ei ole kovin

suuri. Kuitenkin vastauksista ilmeni selkeästi se, että lähes kaikki jotka olivat olleet talossa yli 5 vuotta, olivat käyneet kehityskeskustelussa. Tämä voisi myös tarkoittaa sitä, että uutta työvoimaa ei enää sitouteta yritykseen samalla energialla ja teholla kuin vanhemmat työntekijät.

Vastaukset jotka eivät sisällä viime vuoden kehityskeskustelussa olleita

- 2007 (talossa 3-5 vuotta)
- En ole vielä ollut (talossa 1-2 vuotta)
- 2009 (talossa 3-5 vuotta)
- 2008 (talossa 3-5 vuotta)
- En koskaan (talossa 1-2 vuotta)
- Pari vuotta sitten (talossa 3-5 vuotta)
- 2009 (talossa 6-9 vuotta)
- 2 vuotta sitten (talossa 3-5 vuotta)
- 2008 (ollut talossa 3-5 vuotta)

Kehityskeskusteluiden puuttuminen on hyvin suuri motivaatiota alentava tekijä. Työntekijää ei huomioda ja todella tärkeä viestintäkanava jää käyttämättä. Työntekijä tuntee itsensä laiminlyödyksi ja huomaamattomaksi. Saattaa aiheuttaa selkeätä työtehtävien laiminlyöntiä ja laiskuutta. (Aarnikoivu 2010).

Kysymys 14. Mitä terveisiä haluaisit välittää esimiehillesi? (mitä parannuksia, mikä sinua motivoi, kuinka kannustaa, kerro, avaudu, kiitä, kritisoi!)

avoimet vastaukset:

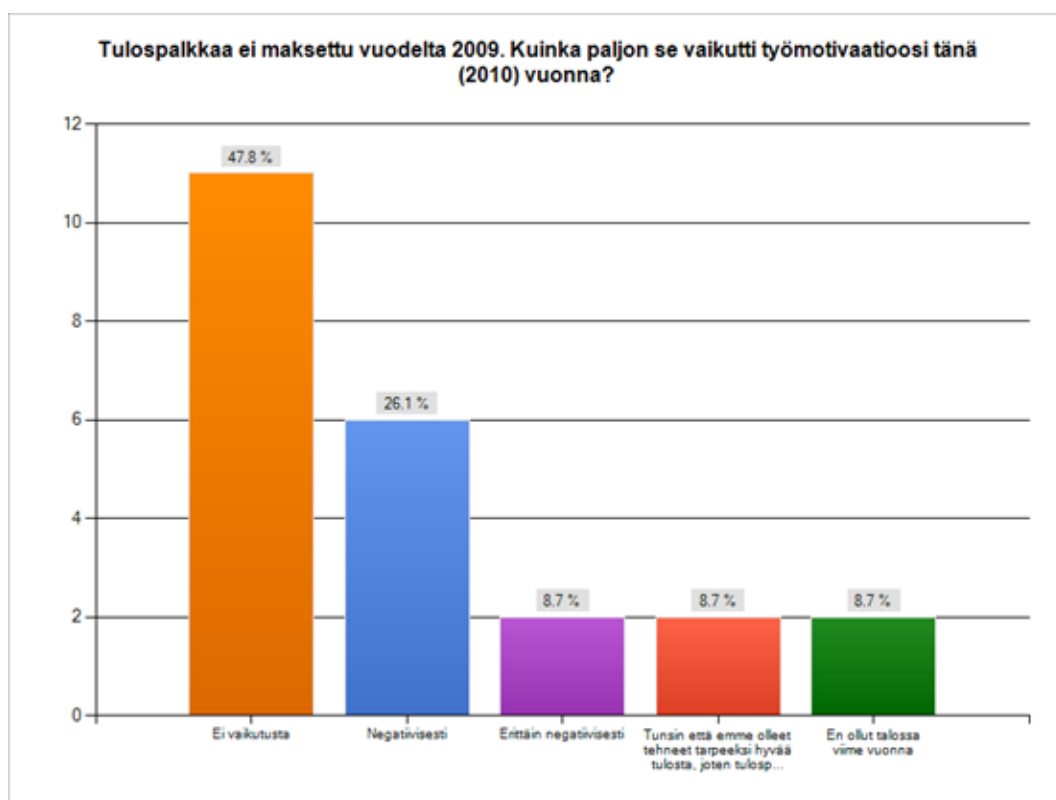
- Pidetään huolta että töissä on tarpeeksi työntekijöitä, Nimetään yksi vastuuhenkilö vuorossa. Mahtava paikka olla töissä
- Kritisoi!
- Ei tule mieleen mitään erikoista..
- Osastojen välinen yhteistyölle pitäisi tehdä enemmän ja antaa ääntä enemmän tekijöille, kuin antaa vain päälliköiden tehdä kaikki parannukset/muutokset. (voisiko olla, että toisen osaston päälliköt ei huomioi?)
- Enemmän panosta peliin! ja huomiota henkilökunnan hyvinvoinnista. Voisiko esimies myös olla enemmän töissä itse pisteissä.
- Olisi hyvä saada myös "negatiivista palautetta/rekentavaa kritiikkiä", koska ei tiedä jos tekee jotain "väärin" ,kun kukaan ei sano mistään mitään.
- Iso Kiitos ja silmät auki oikeille asioille!
- Asioista on puhuttu.
- ottakaa alaiset huomioon, ja vaikka olisi huono päivä, niin oikea asenne töihin mukaan :)
- Esimiehet voisivat parantaa omia välejänsä, vuoropäälliköille enemmän kiitosta, jospa hekin oppisivat arvostamaan sitten meidän muidenkin panosta. Rakentavaa kritiikkiä voi aina antaa! kiitos ei myöskään maksa paljoa..

6.4 Tulospalkka ja aineellinen palkitseminen

Mitä suoraviivaisemmin yrityksen kilpailukyky riippuu työn tuottavuudesta ja sen tekijöistä, sitä suurempi merkitys on työn tukemisella palkitsemisella. (Linkola 2007).

Kysymys 15. Tulospalkkaa ei maksettu vuodelta 2009. Kuinka paljon se vaikutti työmotivaatioosi tänä (2010) vuonna?

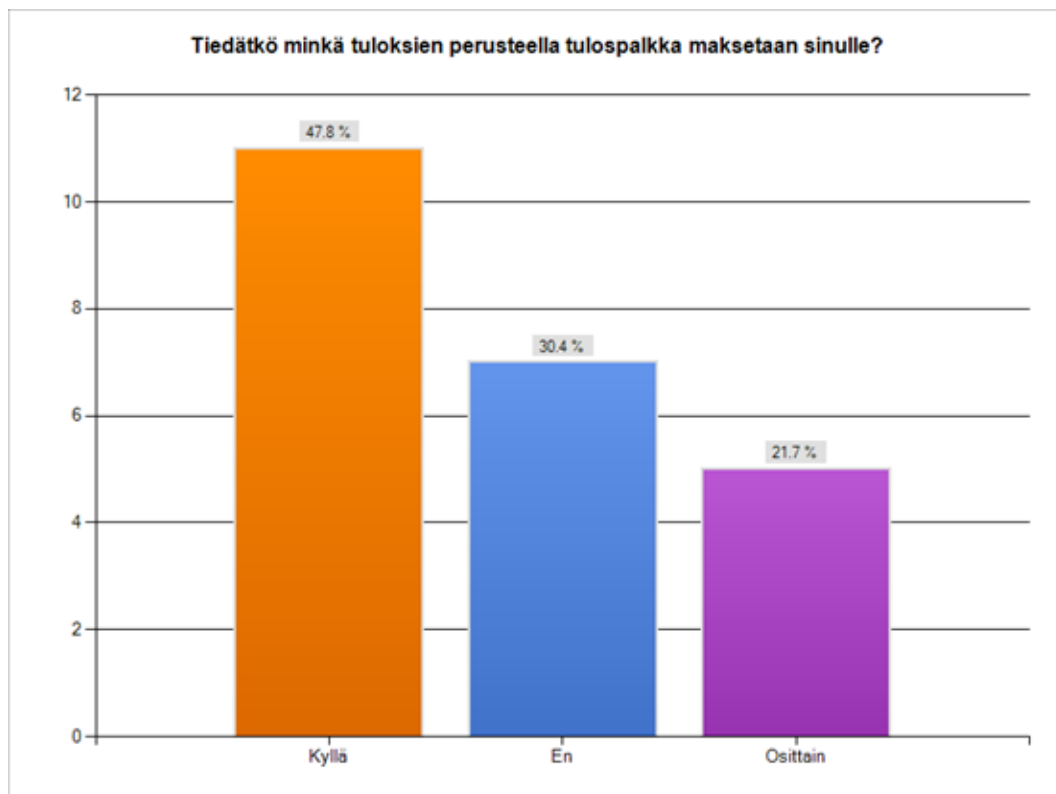
Tämä kysymys vastaa siihen, mitä henkilökunta ajattelee tulospalkan ansaitsemisesta. Kokevatko he että heidän oma toimintansa on johtanut siihen että tulospalkkaa ei makseta (silloin asia yleensä hyväksytään), vai kokevatko he että kovasta työstä huolimatta tulospalkkaa ei makseta.



Kuva 13. Tulospalkan vaikutteet

47,8 % vastaajista sanoo että tulospalkan saannilla ei ollut merkitystä tämän vuoden työmotivaatioon. 26,1 % sanoi sen vaikuttaneen negatiivisesti. 8,7% sanoo sen vaikuttaneen erittäin negatiivisesti. 8,7% tunsii, että yksikkö ei ollut tehnyt tarpeeksi hyvää tulosta, joten tulospalkkaa ei voitu maksaa. 8,7% vastaajista ei työskennellyt talossa edellisenä vuonna.

Kysymys 16. Tiedätkö minkä tuloksien perusteella sinulle maksetaan tulospalkkaa?



Kuva 14. Tulospalkan saamisen perusteet

47,8 % vastaa tietävänsä, 30,4 % vastaa että ei tiedä minkä perusteella heille maksetaan tulospalkkaa. 21,7% tietää vain osittain perusteet tulospalkan määräytymiselle. Tämä tarkoittaa, että yli puolet ei tiedä mistä tuloksista heidän tulospalkkansa koostuu! Jotta työntekijä pystyisi antamaan parhaan panoksensa töissä, hänen on äärimmäisen tärkeää tietää mitä häneltä odotetaan ja mihin yritys haluaa keskittää huomiotaan. Omien tavoitteiden ja erityisesti tulostavoitteiden tietämättömyys on seurausta kehityskeskusteluiden vähenemisestä, kuten kysymyksiä verratessa voidaan todeta.

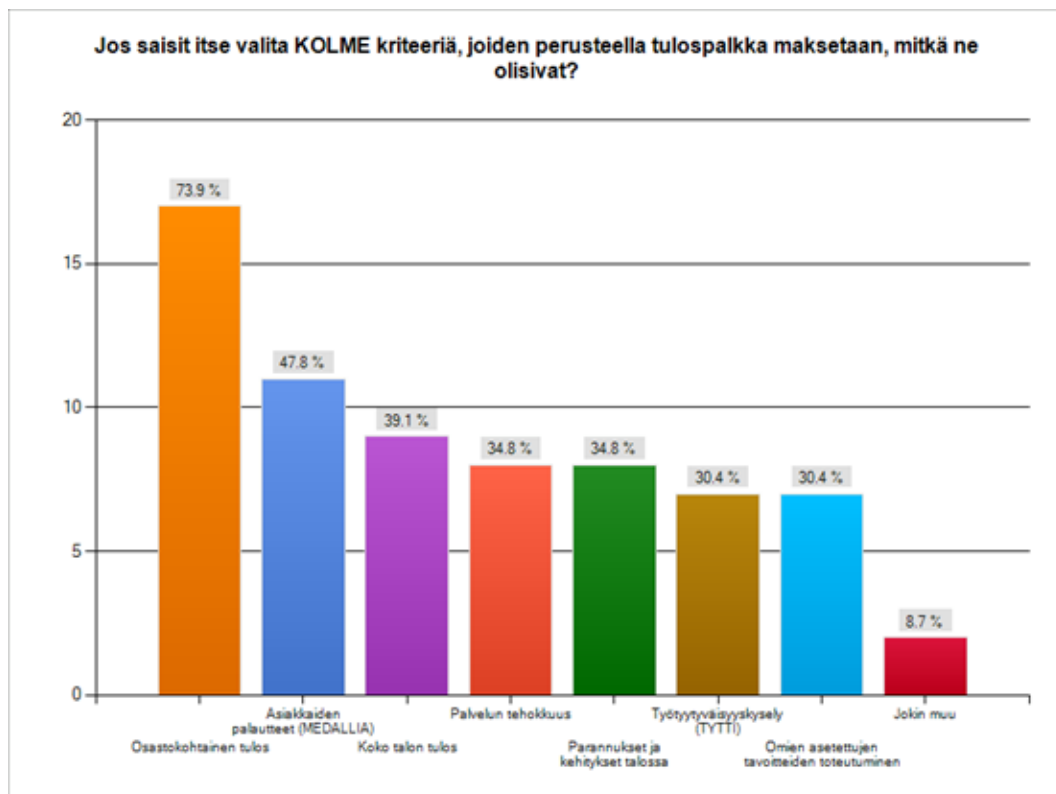
JATKOKYSYMYS: MITÄ NE OVAT?

avoimet vastaukset: (suluissa vastaus kysymykseen; tiedätkö minkö tuloksien perusteella tulospalkka maksetaan).

- H & H, kuukauden tuotoista ja tuntitehoista (vastattu: osittain)
- tulos assi ja tytti. (vastattu: Kyllä)
- Tulos. Nyt kun H&H ja TYTTI eivät enää vaikuta en tiedä onko tulos ainoa. (vastattu: osittain)
- medallia, tytti ja talon tulos. (vastattu: kyllä)
- tulostavoitteet, h&h mittaus, asiakastytyväisyys (vastattu: kyllä)
- medallia, tytti ja talon tulos (vastattu: kyllä)

Kuten tulospalkkaus kappaleessa kerrottiin, talon tulospalkka koostuu talon koko tuloksesta, sekä asiakaspalvelukyselyn (medallia) tuloksista. Yksikään vastanneista ei täysin tiennyt tarkkaan, miksi tulospalkka maksetaan. Tämä kertoo, että yrityksen avoimessa viestinnässä on ongelmakohtia.

Kysymys 17. Jos saisit itse valita perusteet tulospalkkaukselle, mitä ne olisivat?



Kuva 15. Tulospalkan maksukriteerien parantaminen

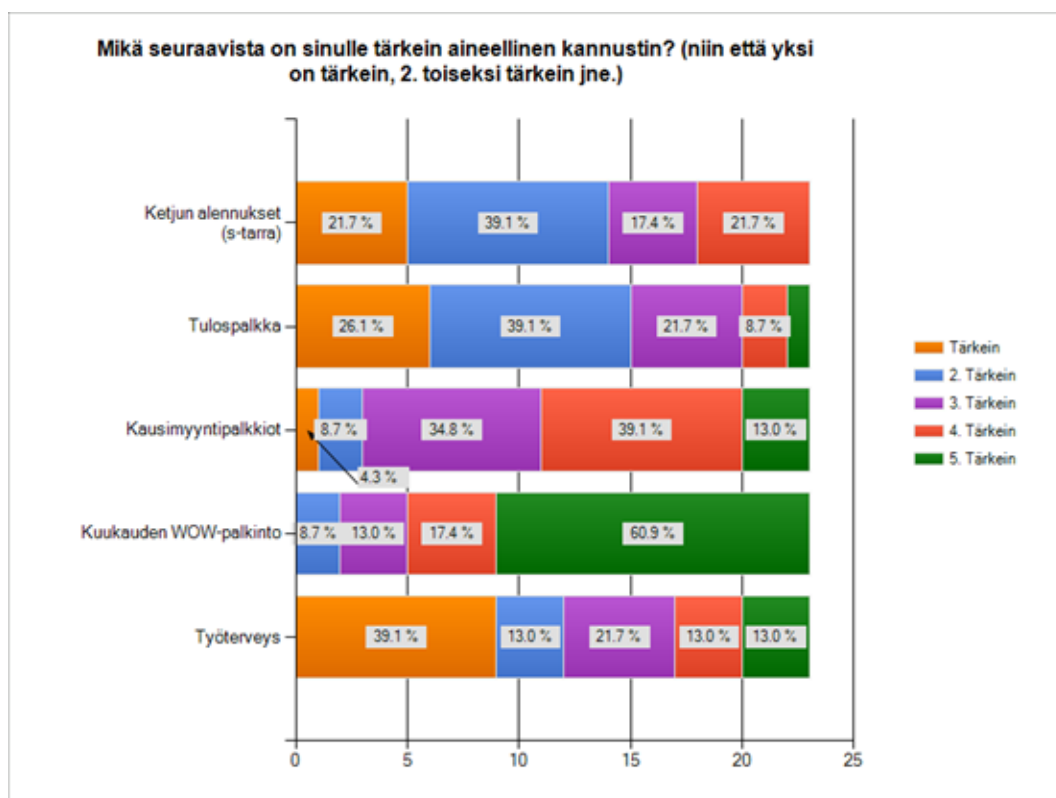
73,9 % haluaisi tulospalkan määräytyvän pääosin vain oman osaston tuloksen mukaan. 47,8 % haluaisi asiakaspalautteen (MEDALLIAN) olevan toisena mittarina. Kolmas mittari (39,1 % vastaajista) on koko talon yhteinen tulos. 34,8% vastaajista haluaisi palvelun tehokkuuden ja parannuksien toteutuksen olevan neljäs tulospalkkauksen mittaaja. 30,4 % kannatti viidenneksi työtyytyväisyyskyselyä ja oman asetettujen tavoitteiden toteutumista. 8,7 % toivoi kuudenneksi jotain muuta. Tärkeimmät kolme ovat siis osastokohtainen tulos, asiakkaiden palautteet ja koko talon tulos.

Avoin jatkokysymys; Jos jokin muu, niin mikä se voisi olla?

- Henkilökohtainen tunti määrä tunnit/vuosi

- Jokainen osasto voisi laittaa OMAT tavoitteet (niitä voitaisiin jopa yhdessä käydä läpi) ja jos ne täyttyvät, kyseinen osasto saisi tulospalkan. nyt ollaan koko hotellista henkilökohtaisesti kiinni, ja se ei ole hyvä juttu.

Kysymys 18. Mikä seuraavista on sinulle tärkein aineellinen kannustin?



Kuva 16. Aineelliset kannustimet

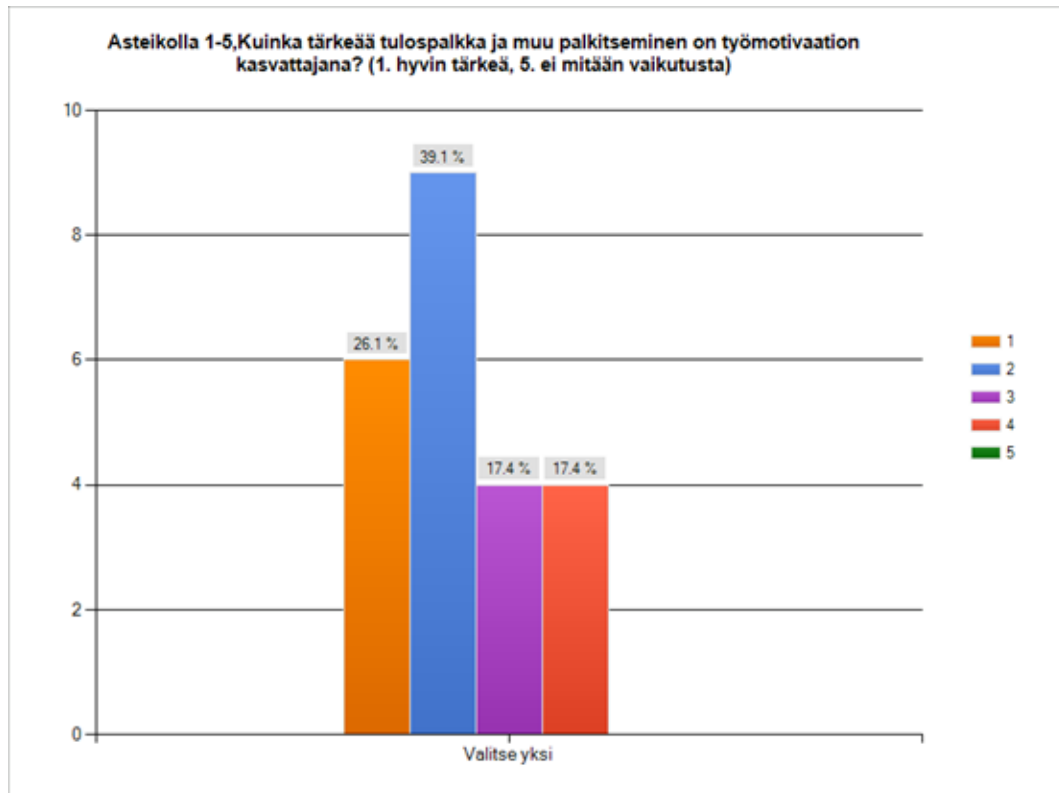
39,1 % prosenttia vastaajista sanoi työterveyden olevan tärkein aineellinen kannustin. Toiseksi suurin kannattajamäärä 26.1 % sanoi tulospalkkausta tärkeimmäksi kannustimeksi.

39,1 % piti toiseksi tärkeimpänä ketjun alennuksia, sekä tulospalkkaa (myös 39,1%)

Kolmanneksi tärkeimpänä pidettiin kausimyyntipalkintoja, 34,8 %. kuten myös neljänneksi tärkeimpänä 39,1%.

Viidenneksi tärkein oli kuukauden WOW-palkinto, jota 60,9% vastaajista kannatti viimeiselle sijalle.

Kysymys 19. Asteikolla 1-5, kuinka tärkeää tulospalkka ja muu palkitseminen on työmotivaation kasvattajana? (1.hyvin tärkeä, 5. ei mitään vaikutusta)



Kuva 17. Tulospalkan tärkeys

Asteikolla yhdestä viiteen ensimmäisenä, eli hyvin tärkeänä piti 26,1 %. Seuraavaksi tärkeimpänä, eli aika tärkeänä, piti 39,1 %. 17,4 % piti palkitsemista tärkeänä, 17,4 % piti palkitsemista jokseenkin tärkeänä. Kukaan ei sanonut että sillä ei olisi merkitystä. Tästä voidaan tulkita, että vaikka tulospalkkaa pidetään tärkeänä työmotivaation kasvattajana, se ei kuitenkaan ainoa motiovaation keino.

Kysymys 20. Mikä muu voisi olla sellainen aineellinen kannustin, joka motivoi sinua paremmin? Ehdota!

- Työasut
- paremmat henksu etuudet esim. talo voisi tehdä sopimuksen jonkun Vaasan salin kanssa josta työntekijät voisivat käydä kuntouttamassa itseään.
- Hyvin kulkeva organisaatio joka on moderni ja missä johtaminen olisi ammattitaitoista
- Parempi palkka
- Viikoittainen paras myyjäkilpailu!
- Riittävästi väkeä töissä ei liian kovia budjetteja työtehoissa
- Parempi henkilökuntaruoka
- urheilu/kuntosali mahdollisuudet, ilman että niistä täytyy maksaa
- Esimerkiksi jokin viikon paras myyjä, viikon positiivisin asiakaspalvelija jne. Osastokohtainen! viikon paras työmyyrä, nakkikone, jne. ja sitten palkinto, esim. lahjakortti jne.

7 YHTEENVETO JA KEHITYS

Tuloksien kerääminen ja vertaaminen oli hyvin mielenkiintoista. Alkukysymysten perusteella 70 % henkilöstöstä on työskennellyt talossa yli 3 vuotta. Henkilöstöstä lähes 75 % myös panostaa työhönsä vähintään 90 %, mikä kuvaa hyviä asenteita ja arvoja. Toisaalta tämä saattaa myös olla merkki, että henkilökunnalta ei vaadita tarpeeksi ja se kokee vähemmän määrän riittävän. Pitempien työsuhteiden määrä antaa tällaiselle kyselylle hyvää pohjaa, koska työntekijät ovat ehtineet sitoutua yritykseen ja osaavat tarkemmin hahmottaa, mitä heiltä odotetaan ja kuinka tuloksiin voi vaikuttaa.

52,2 % henkilökunnasta on motivoituneita. Tätä voimme verrata esimiehen antamaan huomion määrään työntekijän työpanosta kohti. 43,5 % sanoo esimiehen huomaavan työpanoksen riittävästi. Näin ollen melkein sama määrä on motivoituneita ja kokevat saavan riittävästä huomiota. Tässä on kuitenkin vain puolet henkilökunnasta. Koko toinen puoli on siis sitä mieltä, että heidän työpanoksensa huomioidaan vain osittain, tai ei ollenkaan. 43,5 % sanoo esimiehen huomaavan työpanoksen osittain, ja lähes sama luku, 39,1 % on vain osittain motivoituneita.

Palautteen määrällä ei ole yhtä selkeitä vaikutuksia motivaatioon tasoon. 60,9 % saa palautetta osittain tarpeeksi. 21,7 % ei saa ollenkaan tarpeeksi palautetta, mutta vain 8,7 % ei ole motivoitunut työhönsä. Tällöin osa henkilökunnasta on edes osittain motivoituneita, vaikka eivät olisi saaneetkaan palautetta. Vain 17,4 % sanoo saavansa tarpeeksi palautetta, joten palautteella ei tämänkään perusteella olisi suoraa vaikutusta työmotivaatioon. Näin ollen esimiehen huomiolla ja oman työn tunnustuksella on enemmän merkitystä, vaikka se ei tulisi suoranaisessa palautteen muodossa. Näiden perusteella työntekijää motivoi se, että hänen työskentelynsä ja panoksensa huomioidaan töissä. Työntekijä ei aina välttämättä tarvitse positiivista ja negatiivista palautetta, mutta haluaa, että hänen näkemänsä vaiva on laitettu merkille ja huomattu. Usein työntekijä myös laskee palautteen sellaiseksi, jossa asioista tullaan henkilökohtaisesti tai yleisesti keskustelemaan. Työvuoron aikana jaetut kiitokset ja kehut taasen lasketaan huomioimiseksi. Voidaan myös

ajatella, että jos nyt puolet henkilöstöstä on erittäin motivoituneita, mutta vain pieni osa kokee saavansa tarpeeksi palautetta ja puolet vain vähän huomiota, kuinka hyvin työtuloksiin pystyttäisiin, jos palautteen ja huomioon määrää kasvatettaisiin edes puolella. Tässä esille voidaan myös nostaa vähäisten kehityskeskustelujen määrä: vain 43,3 % vastanneista oli käynyt viime vuonna kehityskeskustelussa.

Noin 30 % sanoo motivaation laskeneen työpaikassa aloittamisen jälkeen. Koska kuitenkin työhön panostavien henkilöiden määrä on iso, ei syy voi olla pelkästään siinä että työstä ei pidettäisi, tai että se ei vastaa työntekijän odotuksia. Tähän saattaa vaikuttaa henkilökunnan huono perehdytys ja eduista tiedottaminen. Lähes sama määrä, 35 % työssä aloittavista ei kyselyn mukaan ole saanut lainkaan perehdytystä työpisteestään. 65 % aloittaneista on kuitenkin saanut kyseisen perehdytyksen ja 75 % sanookin työmotivaation pysyneen samana tai kasvaneen töissä aloittamisen jälkeen. Tämä kuvaisi selkeää yhteyttä perehdytyksen ja motivaation määrän suhteen.

Noin 46 % työssä aloittavista ei ole saanut perehdytystä työskentelytavoista, työympäristöstä tai turvaohjeista. Yli puolet eivät olleet saaneet lainkaan perehdytystä talon säännöistä ja oman osastonsa tavoitteista. Tällainen sitomattomuus aiheuttaa sen, että työntekijä ei pääse koskaan työskentelemään tavoitekohtaisesti tai johdetusti. Huono perehdytys aiheuttaa myös sen, että henkilökunta ei tiedä miten ja kuinka tehokkaasti heidän tulisi toimia. Epävarmuus ja välinpitämättömyys huonontavat motivaatiota, työn tulos heikkenee, jolloin palautetta ja palkitsemista ei synny.

Motivaation määrään vaikuttaa myös esimiestyöstä ja kannustuksesta riippumattomat syyt. Töihin kaivattiin eniten lisää työn tuomaa iloa, etenemismahdollisuuksia, vastuuta ja lisäkoulutusta.

Parhaana motivaation lisääjänä pidettiin henkilökohtaista palautetta ja tulospalkkaa. Palautteen muodosta yli puolet sanoo kannattavansa mieluummin aineetonta palautusta, eli kehuja, kiitosta ja rakentavaa kritiikkiä. 30,4 % kannatti aineellista

palkitsemista. Jos paras motivaation lähde on henkilökohtainen palaute, ja vain 17,4 % sanoi saavansa sitä tarpeeksi, yritys ei käytä parhaita mahdollisia keinoja työntekijöiden motivaation parantamiseksi.

Tulospalkalla ei ole tässä kyselyssä selkeää vaikutusta työmotivaatioon. Ainoa tulospalkan epäkohta on se, mistä sen saaminen koostuu. Puolet henkilökunnasta ei tiedä, mistä tuloksista tulospalkka maksetaan. Useat kuitenkin toivoivat, että palkkio koostuisi jokaisen oman osaston tavoitteiden toteutumisesta koko talon sijaan. Asiakaspalautetta tulospalkan perustana pidettiin hyvänä. Tulospalkkaa ei maksettu vuonna 2009. Yli puolet sanoi että se ei vaikuttanut heidän työmotivaatioonsa juuri lainkaan. 30 % koki sen työmotivaatiota vähentävänä. Tässä on hyvä muistaa, että vain 39 % on osittain motivoituneita.

Aineellisista kannustimista työterveys ja tulospalkka olivat tärkeimmät. Ketjun alennukset ja kausimyyntipalkinnot saivat myös kannatusta. Näiden vastausten luotettavuuteen vaikuttaa myös niiden toimivuus. Jos henkilökunnalla ei ole tarpeeksi tietoa kaikista eduista, niitä on myös vaikea arvioida. Tästä voidaan myös olettaa, että ketjun alennukset ja kausimyyntipalkinnot eivät ole yhtä selkeästi ja tehokkaasti osoitettuja. Käytössä on kuitenkin paljon motivaation kehittäjiä, mikä varmasti vaikuttaa työntekijöiden motivaatiotasoon. 65 % piti aineellista palkitsemista tärkeänä. Kukaan ei sanonut sen olevan merkityksetöntä.

Kaikesta yhteenvetona voidaan todeta, että henkilöstöjohtaminen yrityksessä toimii puolella teholla. Palkitsemisen ja kannustuksen keinoja on ja niitä käytetään, muttei yhtä tehokkaasti kuin työntekijät toivoisivat. Selkeästi tärkeimmäksi nousee henkilökunnan aineeton palkitseminen ja huomiointi. Se koettiin kaikkein tärkeimmäksi, ja sillä on myös todettu vaikutus työmotivaatioon. Myös aineellisella palkitsemisella on merkitystä, mutta sen vaikutukset henkilökunnan motivaatioon ovat pienemmän. Yrityksellä on hyvät aineellisen palkitsemisen strategiat, ne eivät vain ole täysin henkilökuntaan sitoutettuna. Puolet henkilökunnasta ei tiedä tulospalkan saamisen perusteita, ei ole tietoisia saamistaan eduista, eikä ole saanut minkäänlaista perehdytystä töihin tullessaan. Työntekijän omien etujen tiedotta-

minen olisikin nyt tärkeää. Tärkeää olisi myös luoda kattavat ja selkeät ohjeet perehdyttämiselle. Esimiesten panostus huomioinnin ja toimivien palkitsemiskanavien osalta olisi myös tärkeää.

Parhaan hyödyn saamiseksi tutkimus olisi hyvä toteuttaa samankaltaisena ensitalvena. Näin voitaisiin konkreettisesti seurata kuinka asioita olisi pystytty parantamaan ja missä on onnistuttu kehittymään. Tämä kuitenkin vaatii sen, että kyselyn tuloksiin tartuttaisiin, ja niiden pohjalta tehtäisiin parannuksia. Esimerkiksi palkitsemisohjelmien ja niiden vaikutusta henkilökuntaan voisi vastaisuudessa tutkia tarkemmin. Voisi myös kysyä, miten tyytyväisiä ollaan jo tämän hetkisiin palkitsemisen keinoihin. Myös palautteen laatua ja sen antamisen tyyliä voisi syventää seuraavassa tutkimuksessa.

8 LÄHTEET

Kirjat

Aarnikoivu, H. 2005. Onnistu asiakaspalvelussa. WSOY.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. WSOY.

Aarnikoivu, H. 2010. Aidosti hyödyllinen kehityskeskustelu. Helsingin Kamari Oy

Anttila, M. & Iltanen, K. 2001. Markkinointi.

Erma, J. 2009. Viisas mies ei kuse vastatuuleen ja muita huomioita (työ)elämästä.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo. WSOY. Ekonomiasarja ja suomen ekonomiliitto.

Hagemann, G. 1991. Motivoinnin taito. Weilin+Göös.

Harju, S. Räihä, P. & Soininen, L. 1998. Hyvään asiakaspalveluun. WSOY.

Hersilä, M. & Salojärvi, S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum.

Honka, J. Ruohotie, P. 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. EDITA.

Honkola, J. Jounela, T. 2000. Palveluosaamisen piruetit. (Tekniikan hallintaa ja taiteellista vaikutelmaa). Tammi.

Kauhanen, J. 1993. Henkilöstöjohtaminen kansainvälistyvässä ympäristössä. Kansainvälisen kaupan koulutuskeskus. Gummerus. FINTRA.

Kupias, P. Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. WSOYpro OY.

Kurttila, M. Laane, T. Saukkola, T. & Tranberg, T. 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Tammi.

Lepola, R. Pulkkinen, I. Raivio, L. Selinheimo, R. & Sulkanen, L. 1998. Asiakaspalvelu.

Linkola, P. 2007. Elinikäinen palkitseminen.

Niermeyer, R. 2004. Motivaatio. Oy Rastor Ab

Nurmela, K. Hakonen, N. Hulkko, K. Kuula, T. & Vartiainen, M. Reinboth, C. 2008. Johda ja kehitä asiakaspalvelua. TAMMI.

Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. EDITA.

Snellman, K., Uusitalo, R. & Vartiainen, J. 2003. Tulospalkkaus ja teollisuuden muuttuva palkanmuodostus. SITRA.

Vartiainen, M. & Kauhanen, J. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. WSOY.

Elektroniset julkaisut

Alpo Nissisen haastattelu asiakaspalvelusta asiakaspalvelusta yleisesti. Monikulttuurinen rekrytointi ja oppiminen. 2008. Pohjois-Karjala aikuisopisto. <http://www.pkky.fi/Resource.phx/pkky/aiko/projektit/monitulkki/aineisto.htx.i1843.pdf>

Strateginen henkilöstöjohtaminen. 2011 MPS Enterprises Ltd. <http://www.mps.fi/fi/palvelut/sanakirja/strateginen-henkilostojohtaminen.html>

<http://fi.wikipedia.org/wiki/Motivaatio>

SINTRA. Hotelliketjun oma henkilökunnan portaali

Taloussanomat 25.1.2007. www.taloussanomat.fi

www.wikipedia.fi/motivaatio

LIITE 1.

KYSELYLOMAKE

1.

Teen opinnäytetyötä palkitsemisen ja tulospalkkauksen vaikutuksesta työmotivaatioon. Tämän kyselyn tarkoituksena on kartoittaa hyviä motivaatiokeinoja sekä etsiä parempia mahdollisuuksia tulospalkkaukselle. Kaikki vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisina, eikä niitä käsitellä erikseen työpaikalla. Kysymykset koostuvat työstä yleisesti, työmotivaatiosta, palkitsemisesta ja tulospalkkauksesta. Tällä kyselyllä ei ole mitään vaikutusta tulospalkkaan tai työntekoon, se tehdään vain kehitys - ja tutkimusmielessä. Kiitos!

*

Olen...

Mies

Nainen

*

2. Millä osastolla työskentelet? (Se osasto jossa työskentelet eniten)

*

3. Työskentelyaika yrityksessä

- Työskentelyaika yrityksessä alle vuoden
- 1-2 vuotta
- 3-5 vuotta
- 6-9 vuotta
- yli kymmenen vuotta

*

4. Kuinka paljon mielestäsi panostat omaan työhösi?

- Kuinka paljon mielestäsi panostat omaan työhösi? 10 %
- 30 %
- 50 %
- 70 %
- 90 %
- 100 %

Jos alle 50 %, niin miksi?

*

5. Oletko tällä hetkellä motivoitunut työhösi?

- Oletko tällä hetkellä motivoitunut työhösi? Kyllä

Osittain

En

*

6. Sen jälkeen kun aloitit työt yrityksessä, onko motivaatiosi taso..

Kasvanut

Pysynyt samana

Laskenut

Laskenut huomattavasti

*

7. Mitä seuraavista kaipaat työhösi lisää? (valitse KOLME tärkeintä)

Haasteita

Lisäkoulutusta

Vastuuta

Etenemismahdollisuuksia

Palautetta työstä

Työn tuomaa iloa

Esimiesten lisäpanosta töihin

- Yhteistyötä muiden työntekijöiden kesken

*

8. Mikä motivoi sinua parhaiten? (valitse vain KOLME tärkeintä)

- Lisävastuu ja vastuullisemmat työtehtävät
- Positiivinen palaute henkilökohtaisesti
- Positiivinen palaute julkisesti
- Palkkiot (kausiluonteiset, esim. SELL, SELL, SELL)
- Tulospalkka

*

9. Tullessasi taloon töihin, mistä seuraavista sait perehdytyksen?

- Työpiste
- Työympäristö
- Työskentelytavat
- Osaston tavoitteet
- Talon säännöt
- Omat edut (työterveys,s-tarra)
- Turvaohjeet (sammutin, uloskäynnit)

*

10. Huomaako esimies mielestäsi työpanoksesi riittävästi?

- Kyllä
- Ei
- Osittain

Miltä se tuntuu?

*

11. Saatko palautetta (positiivinen ja negatiivinen) mielestäsi tarpeeksi?

- Kyllä
- En
- Osittain

Miten se vaikuttaa sinuun?

*

12. Kumpi allaolevista on sinulle tärkeämpi:

- Jatkuva palaute ja huomio töissä (kehu, kiitos, rakentava kritiikki)
- Aineelliset kannustimet (myyntikilpailut, tulospalkka)

*

13. Koska olit viimeksi kehityskeskustelussa?

*

14. Mitä terveisiä haluaisit välittää esimiehillesi? (mitä parannuksia, mikä sinua motivoi, kuinka kannustaa, kerro, avaudu, kiitä, kritisoi!)

*

15. Tulospalkkaa ei maksettu vuodelta 2009. Kuinka paljon se vaikutti työmotivaatioosi tänä (2010) vuonna?

- Erittäin negatiivisesti
- Negatiivisesti
- Ei vaikutusta
- Tunsin että emme olleet tehneet tarpeeksi hyvää tulosta, joten tulospalkkaa ei voitu maksaakaan.
- En ollut talossa viime vuonna

16. Tiedätkö minkä tuloksien perusteella tulospalkka maksetaan sinulle?

- Kyllä

En

Osittain

Mitä ne ovat?

*

17. Jos saisit itse valita KOLME kriteeriä, joiden perusteella tulospalkka maksetaan, mitkä ne olisivat?

Palvelun tehokkuus

Osastokohtainen tulos

Koko talon tulos

Parannukset ja kehitykset talossa

Työtyytyväisyyskysely (TYTTI)

Asiakkaiden palautteet (MEDALLIA)

Omien asetettujen tavoitteiden toteutuminen

Jokin muu

Jos jokin muu, niin mikä se voisi olla?

*

18. Mikä seuraavista on sinulle tärkein aineellinen kannustin? (niin että yksi on tärkein, 2. toiseksi tärkein jne.)

- | Tärkein | 2. Tärkein | 3. Tärkein | 4. Tärkein | 5. Tärkein |
|---|----------------------------------|---|---|---|
| <input type="radio"/> Ketjun alennukset (s-tarra) | <input type="radio"/> 2. Tärkein | <input type="radio"/> 3. Tärkein | <input type="radio"/> 4. Tärkein | <input checked="" type="radio"/> 5. Tärkein |
| <input type="radio"/> Tulospalkka | <input type="radio"/> 2. Tärkein | <input type="radio"/> 3. Tärkein | <input type="radio"/> 4. Tärkein | <input type="radio"/> 5. Tärkein |
| <input type="radio"/> Kausimyyntipalkkiot | <input type="radio"/> 2. Tärkein | <input type="radio"/> 3. Tärkein | <input type="radio"/> 4. Tärkein | <input type="radio"/> 5. Tärkein |
| <input type="radio"/> Kuukauden WOW-palkinto | <input type="radio"/> 2. Tärkein | <input type="radio"/> 3. Tärkein | <input checked="" type="radio"/> 4. Tärkein | <input type="radio"/> 5. Tärkein |
| <input type="radio"/> Työterveys | <input type="radio"/> 2. Tärkein | <input checked="" type="radio"/> 3. Tärkein | <input type="radio"/> 4. Tärkein | <input type="radio"/> 5. Tärkein |

*

19. Asteikolla 1-5, Kuinka tärkeää tulospalkka ja muu palkitseminen on työmotivaation kasvattajana? (1. hyvin tärkeä, 5. ei mitään vaikutusta)

- | | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|--------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Valitse yksi | <input type="radio"/> Valitse | <input type="radio"/> Valitse | <input type="radio"/> Valitse | <input type="radio"/> Valitse | <input type="radio"/> Valitse |

1

2

3

4

5

yksi 1

yksi 2

yksi 3

yksi 4

yksi 5

*

20. Mikä muu voisi olla sellainen aineellinen kannustin, joka motivoi sinua paremmin? Ehdota!

Mikä muu voisi olla sellainen aineellinen kannustin, joka motivoi sinua paremmin? Ehdota!

LOPPU