

Majoitusalailla syksyllä 2016 työskentelevän henkilöstön motivaatio

Olga Vihko

Tekijä(t) Olga Vihko	
Koulutusohjelma Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Majoituslalla syksyllä 2016 työskentelevän henkilöstön motivaatio	Sivu- ja liitesivumäärä 35 + 8
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mikä mitkä tekijät motivoivat majoitusalan ammattilaisia ja kuinka henkilöstön motivaatiota ylläpidetään majoituslalla. Päättökimusun- gelmaan haetaan vastauksia alaongelmien kautta, jotka käsittelevät erimuotoisten palkitse- mistapojen vaikutusta majoituslalan henkilöstön motivaatioon.</p> <p>Motivaatio on toiminnan ärsyke, joka saa ihmisen liikkeelle tavoittaakseen omia tai yhteisön tavoitteita. Motivoitunut henkilö on innokas ja iloinen, sekä tehokkaasti ja laadullisesti työtä tekevä. Opinnäytetyön tietoperusta on rajattu motivaation selittämiseen, työmotivaatioon vai- kuttaviin tekijöihin ja työmotivoitikeinoihin.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tutkimusosa toteutettiin syksyllä 2016 kvantitatiivisella, eli määrällisenä tutkimuksena. Majoituslalan henkilöstön motivaatiota tutkitaan sähköisesti toteutettujen kyse- lyiden ja aiemman olemassa olevan tiedon perusteella. Kaikki kyselyyn osallistuvat henkilöt ovat majoituslalla työskenteleviä. Opinnäytetyö rajattiin majoituslalla työskenteleviin, koska tutkimuksen toteuttaja on hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelman opiskelija. Tutkimustuloksissa tärkeimmiksi työmotivaatioon vaikuttaviksi tekijöiksi nousivat työilmapiiri, arvostus ja palaute. Tärkeimmät kehityskohteet olivat johtaminen ja palkkioiden maksaminen hyvästä työnteosta.</p> <p>Tutkimustulosten analysoinnin perusteella voidaan sanoa, että työmotivaatio on tärkeä orga- nisaatioon menestykseen vaikuttava tekijä. Motivaatio ei vaikuta pelkästään työn laatuun ja tuloksiin, vaan motivaatio vaikuttaa myös yrityksen henkilöstön hyvinvointiin. Työmotivaatio syntyy henkilön persoonallisuuden, työn ja ympäristön yhteisvaikutuksesta. Työympäristön vaikutus työntekijöiden motivaatioon korostuu tutkimuksen monessa kohdassa. Motivoiva ja palkitseva työympäristö houkuttaa puoleensa parhaita työntekijöitä ja vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. Sähköisesti toteutettujen kyselyiden perusteella saatiin informaatiota, jota majoi- tuslalan työnantajat voivat käyttää työpaikan motivaation parantamiseen ja ylläpitoon.</p>	
Asiasanat Motivaatio, henkilöstö, palkitseminen, työilmapiiri, hotellit	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Motivaatio.....	3
2.1	Motivaatioteoriat.....	4
2.1.1	Vahvistamisen teoria.....	4
2.1.2	Sisältöteoriat	5
2.1.3	Prosessiteoriat	6
2.2	Työmotivaatio	7
2.3	Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät.....	7
2.3.1	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio	8
2.3.2	Flow-tila	10
2.3.3	Työn imu	11
2.3.4	Työympäristö	12
3	Työmotivoinnin keinot.....	13
3.1	Palkitseminen	13
3.1.1	Aineellinen palkitseminen.....	14
3.1.2	Välillisesti aineellinen palkitseminen.....	15
3.1.3	Aineeton palkitseminen	15
4	Tutkimus henkilöstön motivaatiosta syksyllä 2016.....	17
4.1	Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä	17
4.2	Sähköinen kyselyn toteuttaminen.....	18
5	Kyselyn tulokset	19
5.1	Taustatiedot.....	19
5.2	Henkilöstön motivaatio	21
5.3	Palkitseminen henkilöstön näkökulmasta.....	24
5.4	Kuinka henkilöstöä motivoidaan majoitusosalalla.....	27
6	Johtopäätökset.....	31
6.1	Kyselytulosten analysointi	31
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja kehitysedotukset	33
6.3	Opinnäytetyöprosessin arviointi	34
	Lähteet	36
	Liitteet.....	39
	Liite 1. Kyselylomake.....	39
	Liite 2. Asiat joita majoitusalan ammattilaiset arvostavat työpaikkavalinnassa	44
	Liite 3. Uupuvat työmotivaatioon vaikuttavat tekijät majoitusosalalla	46

1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, mitkä asiat motivoivat majoitusallalla työskenteleviä henkilöitä ja kuinka majoitusalan henkilöstöä motivoidaan nykypäivänä. Aihetta tutkitaan majoitusallalla työskentelevän henkilöstön näkökulmasta. Opinnäytetyön päätutkimusongelmana on, millaiset tekijät synnyttävät työmotivaatiota majoitusalan henkilöstön keskuudessa. Päätutkimusongelmaa lähestytään alaongelmien kautta, joilla selvitetään miten erimuotoiset palkitsemistavat vaikuttavat majoitusalan henkilöstön motivaatioon.

Motivaatio on sitä, mikä saa meidät liikkeelle. Motivoitunut henkilö on innokas ja iloinen, hän tekee tehtävänsä laadukkaasti ja tehokkaasti (Pitkonen & Rasila 2010, 5). Motivaation selittäminen käsitteenä on vaikea, koska motivaatio on hyvin abstraktinen asia ja sen määrittäminen tai mittaaminen ei ole helppoa. Nykyään motivaatiota pidetään toiminnan ärsykkeenä, jolla tavoitetaan joko omia tai yhteisön tavoitteita. (Jaakkola, Liukkonen & Suvanto 2002. 14–15.) Ihmisen motivaatio koostuu erilaisista motiiveista. Ihmisten psykologiset tarpeet, pyrkimykset ja halut ovat motiiveja. Sisäiset motiivit tulevat lapsuuden muistoista ja kokemuksista, sekä geeneistä, siksi ihminen ei aina tiedä mikä häntä motivoi. Sisäisten motiivien lisäksi, ihmisillä on tavoitteita, joita on annettu ulkopuolelta, kuten työssä. Ihminen on motivoitunut, kun sisäiset motiivit, elinolosuhteet ja tavoitteet vastaavat toisiaan. (Mayor & Risku 2015, 37–39.)

Työmotivaatio on vireystila, joka luo toimintaa työssä sekä määrittää toiminnan keston, muodon, voimakkuuden ja suunnan (Hakonen & Nylander 2015, 136). Työmotivaatiotutkimukset osoittavat, että motivaatio syntyy henkilön persoonallisuuden, työn ja työympäristön yhteisvaikutuksesta (Viitala 2013, 159). Työntekijä työskentelee motivoituneena, kun hän kokee työtyytyväisyyttä ja työniloa. Työnantajan ja työntekijän kannalta työn ilo ja työtyytyväisyys ovat arvokkaita asioita, koska työntekijä on tehokas, kun hän on tyytyväinen. (Pitkonen & Rasila 2010, 8.) Hyvin järjestetty työ on työn sisältöä tärkeämpi. On työn sisältö minkälainen tahansa, jos työntekijä kokee itsensä arvostetuksi ja osaksi hyvää työyhteisöä hän tuntee motivaatiota työssään. (Martela 2014.) Työmotivaation merkitys painottuu osaamiskeskeisissä organisaatioissa, koska motivaatio ei vaikuta pelkästään työn laatuun ja tuloksiin, vaan motivaatio vaikuttaa myös yrityksen henkilöstön hyvinvointiin. Hyvinvoiva henkilöstö luo yritykselle pitkän tulevaisuuden. (Kaajas, Luoma, Nordlund & Troberg 2004, 20.)

On olemassa kaksi erilaista tapaa motivoitua, ulkoisesti ja sisäisesti. Ulkoisessa motivaatiossa asioita tehdään saavuttaakseen tiettyjä palkintojen, kuten raha. Sisäisessä motivaatiossa palkkiona on itse tekeminen, josta ihminen on innoissaan. Ihmisen kokemus inno-

tus, kiinnostus tai muuten vaan kiehtovuus jotakin tekemistä kohteen on peräisin sisäisesti motivaatiosta. (Jarenko & Martela 2014.) Sisäisesti motivoituneen henkilön ei koe kuormitusta asioiden tekemisestä. Ulkoisen motivaation lähde on ihmisen ulkopuolella, jolloin motivaattoreina toimivat esimerkiksi ryhmäpaine, toive tietynlaisesta palkkiosta tai rangaistuksen pelko. (Mayor & Risku 2015, 35.) Sisäinen motivaatio vahvistaa ihmisen luovuutta. Sisäisesti motivoitunut pyrkii kohti parasta ratkaisuvaihtoehtoa ja tekee tehtävänsä paremmin vaativissakin työssä. Motivoimalla työntekijöitään sisäisesti, työnantaja parantaa yrityksen tulosta. (Martela 2012.) Motivaatioteorioita tutkineen psykologian ja psykiatrian professorin Reissin mukaan ulkoista motivaatiota ei ole olemassa ja motivaation jako kahteen sisäisen ja ulkoisen motivaatioon on vääränlainen. Reissin mukaan motivaatio saa alkunsa sisäisesti haluttujen tavoitteiden tavoittelusta. Monet muutkin teoreetikot, kuten Maslow ja Murray eivät jakaneet ulkoista ja sisäistä motivaatiota kahteen omaan ryhmään. (Mayor & Risku 2015, 35–37.) Thomas on tutkinut sisäistä motivaatiota työelämässä. Thomaksen sisäisen motivaatioteorian mukaan sisäinen motivaatio syntyy neljästä tärkeästä osasta, kuten edistymisestä, mielekkyydestä, pätevyydestä ja valinnanvapaudesta. (Kaajas, ym. 2004, 23.)

Yrityksen keskeisenä kysymyksenä on, miten työnantaja voi motivoida työntekijöitään työskentelemään mahdollisemman parhaalla tavalla yrityksen hyväksi. Motivaatio ei synny pelkästään aineellisista palkkioista, vaan se syntyy sisäisistä tekijöistä. Sisäiset tekijät kuten merkityksellinen työ, hyvä yhteistyö, oman osaamisen kehittyminen ja palaute motivoivat työntekijöitä eniten. Jos motivaatiotekijöitä ei huomioida palkitsemisen suunnittelussa, palkitsemisella ei ole tarkoitusta. (Kaajas, ym. 2004, 27–33.) Vuonna 1999 psykologia professorin Decin tutkimusryhmä havaitsi, että ulkoiset palkkiot voivat heikentää sitoutumista työhönsä. Syynä tähän voi olla kontrolloiva palkitsemisjärjestelmä, mikä rajoittaa itsemääräämisoikeutta ja luo kiireiden painetta. Monelle itsemääräämisoikeus on tärkeä motivaatiotekijä. Työympäristöt, joissa kontrollointi on minimoitu, ovat motivoituneimpia ja jatkuvasti työsuoritustaan parantavia. (Viitala 2013, 160.)

Valitsin aiheen, koska aloitin työnteon henkilöstöhallintoalan puolella syksyllä 2015 sekä halusin korostaa motivaation tärkeyttä työnteossa ja kuinka motivaatiolla on suora vaikutus työlaatuun. Useimmiten palkitseminen on ainoa motivaatiokeino työpaikalla. Valitettavasti palkitseminen nähdään yleensä vai rahallisessa muodossa, eivätkä ihmiset aina kyseenalaistaa, että rahaa toimii lyhytaikaisena motivaationlähteenä. Luvussa 5 käydään tutkimustulokset läpi. Tutkimustulosten perusteella esitetään kehitysehdotukset majoitusalan henkilöstön motivaation parantamiseksi luvussa 6 ja lopuksi arvioidaan tutkimukset luettavuutta ja opinnäytetyöprosessin onnistumista.

2 Motivaatio

Moveo on motivaation latinankielinen kantasana, jolla viitataan liikuttamiseen. Ilman motivaatiota ihminen ei pyri kohti päämääriään. Motivaatio on sitä, mikä saa meidät liikkeelle, jotta päämäärät olisivat tavoitettuja. Motivoitunut ihminen on innokas ja iloinen, hän tekee tehtävänsä laadukkaasti ja tehokkaasti. (Pitkonen & Rasila 2010, 5.) Motivaatiopsykologian tutkiminen antaa vastauksia kysymyksiin, miksi ajattelemme tai toimimme tietyllä tavalla. Miksi toinen käyttää vapaa-aikansa opiskeluun, kun toinen viettää aikaansa television edessä. *Miksi?* on peruskysymys motivaation tarkastelussa. (Nurmi & Salmela-Aro 2002, 10.)

Motivaation selittäminen käsitteenä on vaikea, koska motivaatio on hyvin abstraktinen asia ja sen määrittäminen tai mittaaminen ei ole helppoa. Abstrakti ja subjektiivinen luonne johti yli kolmekymmenen motivaatioteorian syntymään. Nykyään motivaatiota pidetään toiminnan ärsykkeenä, jolla tavoitetaan joko omia tai yhteisön tavoitteita. Käsitys siitä, mitkä asiat vaikuttavat motivaatioon, on muuttunut täysin viimeisen sadan vuoden aikana. Mielipiteet motivaatiosta jaetaan kahteen ryhmään, organistisiin ja mekanisiin lähestymistapoihin. Organististen lähestymistapojen mukaan ihmiset ovat aktiivisia osia sosiaalisessa maailmassa ja itse luovat motivaatiotaan tyydyttämällä omia jokapäiväisiä tarpeitaan, osallistumalla erilaisiin toimintoihin omasta tahdosta. Kun taas mekanistisen lähestymistavan mukaan ihmiset ovat passiivisia omiin asioihin vaikuttamisessa, jolloin ihmisten ympäristö toimii motivaatioon lähteenä. (Jaakkola, Liukkonen & Suvanto 2002. 14–18.) Ihmisen motivaatio koostuu erilaisista motiiveista. Ihmisten psykologiset tarpeet, pyrkimykset ja halut ovat motiiveja. Sisäiset motiivit tulevat lapsuuden muistoista ja kokemuksista, sekä geeneistä, siksi ihminen ei aina tiedä mikä häntä motivoi. Sisäisten motiivien lisäksi, ihmisillä on tavoitteita, joita on annettu ulkopuolelta, kuten työssä. Ihminen on motivoitunut, kun sisäiset motiivit, elinolosuhteet ja tavoitteet vastaavat toisiaan (Kuvio 1).



Kuvio 1. Motivaation saavuttaminen (Mayor & Risku 2015, 38)

Syynä miksi ihminen ei ole motivoitunut on motiivien ja ulkopuolisten tavoitteiden ristiriita. Kun ihminen saavuttaa ulkopuolisia tavoitteita omien sisäisten motiivien vastaan, hän ko-

kee useimmiten turhautumista ja väsymystä. Jotta ihminen pysyisi motivoituneena, hänen on löydettävä sellaiset tavoitteet ja tehtävät, jotka sopivat hänen motiiveihin. (Mayor & Risku 2015, 37–39.)

2.1 Motivaatioteoriat

Useimmiten motivaatioteorioissa syvennyttään kysymykseen ”mikä meitä motivoi?”, jolloin tutkitaan tarpeiden vaikutusta motivaatioon, tai ”miten me motivoidumme?”, jolloin tutkimisen kohteena ovat yksilölliset tekijät ja mielen sisäiset prosessit, jotka vaikuttavat ihmisen käyttäytymiseen ja motivoitumiseen. Nämä kaksi motivaatiota tutkivaa teoriaa sanotaan prosessi- ja sisältöteorioiksi. Tämän lisäksi motivaatioteorioita jaetaan sen mukaan pohjautuko teoria ajatteluun, jossa uskotaan ihmisen toimivan intuition mukaisena ja elämyksestä oppivana vai tietoon ja järkipäraseen ajattelun pohjaavana. Näitä tendenssejä sanotaan kognitiivisen perinteen ja vahvistamisen koulukunniksi. Aiemmin luokittelujen näkemysten lisäksi on olemassa vielä positiivisen psykologiaan perinteeseen liittyvä näkemys, jolloin ihmiset toimivat itsenäisesti, itselleen tärkeiden seikkojen ohjaamana.

Parasta motivaatioteoriaa ei ole olemassa, siksi on suotava tutkia motivaatiota monen teorian näkökulmasta ja hahmottaa niistä oma mielikuva. On huomioitava, ettei kaikille motivaatioteorioille löydy omaa segmenttiä, siksi sisäisen motivaation teoria on jätetty pois monesta motivaatiokirjasta. (Hakonen & Nylander 2015, 138.)

2.1.1 Vahvistamisen teoria

Vahvistamisen teorian pääajatuksena on, että ihmiset oppivat parhaan tavan toimia kokeilemalla itse ja oppimalla omista mokista ja onnistumisista. Vahvistamisen teoria kuuluu behavioristisiin motivaatioteorioihin. Behavioristisessa teoriassa ihmisiä tutkitaan samalla tavalla kuin luonnontiedettä. Tärkeitä ovat ne asiat, jotka ovat selkeästi mitattavissa ja havaittavissa, kuten käyttäytyminen. Asiat mitkä liikkuvat ihmisen mielessä, on jätetty pois vahvistamisen teoriasta. (Hakonen & Nylander 2015, 139.) Behavioristit tavoittivat mahdollisemman täsmällistä tiedettä tutkimalla ihmisten motivaatiota ja toimintatapoja. Behavioristit uskoivat, että ihmisten ja eläinten tavoissa toimia vallitsevat samanlaiset lainalaisuudet, siksi he suorittivat useimmiten eläinkokeita. (Jaakkola, Kataja & Liukkonen 2006, 17.) Palkitsemalla toivotusta käyttäytymisestä ja rankaisemalla ei toivotusta käyttäytymisestä, tutkija Skinner saavutti haluttua tulosta muun muassa rottien ja kyyhkysten käyttäytymisessä.

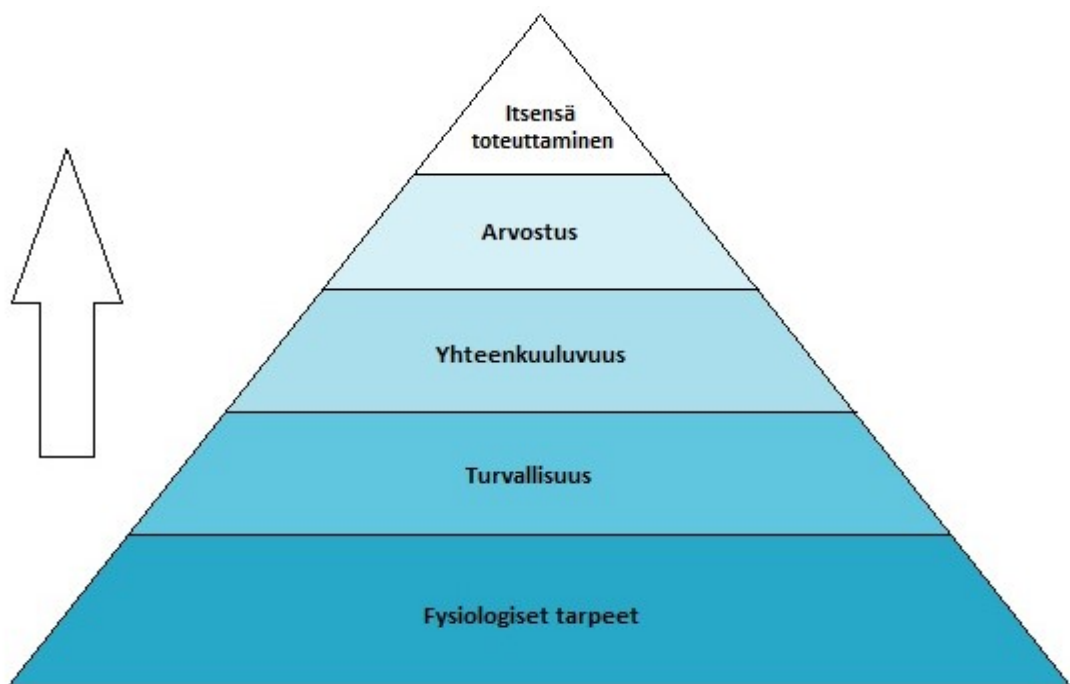
Vahvistamisen teoriaan mukaan palkkiolla saadaan työpaikalla toivottua toimintaa. Kun työntekijä palkitaan toiminnastaan, hän yrittää saamaan vastaavanlaisen tuloksen myös

tulevaisuudessa. Palkitsemisen on huomattu parantavan työn tehokkuutta useilla kokeellisilla palkitsemistutkimuksilla vahvistamisen teorian kannalta. Rahapalkkiot ovat lisänneet työtehokkuutta työntekijöiden keskuudessa 23%. Yhtä hyvä tehokkuus saavutettiin palautteen määrää nostamalla. (Hakonen & Nylander 2015, 139–140.)

2.1.2 Sisältöteoriat

Sisältöteorioissa keskitytään ihmistä liikkeelle paneviin voimiin, esimerkiksi tarpeet. Sisältöteorioita sanotaan usein tarvetrioksi, joissa etsitään vastauksia kysymykseen ”mikä ihmistä motivoi?”. Sisältöteorioita usein myös nimitetään universaaleiksi teorioiksi, koska uskotaan että kyseiset teoriat soveltuvat jokaisen ihmisen toiminnan selittämiseen ja ymmärtämiseen. (Hakonen & Nylander 2015, 140.)

Tarveteorioiden mukaan työelämässä ihmistä ei voi motivoida rahallisen palkitsemisen avulla, vaan työntekijöitä motivoidaan mielenkiintoisten tehtävien kautta, jotta työntekijät tavoittelisivat korkeampi-arvoisia tarpeitaan. Kuten Maslowin tarvehierarkiapyramidin mukaan alimman tason fysiologiset ja turvallisuuteen liittyvät tarpeet voidaan saavuttaa rahan avustuksella, mutta tarpeiden tyydyttyään ihmiset pyrkivät tavoittelemaan hierarkiassa korkeammalla olevia asioita, esimerkiksi itsensä toteuttamista. (Hakonen & Nylander 2015, 141.)



Kuvio 2. Maslowin tarvehierarkia (Hakonen & Nylander 2015, 142)

Maslowin tarvehierarkia asettaa tarpeet pyramidin eri tasoille, fysiologiset tarpeet pyramidin alimmalle tasolle ja itsensä toteuttamisen tarve pyramidin korkeammalle tasolle (Kuvio

2). Tämän teorian mukaan, ihmisillä on sisäinen tarve pyrkiä kohti itsensä toteuttamista ja henkilökohtaista paremmuutta. Kuitenkin ennen korkeamman tason tarpeiden saavuttamista, on saavutettava ensin tyytyväisyyttä fysiologisissa tarpeissa. Kun henkilö on tyytyväinen yhdellä tasolla, hän etsii tyydytystä korkeammalta tasolta. Tässä ilmiössä Maslow kuvaa ihmistä ikuisesti etsiväksi eläimeksi, koska hyvin harva ihminen on täysin tyytyväinen elämänsä erilaisiin osiin, ei edes rikas. (Dubrin 2004, 122.)

Herzbergin kaksifaktoriteoria taas syventyy asioihin, jotka luovat työpaikalla joko tyytymättömyyttä tai tyytyväisyyttä. Kaksifaktoriteoriassa asioita erotellaan motivaatiota tukeviin asioihin ja erilaisiin hygienia-tekijöihin, jotka aiheuttavat tyytymättömyyttä. Herzbergin mukaan on kannattava panostaa työn sisältöön motivaation lisäämiseksi, antamalla työntekijöille itsenäisyyttä ja vastuuta työtehtävissään. (Hakonen & Nylander 2015, 141–143.) Herzberg totesi ”If you want people motivated to do a good job, give them a good job to do” (Hiam 2003, 89).

2.1.3 Prosessiteoriat

Prosessiteorioiden kehittäminen keskittyi 1960- ja 1970-luvuille. Prosessiteorioissa perehdytään ihmisten henkilökohtaisiin valintoihin. Kaikkia prosessiteorioita yhdistää kognitiivinen lähestymistapa. Kolme käytetyintä prosessiteorioita ovat tasasuhtateoria, odotusarvoteoria ja tavoitteiden asettamisen teoria. (Hakonen & Nylander 2015, 143–144.)

Tasasuhtateorian ydinajatuksena on ihmisen pyrkimys tasasuhtaan saavuttamiseksi, eli pyrkimys saavuttamaan tilannetta, jossa muiden henkilöiden panosten ja tuotosten suhde on tasapainossa omien panosten ja tuotosten suhteeseen. Epätasapainoinen kokemus aiheuttaa ihmiselle epämieluisuutta, joka motivoi ihmistä saavuttamaan tasapainon. Esimerkiksi kun työntekijä kokee saavansa pienemmän palkan panoksistaan kuin muut työntekijät, hän saattaa lisätä panoksia työntekoon, jotta hän saisi palkankorotusta. Palkankorotuksen jälkeen työntekijä kokee tilanteen tasapainoiseksi. Tilanne, jossa työntekijä kokee olevansa alipalkattu tai ylipalkattu voi myös aiheuttaa painvastaisen reaktion eli panoksien vähentämistä. (Lämsä & Hautala 2004, 87–88.)

Odotusarvoteoriassa keskitytään ajatukseen, että henkilö motivoituu silloin kun tietää saavuttavansa toivottua tulosta ja uskoo saavansa houkuttelevan palkkion saavutetusta tuloksesta. Seurauksen houkuttelevuus, tunne pystyvyydestä ja välineellisyys ohjaavat toimintaa kyseisessä teoriassa. Odotusarvoteorian kehittäjänä pidetään Viktor Vroomia. Teorian mukaan universaalit eivät ohjaa ihmisen toimintaa, vaan ihminen toimii järkipäisesti omien kokemusten mukaisesti. (Juuti 2006, 49–50.)

Tavoitteen asettamisen teoria keskittyy ajatukseen, jossa ihmisen käsitykset ja tavoitteet määrittävät ihmisten käyttäytymistä. Tavoitteen asettamisen teorian mukaan tavoitteiden on oltava haastavia, jotta ihmisen motivaatio olisi korkeimmillaan. Teorian mukaan helpot tavoitteet eivät johtavat hyvään suoritukseen. Bonukset ja suorituspalkkiot edistävät enemmän sitoutumista työpaikan tavoitteeseen kuin kiinteä palkka. Tavoitteiden vaikeus edistää suoriutumista ainoastaan silloin kun henkilöllä on tarpeeksi osaamista. (Hakonen & Nylander 2015, 145–146.)

2.2 Työmotivaatio

Työmotivaatio on vireystila, joka luo toimintaa työssä sekä määrittää toiminnan keston, muodon, voimakkuuden ja suunnan. Ulkoiset tekijät ja työntekijän sisäiset voimat vaikuttavat työmotivaatioon. (Hakonen & Nylander 2015, 136.) Työntekijä työskentelee motivoituneena, kun hän kokee työtyytyväisyyttä ja työniloa. Työnantajan ja työntekijän kannalta työn ilo ja työtyytyväisyys ovat arvokkaita asioita, koska työntekijä on tehokas, kun hän on tyytyväinen. Työtyytyväisyys myös vaikuttaa työntekijän pysyvyyteen työssään. (Pitkonen & Rasila 2010, 8.)

Työmotivaation merkitys painottuu osaamiskeskeisissä organisaatioissa, koska motivaatio ei vaikuta pelkästään työn laatuun ja tuloksiin, vaan motivaatio vaikuttaa myös yrityksen henkilöstön hyvinvointiin. Hyvinvoiva henkilöstö luo yritykselle pitkän tulevaisuuden. (Kaajas, Luoma, Nordlund & Troberg 2004, 20.)

2.3 Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Työmotivaatioasiat ovat vaativia, mikäli yrityksen henkilöstö koostuu hyvin eri-ikäisistä osaajista. Iäkkäämpiä työntekijöitä motivoivat eri motiivit kuin nuoria, siksi nykyään työelämässä korostetaan sisäistä motivaatiota. Yhä useampi työ vaatii itsensä johtamistaitoja, mikä vaatii henkilön sitoutumista ja omaa aloitettaitoa. Tyytyväisyys ja sisäinen motivoituminen ovat sitoutumisen ja aloitetaidon taustalla. Sitoutumisen ja aloitekyvyn taustalla ovat harvoin ulkoiset palkkiot. (Kaajas ym. 2004, 23.) Työmotivaatiotutkimukset osoittavat, että motivaatio syntyy henkilön persoonallisuuden, työn ja työympäristön yhteisvaikutuksesta (Viitala 2013, 159). Hyvin järjestetty työ on työn sisältöä tärkeämpi. On työn sisältö minikäläinen tahansa, jos työntekijä kokee itsensä arvostetuksi ja osaksi hyvää työyhteisöä hän tuntee motivaatiota työssään. Tulevaisuudessa on todennäköisesti pulaa työntekijöistä, jotka hoitaisivat muun muassa vanhuksia, siksi työ on järjestettävä niin, että myös vanhustenhoitotyölle löytyisi omat tekijät. (Martela 2014.)

Taulukko 1. Työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä (Haaga-Helia 2016)

Yksilölliset tekijät	Työn ominaisuudet	Työympäristö
Persoonallisuus Koti- ja kulttuuritausta Elämäntyyli Elämäntilanne, ikä	Työn sisältö, työn mielekkäisyys, vaihtelevuus -Vastuu, itsenäisyys, valta -Palaute, tunnustus	Taloudelliset ympäristön tekijät -Palkkaus -Työsuhde-edut
Arvot ja asenteet: -Työtä kohtaan -Itseä kohtaan Mielenkiinnon kohteet Harrastukset	Saavutukset Onnistumiset Status Vallankäyttömahdollisuudet	Sosiaaliset tekijät -Johtamistapa -Ryhmäkiinteytys, -normit -Sosiaaliset palkkiot -Ilmapiiri
Eri tarpeiden merkitys: -Kasvutarpeet -Liittymistarpeet -Toimeentulotarpeet	Uralla eteneminen Oppiminen ja kasvu Työssä kehittyminen	Fyysiset ympäristön tekijät -Työolosuhteet, työn järjestelyt, työturvallisuus

Taulukossa 1 on määritetty tekijät, jotka vaikuttavat työmotivaatioon. Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät voivat olla yksilöllisiä tekijöitä, työn ominaisuudet ja työympäristö (Haaga-Helia 2016).

2.3.1 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio

On olemassa kaksi erilaista tapaa motivoitua, ulkoisesti ja sisäisesti. Ulkoisessa motivaatiossa asioita tehdään saavuttaakseen tiettyjä palkintojen, kuten raha. Sisäisessä motivaatiossa palkkiona on itse tekeminen, josta ihminen on innoissaan. Ihmisen kokema innostus, kiinnostus tai muuten vaan kiehtovuus jotakin tekemistä kohteen on peräisin sisäisestä motivaatiosta. Muun muassa ihmisten harrastama aktiviteettien motivaatio on sisäinen. (Jarenko & Martela 2014.) Sisäisesti motivoituneen henkilön ei koe kuormitusta asioiden tekemisestä. Ulkoisen motivaation lähde on Decin 1970-luvulla kehittämä itseohjautuvuusteorian mukaan ihmisen ulkopuolella, jolloin motivaattoreina toimivat esimerkiksi ryhmäpaine, toive tietynlaisesta palkkiosta tai rangaistuksen pelko. Ulkoisen päämäärän saavuttaminen on useimmiten ihmisen mielestä pakottava ja sen saavuttaminen voi tuntua vastenmieliseltä. Pakottava tai vastenmielinen tekeminen vähentää hyvinvointia ja heikentää ihmisen henkisiä resursseja. (Mayor & Risku 2015, 35.) Decin itsemääräytymisteorian mukaan ulkoisilla palkkioilla pyritään kontrolloimaan ihmisen käyttäytymistä, jolloin sisäinen motivaatio vähenee. Deci korostaa, että esimerkiksi rahaa toimii ulkoisena motivaattorina, jolloin se vähentää sisäistä motivaatiota, koska raha kontrolloi ihmistä eikä motivoi. (Ojanen 2014, 77.)

Sisäinen motivaatio vahvistaa ihmisen luovuutta. Mikäli työtä tehdään pelkästään pakosta, työntekijät tekevät työtään sen verran, kun on pakko eikä yhtään enempää. Työstään aidosti innostunut työntekijä, eli sisäisesti motivoitunut, pyrkii kohti parasta ratkaisuvaihtoehtoa. Asiakaspalvelussa, asiakkaan näkökulmasta, palvelijan innokkuus ja aitous on merkittävämpi kuin palvelun tekninen osa asiakastyytyväisyyden kannalta. Toisin sanoen sisäisesti motivoitunut työntekijä tekee tehtävänsä paremmin vaativissakin työssä. Motivoimalla työntekijöitään sisäisesti, työnantaja parantaa yrityksen tulosta. (Martela 2012.)

Motivaatioteorioita tutkineen psykologian ja psykiatrian professorin Reissin mukaan ulkoista motivaatiota ei ole olemassa ja motivaation jako kahteen sisäisen ja ulkoisen motivaatioon on vääränlainen. Reissin mukaan motivaatio saa alkunsa sisäisesti haluttujen tavoitteiden tavoittelusta. Monet muutkin teoreetikot, kuten Maslow ja Murray eivät jakaneet ulkoista ja sisäistä motivaatiota kahteen omaan ryhmään. Useat tämänhetkiset psykologit korostavat näkemystään sisäisen motivaation tärkeydestä. (Mayor & Risku 2015, 35–37.)

Thomas on tutkinut sisäistä motivaatiota työelämässä. Thomaksen sisäisen motivaatioteorian mukaan sisäinen motivaatio syntyy neljästä tärkeästä osasta, kuten edistymisestä, mielekkyydestä, pätevyydestä ja valinnanvapaudesta. Taulukossa 2 on esitetty asiat, jotka luovat Thomaksen mukaan perustan sisäiselle motivaatiolle. Työntekijä kokee valinnanvapauden tunnetta työssään, kun työtehtävien suorittamistapoja ei ole määritetty, vaan työntekijä saa käyttää luovuuttaan ja omaa aloitekykyä tehtävien suorittamisessa. Työntekijä tuntee, että hänen mielipiteensä on arvokas työyhteisössä. (Kaajas, ym. 2004, 23.)

Pätevyyden tunnetta omaava työntekijä tuntee tekevänsä työtehtävänsä ammattilaisen tasolla. Työntekijä on ylpeä omasta laadukkaasta työtuloksesta ja uskoo hallitsevansa kaikki työtehtävänsä liittyvät toiminnot, sekä on varma onnistumisesta myös tulevaisuudessa. Mikäli pätevyyden tunne ei ole tarpeeksi vahva, työntekijä kokee, ettei työtehtävä ole kovin merkittävä ollakseen ylpeä siitä. (Kaajas, ym. 2004, 24.)

Mielekkyyden tunne antaa työntekijälle tunnetta siitä, että hän tekee arvokasta työtään ja pyrkii kohti arvokasta työtavoitetta. Mielekkyyden tunnetta omaava työntekijä kokee suorittavansa jotakin, mikä on hänen energiansa ja käytetyn ajan arvoista. Keskittyminen ei tuo vaikeuksia työntekijälle ja henkilö on vahvasti sitoutunut työtehtäväänsä. (Kaajas, ym. 2004, 24.)

Taulukko 2. Thomas (2001, teoksessa Kaajas ym. 2004, 24) esittämä lista sisäiseen motivaatioon vaikuttavista tekijöistä

VALINNANVAPAAUS	PÄTEVYYS	MIELEKKYYS	EDISTYMINEN
-vallan delegoiminen työntekijöille	-riittävä kyvykyys suorittaa työtä	-kynnisyyttä karttava ilmapiiri	-yhteistyöhenkinen ilmapiiri
-luottamuksen osoittaminen työntekijöitä kohtaan	-myönteinen palaute	-selkeästi määritellyt tavoitteet	-virstanpylväät
-turvallisuuden tunne	-osaamisten tunnistaminen	-innostava visio	-saavutusten juhlistaminen
-työn selkeä tarkoitus	-sopivan haasteelliset työtehtävät	-työtehtävien tavoitteiden merkityksellisyys	-yhteydet asiakkaisiin (palautteen saaminen)
-avoin tiedonkulku yrityksessä	-korkeat, eikilpailuhenkiset normit	-työtehtävien kokonaisvaltaisuus	-edistymisen mittaaminen

Tunne edistymisestä antaa rohkeutta työntekijälle siitä, että hän ei tule kokemaan epäonnistumista. Silloin työntekijä tuntee, ettei käytetty aika ole mennyt hukkaan ja kokee pääsevänsä lähelle lopullista tavoitetta. Henkilö on valmis käyttämään enemmän energiansa tehtävän tekemiseen ja tekee tehtävänsä innostuneesti. (Kaajas, ym. 2004, 24.)

2.3.2 Flow-tila

Flow, eli virtaus-käsitteen on luonut psykologi Csikszentmihalyi (Pitkonen & Rasila 2010, 22). Flow on tila, jossa ajankulun ja paikan havaitseminen katoaa, ja tekeminen etenee eteenpäin itsestään. Flow-teorian mukaan flow-tilan saavuttaminen on mahdollista, jos taito ja haaste ovat tarpeeksi vaativia ja tasapainossa (Jaakkola, Kataja & Liukkonen 2006, 23.) Flow-kokemus saa työntekijöitä kokemaan olonsa paremmaksi ja auttaa työntekijöitä tuntemaan kehon ja mielen välisen harmonian. Mikäli ihminen tahtoo pysyä flow-tilassa, hänen on jatkuvasti opittava ja kehitettävä taitoja. Flow-tilan avulla voi oppia parantamaan elämän laatua ikuisiksi ajaksi. (Csikszentmihalyi 2007, 77–78.) Henkilö, joka saavuttaa flow-tilan on hyvin motivoitunut (Dubrin 2004, 140).

Häiriöttömässä tilassa työntekijällä on mahdollisuus pysyä flow-tilassa pidempään. Puhe-
limen soitto tai työkavereiden keskustelu katkaisevat monen henkilön keskittymisen, siksi esimiehen vastuulla on luoda työntekijöille häiriötön työtila. Työntekijän on otettava itse

vastuu flow-tilan luomisesta. Mikäli työtehtävät puuduttavat, on otettava asia esille pyytämällä työnantajaltaan haastavampia työtehtäviä. (Mikkonen 2012.) Haasteiden pysyminen samalla tasolla aiheuttavat kyllästymisen tunnetta ihmiselle (Csikszentmihalyi 2007, 78). Kukaan työnantaja ei voi vaikuttaa siihen, että työntekijä kokisi flow-tilaa, mutta työnantaja voi muokata ympäristöä sellaiseksi, että flown mahdollisuus toteutua kasvaa. Flow-tilaan vaikuttavat tekijät eivät välttämättä ole edes työpaikan tiloissa. Työmatkalla voi olla useita flow-tilaan vaikuttavia asioita, koska työmatka vaikuttaa hyvinvointiin ja tuottavuuteen. Monen työntekijän on siedettävä esimerkiksi ruuhkaa useita tunteja ennen töihin pääsemistä. Päästyään töihin työntekijä on jo valmiiksi stressaantunut ja uupunut. Työnantajien on ymmärrettävä, että heidän tärkein vastuunsa ennen voittoa on henkilöstön henkinen hyvinvointi. (Csikszentmihalyi 2007, 129–135.)

2.3.3 Työn imu

Työn imulla tarkoitetaan työlle omistautumista ja ylpeyttä työstään. Työn imussa työskentelevä henkilö tuntee työnsä haasteelliseksi, mutta samalla inspiroivaksi. (Työterveyslaitos 2014.) Työn imu parantaa yrityksen tuottavuutta, sillä se vähentää poissaoloja ja sairastelua. Työn imu on mahdollista, kun työntekijällä on mahdollisuus käyttää työssään omia vahvuuksiaan ja työpaikan ilmapiiri mahdollistaa kehittymisen ja innostuksen. Työn imua tukevat hyvä johtaminen, vaikutusmahdollisuudet, arvostus ja saatu tuki, sekä haastavat ja monipuoliset työtehtävät. (Viitala 2013, 212.)

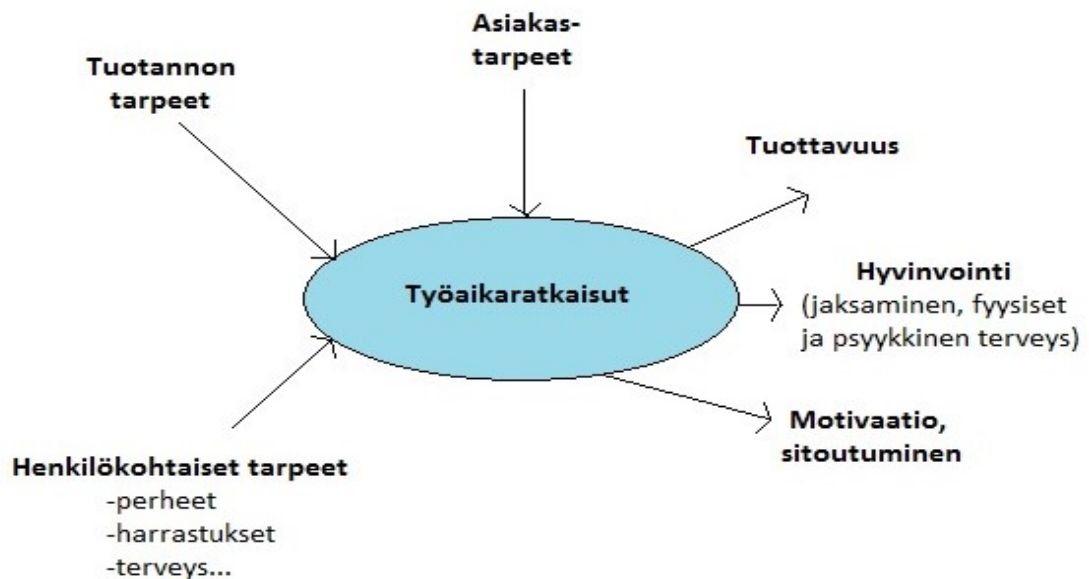
Eurooppa 2020-strategian päätavoitteeksi on asetettu työhyvinvoinnin kehittäminen. Kyseinen strategia tuo yrityksille paljon työtä ja uusia tavoitteita. Kun yrityksen työhyvinvointi on hyvällä mallilla, yritys saa paljon hyötyä omasta työyhteisöstä. Hyötyä nähdään esimerkiksi sairauspoissaolojen, vaihtuvuuden ja tapaturmien kustannuksien laskussa. Yrityksen palvelun/tuotteen laatua ja tuottavuutta voidaan parantaa panostamalla työniloon ja mahdollisuuteen keskittyä työn tekemiseen. Työhyvinvoivan yhteisön perusteellisena arvona on toinen toistensa tukeminen. Useimmiten työhyvinvoivalla työyhteisöllä on hyvä maine ja osaavien työntekijöiden saaminen ei ole vaikeaa. Osaamisen puute työyhteisössä aiheuttaa turhautumista ja väsymystä, mikä vähentää työniloa. (Viitala 2013, 229–230.)

Työntekijän on koettava työn imua useamman kerran viikossa, muuten työntekijät menettävän innokkuutensa. (Taloussanomat 2013.) Työntekijä, joka kokee työn imua on sitoutuneempi työhönsä kuin ne työntekijät, jotka eivät koe työn imua (Viitala 2013, 213). Joka toinen palkkatyötä tekevä suomalainen henkilö kokee työn imua vähintään muutamia kertoja viikossa (Työterveyslaitos 2012).

Työn imua ei saisi sekoittaa työnarkomaniaan. Työholismista, työn imu eroaa työstä irrottautumisen osaamisella. Työn imua kokevat työntekijät osaavat nauttia elämässään muustakin kun työstään. Työn imu on tarttuva ja työkavereiden on tartutettava toisiaan, sillä vuorovaikutus työn imussa muuttuu energian lähteeksi. (Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera.) Työn imun vastakohtana on työuupumus eli leipääntyminen. Uupumus johtuu työhön tyytymättömyydestä ja motivaation puutteesta. Leipääntymistä voidaan ehkäistä itsenäisellä työllä, työssä onnistumisella ja myönteisen palautteen saannilla. Pitkään kestänyt stressi muuttuu masennukseksi ja jatkossa kenties työkyvyttömyydeksi. (Työterveyslaitos 2012.)

2.3.4 Työympäristö

Mahdollisuudella osa-aikaisuuteen, työaikojen joustoilla ja työvuorojen vaihtamisella on merkitystä henkilöstön hyvinvoinnin tukemiseen. Työnantajan positiivinen ajattelu yksilöllisestä työaikojen sopeuttamisesta luo huomioivaa ja luottamuksellista ilmapiiriä. Luottamuksellinen ja huomioiva ilmapiiri parantaa työntekijöiden sitoutumista ja kasvattaa halua tehdä työtä työnantajan hyväksi (Kuvio3). Työpaikan hyvin toimivat ja ergonomiset työvälineet vaikuttavat laajasti työn onnistumiseen ja työpaikalla viihtymiseen. (Hakonen & Nylander 2015, 37.)



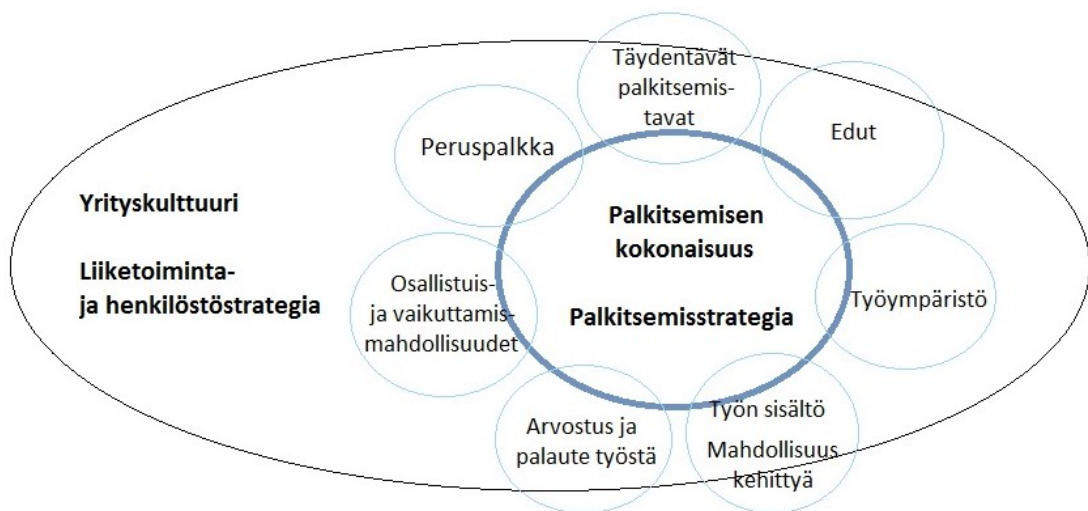
Kuvio 3. Onnistuneet työaikajärjestelyt sovittavat työntekijän ja työnantajan tarpeet yhteen (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 212)

3 Työmotivoinnin keinot

Yrityksen keskeisenä kysymyksenä on, miten työnantaja voi motivoida työntekijöitään työskentelemään mahdollisemman parhaalla tavalla yrityksen hyväksi. Motivaatio ei synny pelkästään aineellisista palkkioista, vaan se syntyy sisäisistä tekijöistä. Sisäiset tekijät kuten merkityksellinen työ, hyvä yhteistyö, oman osaamisen kehittyminen ja palaute motivoivat työntekijöitä eniten. Jos motivaatiotekijöitä ei huomioida palkitsemisen suunnittelussa, palkitsemisella ei ole tarkoitusta. (Kaajas, ym. 2004, 27–33.)

3.1 Palkitseminen

Palkitsemisen perusteet perustuvat palkitsemisstrategiaan tai palkkapolitiikkaan. Palkitsemisstrategia on yksi tärkein henkilöstöstrategian osa, joka edesauttaa liiketoimintastrategian toteuttamista. Ylimmän johdon tehtävänä on luoda palkitsemisstrategia, jonka asiantuntijoina toimivat henkilöstöammattilaiset. Yhä useammin palkitsemisjärjestelmän luomisessa käytetään ulkopuolisia neuvoja, joiden vahvuutena ovat vastaukset palkitsemiskysymyksiin ja eri yritysten palkitsemiskäytännöt. Palkitsemisstrategian pääperiaatteena on mistä halutaan palkita ja miten. Palkitsemispolitiikalla taas halutaan turvata yrityksen asemaa markkinoilla ja työmarkkinoilla. Oikeanlainen palkitsemispolitiikka mahdollistaa pysyvyyden ja parhaiten työntekijöiden saamisen. Palkitsemispolitiikassa työn hinnoitteluun vaikuttavat työntekijöiden taito ja tunnettuus. (Viitala 2013, 140–141.)



Kuvio 4. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen & Nylander 2015, 23)

Palkitsemisjärjestelmän toimivuutta voidaan arvioida seuraamalla palkitsemiskustannuksia ja käymällä keskusteluja, joissa tiedustellaan henkilöstön mielipiteitä palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta. Kaikille työntekijöille tulisi olla selvä mistä ja miten yrityksessä palkitaan, jotta keskusteluja voitaisiin käydä läpi. (Viitala 2013, 142.) Palkan lisäksi palkitsemi-

sen kokonaisuuteen kuuluvat lakisääteiset edut, muut rahalliset kannustimet, työn sisältö ja työympäristö, kehittymismahdollisuudet, vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet sekä palaute ja arvostus (Kuvio 4) (Hakonen & Nylander 2015, 22). Kokonaispalkitsemisella kuvataan palkitsemisen muotoja, joilla ohjataan työntekoa sekä vahvistetaan ja ylläpidetään työntekijöiden motivaatiota (Kaajas, ym. 2004, 36). Vuonna 1999 psykologia professorin Decin tutkimusryhmä havaitsi, että ulkoiset palkkiot voivat heikentää sitoutumista työhönsä. Syynä tähän voi olla kontrolloiva palkitsemisjärjestelmä, mikä rajoittaa itsemääräämisoikeutta ja luo kiireiden painetta. Monelle itsemääräämisoikeus on tärkeä motivaatiotekijä. Työympäristöt, joissa kontrollointi on minimoitu, ovat motivoituneimpia ja jatkuvasti työsuoritustaan parantavia. (Viitala 2013, 160.)

3.1.1 Aineellinen palkitseminen

Aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan palkitsemistapoja, jotka ovat joko rahallisia tai rahan arvoisia. Palkka, lakisääteiset edut ja täydentävät palkkiot ovat aineellisia palkitsemistapoja. Kuviossa 5 on nähtävillä palkkaukseen liittyvät palkanosat ja palkanosien määrittymisperusteet. Tehtäväkohtaisen palkanosan lisäksi halutessaan maksetaan tulospalkkio ja henkilökohtainen palkanosa. (Hakonen & Nylander 2015, 21–26.)



Kuvio 5. Palkanosat (Hakonen & Nylander 2015, 26)

Täydentävien palkkioiden tarkoituksena on palkita työntekijöitä sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä erinomaisesta työsuorituksesta ja organisaation hyvistä tuloksista. Täydentäviä palkkioita ovat muun muassa tulos- ja voittopalkkiot. Tulos- ja voittopalkkiot voivat olla joko henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuvia tai yrityksen tulokseen liittyviä palkkioi-

ta. Kertapalkkiolla voidaan palkita heti hyvän suorituksen jälkeen, kun taas tulospalkkio maksetaan vuodessa useimmiten 1-4 kertaa. (Hakonen & Nylander 2015, 24.)

Nykyään suomalaiset yritykset käyttävät työsuhde-etuihin huomattavia rahasummia. Työsuhde-edut ovat Suomessa työehtosopimusten ja lakien säätelemiä. Eduilla pyritään parantamaan työpaikan houkuttelevuutta, edistämään työntekijöiden hyvinvointia ja helpottamaan oman ja työelämään sulavuutta. Silti etujen palkitsevuutta ei arvosteta tarpeeksi ja ne ovat usein näkymättömiä henkilöstön silmissä. (Hakonen, ym. 2014, 148–150.)

Rahallinen palkitseminen voi muuttua hyvinkin nopeasti motivaation vähentäjäksi, mikäli työntekijät eivät saa jostain syystä jokavuotista bonusta, mihin he olivat tottuneet aiemmin. Palkalla ja rahallisella palkkiolla on vain väliillisesti motivoiva vaikutus. (Pitkonen & Rasila 2010, 28.)

3.1.2 Väliillisesti aineellinen palkitseminen

Kaikki yrityksen prosessit ja työntekijöille tarjoamat palvelut, jotka vaikuttavat henkilön motivaatioon ja suuntavat toimintaa, kuuluvat väliillisesti aineelliseen palkitsemismuotoon. Väliillisesti aineellinen palkitseminen johtaa aineelliseen palkitsemiseen, mutta ei sisällä aineellisia palkkioita. Väliillisesti aineellisena palkitsemisena voivat olla työssä kehittymiseen liittyvät valmennusohjelmat, palautteeseen liittyvät prosessit, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen ja työtehtävien muuttaminen. (Kaajas, ym. 2004, 39–40.)

3.1.3 Aineeton palkitseminen

Aineettomiin palkitsemistapoihin kuuluu organisaation toimintatavat, kuten arvostukset osittaminen ei-rahallisin keinoin, palaute, työn sisältö ja kehittämis-, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet. Aineeton palkitseminen liittyy tunnekokemuksiin ja sillä on suora vaikutus henkilöstön sisäiseen motivaatioon. (Kaajas, ym. 2004, 43.) Aineettomia palkitsemistapoja harvoin määritellään tarkasti ja usein niiden kirjaaminen selkeään muotoon on jätetty pois. Työpaikalla viihtymiseen ja sitoutumiseen tärkeä rooli on aineettomalla palkitsemisella. Se ei myöskään maksaa työnantajalle mitään. Aineettomien palkitsemistapojen kirjaaminen ylös palkitsemisstrategiaan antaa voimaa kyseisten palkitsemistapojen käyttämiseen. (Hakonen & Nylander 2015, 35–36.)

Palaute on palkitsemiskeinona paitsi ilmainen, mutta myös tehokas. Työntekijöiden tyypillinen toive vastineeksi hyvästä suoriutumisesta työtehtävissään on palautteen ja arvostuksen saaminen. (Hakonen & Nylander 2015, 38.) Kaikki työntekijät haluavat tietää, mitä heiltä odotetaan. Palautteen kautta viestitään tieto työn onnistumisesta ja kehittämistä.

Palautteen poisjättäminen luo epäarvostuksen tunnetta. Palautteen anto on esimiehen keskeisin työtehtävä. Esimiehen on opeteltava tiedostamaan palautteen puuttumisen ja antamisen saamia reaktioita. Esimiehen antama palautteen lisäksi, palautetta on mahdollista saada omilta työtovereilta ja asiakkailta. Rakentavalla palautteella voi suunnata työtehtävien tekemistä ja motivoida työntekijöitä. Palautteesta saadaan lisävoimia työn tekemiseen. Posner ja Kouzes väittämän mukaan 60% ihmisistä kaipaa palautetta päästäkseen parhaisiin tuloksiin. (Hakonen, ym. 2014, 251–253.)

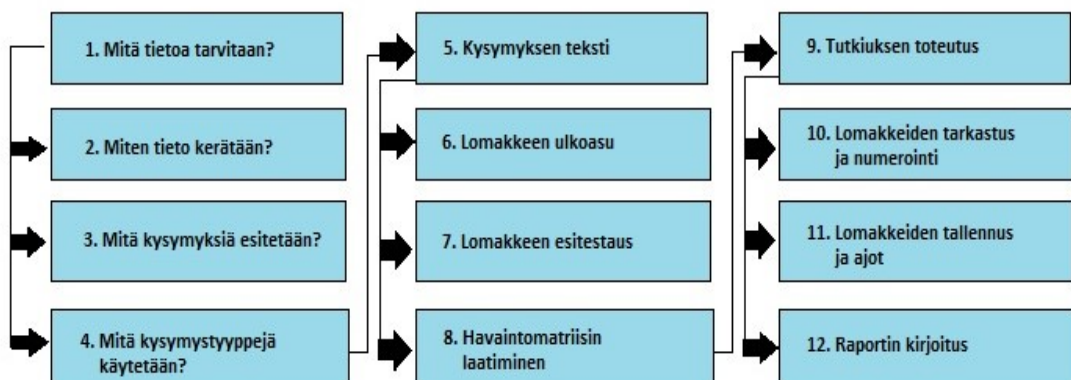
Palkitsemistapojen pohdinnassa on otettava huomioon työntekijöiden toiveet ja arvostukset. Kaikilla työnantajilla ei ole mahdollisuutta tarjota työtehtävissään hyvin suoriutuvalla työntekijälle etenemismahdollisuutta, mutta työnantajan on suhtauduttava myönteisesti työntekijöiden etenemistoiveisiin ja mahdollisuuksien mukaan tarjota uusia työtehtäviä. Työntekijöille on annettava mahdollisuus olla vaikuttamassa työtehtävien ja työpaikan muokkaamiseen mieleiseksi. (Hakonen & Nylander 2015, 39.)

4 Tutkimus henkilöstön motivaatiosta syksyllä 2016

Tutkimuksen tavoitteena on saada vastauksia kysymyksiin ”mikä työntekijöitä motivoi työssä?” ja ”kuinka työntekijöitä motivoidaan työpaikalla?”. Useimmiten palkitseminen on ainut motivaatiokeino työpaikalla. Valitettavasti palkitseminen nähdään yleensä vai rahalliseksi muodossa, eikä työnantaja aina kyseenalaistaa, että rahaa toimii lyhytaikaisena motivaationlähteenä. Tutkimuksen tarkoituksena on korostaa motivaation tärkeyttä työnteossa ja muistuttaa, että työntekijöiden motivaatiolla on suora vaikutus työlaatuun. Tutkimustulosten pohjalta pohdin motivaation merkitystä hyvinvoivassa työyhteisössä. Tutkimusmenetelmäksi valitsin kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän, jonka toteutin Webropol sähköisellä kyselylomakkeella, jossa oli yhteensä 17 kysymystä. Kyselylomake koostui suljetuista, avoimista ja asteikkokysymyksistä. Asteikkokysymyksien väittämiä mitattiin viisiportaisen asteikon avulla 1–5, 1=täysin eri mieltä/en pidä tärkeänä, 2=jokseenkin eri mieltä/pidän vain vähän tärkeänä, 3=siltä väliltä/pidän jonkin verran tärkeänä, 4=jokseenkin samaa mieltä/pidän melko tärkeänä, 5=täysin samaa mieltä/pidän erittäin tärkeänä. Kyselyyn osallistuvat kohdehenkilöt ovat otos tutkittavasta perusjoukosta.

4.1 Kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä

Kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen avulla tutkitaan jo olemassa oleva tieto. Tutkittava asia on rajattava hyvin, ennen kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän aloittamista. Jotta tutkimuksen tulokset edustaisivat koko joukkoa ja olisivat tarpeeksi luetettavia, tarvitaan oikein valittuja tutkittavia yksilöitä. Tulokset voivat olla virheellisiä, mikäli tutkittu ihmisjoukko ei vastaa oikeaa kohderyhmää. Ominaisuuksiltaan tutkittavien yksilöiden täytyy olla pienoiskuva koko kohderyhmästä. Määrällisessä tutkimuksessa tutkittavat yksilöt ovat harvoin täydellisesti valittuja. (Kananen 2008, 10–13.)



Kuvio 6. Kvantitatiivisen tutkimuksen vaiheet (Kananen 2008, 12)

Määrällinen tutkimusta voidaan kuvailla jonkinlaisena omana prosessina, jossa on edettävä vaihe vaiheelta (Kuvio 6). Tutkimuksen tarkoituksena on saada vastauksia tutkittavaan

ongelmaan, joka selvitetään tiedolla. Kun tiedetään mitä tietoa käytetään ongelmien selvittämiseksi, on päätettävä, miten ja mistä tietoa kerätään. Ongelmien ratkaisemiseksi valittu tiedonkeruumenetelmällä on suora vaikutus käytettäviin kysymyksiin, koska esimerkiksi puhelimen kautta suoritetussa haastattelussa ei voida käyttää strukturoituja kysymyksiä, koska vastausvaihtoehtoja on vaikea hahmottaa puhelimen kautta. (Kananen 2008, 11.)

Kysely on käytetyin tiedonhakumenetelmä kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Kyselyn avulla voidaan kerätä nopeasti ja tehokkaasti suuri tutkimusaineisto, suurelta ihmismäärältä. Kvantitatiivisen menetelmän tuloksia pidetään luotettavina, mutta pinnallisina. Tyypillisesti kyselylomake lähetetään postitse tai sähköpostitse. Kysely on hyvin soveltuva erilaisten ilmiöiden tutkimiseen. Lomakkeen suunnittelu on helppoa, kun tutkittavasta ilmiöstä on jo olemassa paljon tietoa, mikäli tiedon määrä on suppea, lomakkeen laatiminen on melko mahdotonta. (Moilanen, Ojasalo & Ritalahti 2014, 121–122.)

4.2 Sähköinen kyselyn toteuttaminen

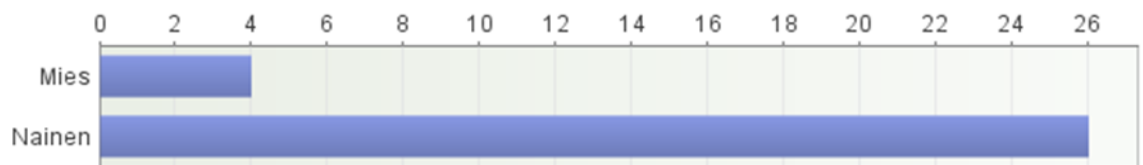
Laadin sähköisen kyselyn Webropol-ohjelman avulla. Kysely koostui 17 erityyppisestä kysymyksestä. Lähetin kyselyn suoraan Webropol-ohjelmasta saatekirjeineen majoitusalan työntekijöiden sähköpostiin. Kerroin saatekirjeessä opinnäytetyöni aiheesta ja omasta taustasta. Saatekirjeessä nostin esille jokaisen vastauksen tärkeyttä opinnäytetyön onnistumisen kannalta. Korostin kirjeessä mihin päivään menneessä kyselyyn voi vastata, sekä arvioin kyselyyn vastaamiseen kuluva aikaa. Jotta vastaajat olisivat mahdollisemman rehellisiä omissa vastauksissa, kerroin käsitteleväni kaikki vastaukset täysin anonyymeinä. Asetin kyselylle yhden viikon vastausaikaa. Muutama päivää ennen vastausajan umpeutumista lähetin muistutusviestin kaikille kyselyyn vastaamatta jättäneille. Muistutusviestin ansiosta sain nostettu vastausprosentti 50%.

5 Kyselyn tulokset

Luvussa 5 esittelen sähköisen kyselyn tulokset. Lähetin kyselyn 60 eri majoitusalan työntekijälle. Kyselyyn vastasi yhteensä 50% kyselyn saanutta majoitusalan työntekijää. Kyselyn kato oli 50% muistutusviestistä huolimatta. Kysely on toteutettu käyttäen samaa kyselyrunkoa (Liite 1). Kysymykset esitettiin tutkittaville samassa järjestyksessä ja kaikki kysymykset olivat pakollisia. Esitän kyselyn tulokset anonyymeina teemoittain omien alaotsikoiden alla. Analysoin tulokset ja kirjoitin omat johtopäätökset seuraavassa luvussa, luvussa 6.

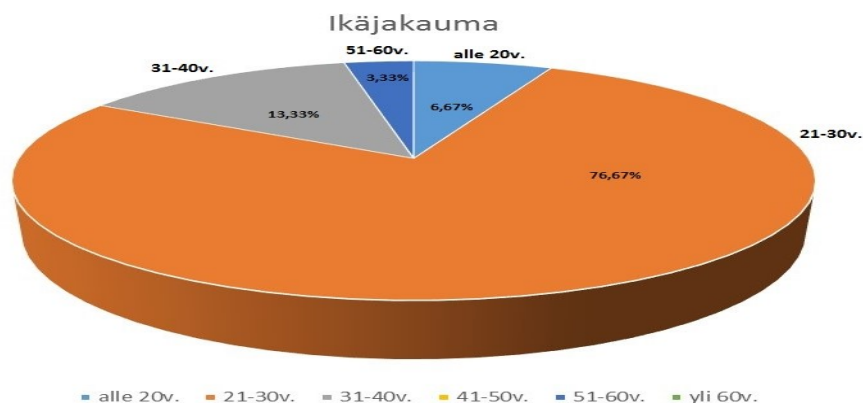
5.1 Taustatiedot

Kuvioissa 7, 8, 9, 10 ja 11 esitän taustatietoja kyselyyn vastaajista kuten ikä, sukupuoli, työskentelyosasto, työsuhdemuoto ja työpaikkavalintaan vaikuttavat asiat.



Kuvio 7. Vastaajien sukupuoli

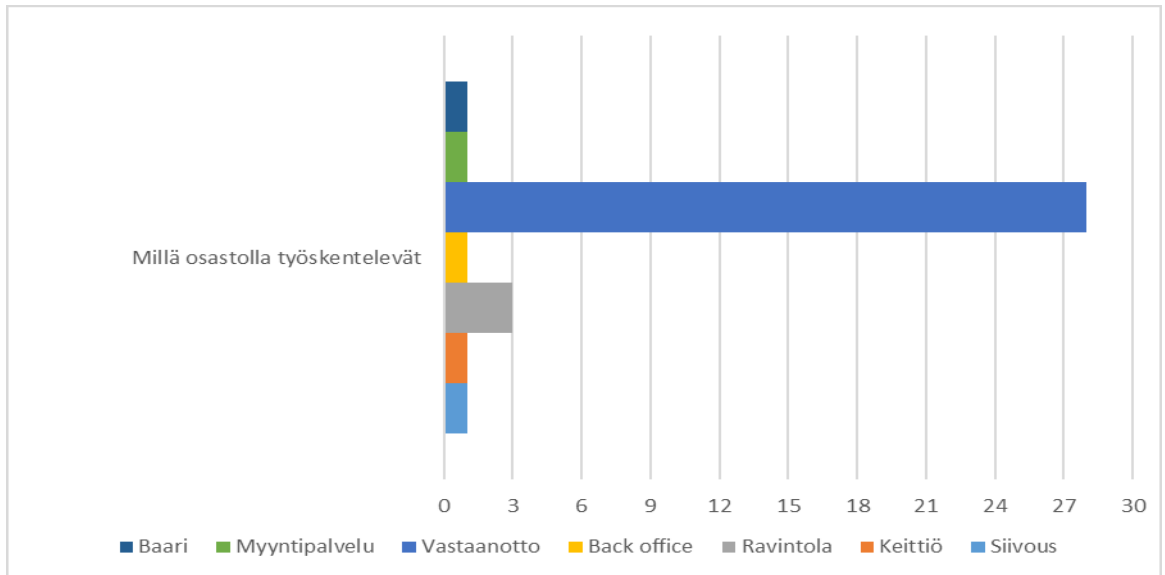
Kyselyn vastaajista (Kuvio 7) 26 (86,67%) oli sukupuolelta naisia ja 4 (13,33%) miehiä. Vastaajien keskuudessa suurin ikäluokka oli 21-30 vuotiaita, peräti 76,67% (Kuvio 8). Alle 20 vuotiaita vastaajia oli 6,67%. Iältään 31-40 vuotiaita oli 13,33%. 51-60 vuotiaita oli vähiten, 3,33%. 41-50 ja yli 60 vuotiaita ei ollut vastaajien keskuudessa yhtään.



Kuvio 8. Vastaajien ikäjakauma

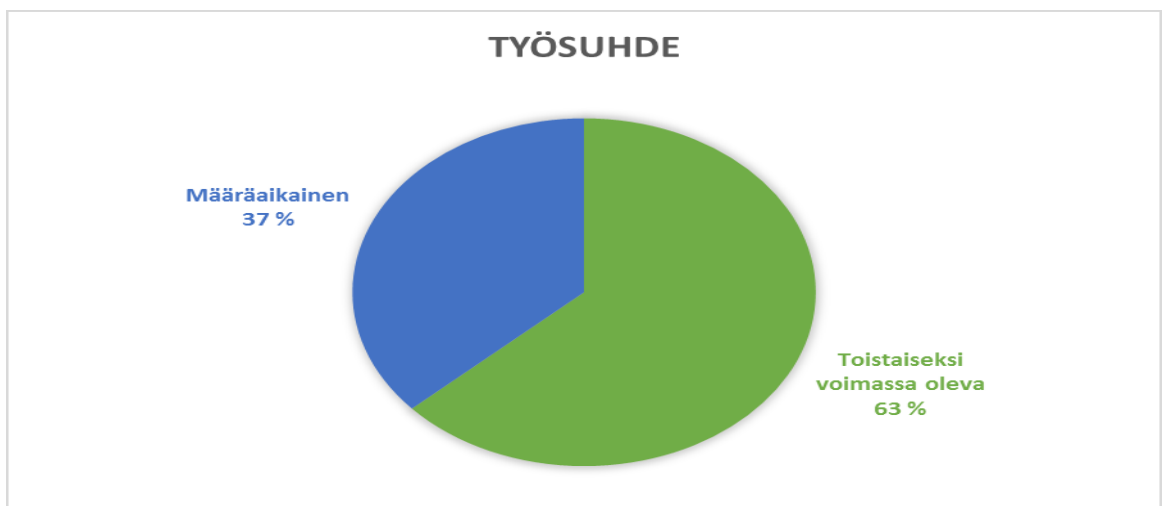
Kaksikymmentäkahdeksan kyselyyn osallistuva henkilöä kertoivat työskentelevänsä hotellin vastaanotossa (Kuvio 9). Vastaajien keskuudessa yksi kertoi työskentelevänsä vas-

taanoton lisäksi myös back office-tehtävissä. Kaksi henkilöä työskentelee sekä vastaanoton että ravintolan puolella. Yksi vastaaja työskentelee pelkästään ravintolan puolella. Myyntipalvelun puolella töitä tekee yksi kyselyyn osallistuva. Vastaanoton lisäksi yksi henkilö tekee välillä töitä myös keittiön ja housekeepingin puolella. Yksi henkilö hoitaa baaria vastaanoton lisäksi.



Kuvio 9. Millä osastolla kyselyyn osallistuvat työskentelevät

Kuviossa 10 näkee työsuhdemuodon jakauman. Toistaiseksi voimassa olevan työsuhteen omaa 19 (63%) kyselyyn osallistuvista ja 11 (37%) työskentelee majoitusosalalla määräaikaisesti.



Kuvio 10. Työsuhdemuoto

Kysymyksessä numero 5 pyysin kertomaan kolme tärkeintä asiaa, jotka vaikuttavat työpaikkavalintaan. Kuviossa 11 on esitetty kaikki asiat, joita kyselyyn osallistuvat arvostavat

eniten valitessa itselleen työpaikkaa. Sanapilvi on toteutettu wordclouds-ohjelman avulla. Jokainen työntekijä nosti esille ainakin ilmapiirin, sijainnin tai palkan esille.



Kuvio 11. Mitkä ovat sinulle kolme tärkeintä asiaa työpaikkavalintaan liittyen?

Kaikkiin tärkeisiin työpaikkavalintaan liittyviin asioihin voi tutustua tämän raportin liitetiedostoissa olevaan luetteloon (Liite 2). Liitetiedostoon on kopioitu kaikkien kyselyyn osallistuvien majoitusalan ammattilaisten korostamat asiat suoraan Webropol kyselyn raportista.

5.2 Henkilöstön motivaatio

Kysymyksissä neljä, kuusi, kahdeksan, yhdeksän, kymmenen ja yksitoista mitattiin majoitusalla työskentelevien henkilöiden motivaation nykyistä tasoa.

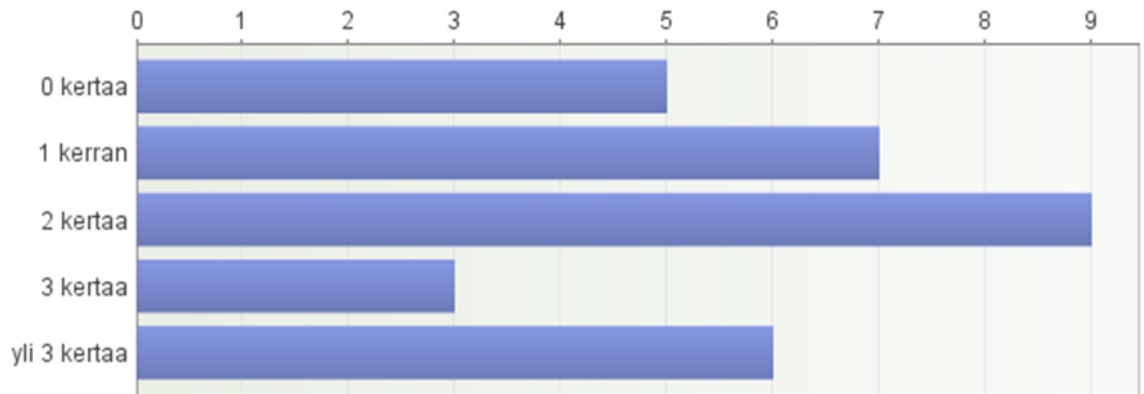
Kysymykseen "Koetko olevasi motivoitunut työnteossa" (Kuvio 12), kaksikymmentäneljä henkilöä kertoi tuntevansa itsensä motivoituneeksi työnteossa ja kuusi vastasi, ettei koe itsensä motivoituneeksi työnteossa.



Kuvio 12. Koetko olevasi motivoitunut työnteossa?

Kysymykseen "Oletko määrittänyt itsellesi tavoitteen", kymmenen henkilöä eli 34,48% ei ole määrittänyt tavoitetta itselleen. Yhdeksäntoista työntekijää eli 65,52% kertoi asettaneensa itselleen jonkinlaisen tavoitteen.

Työn imuun liittyvillä kysymyksillä selvitettiin kuinka moni on kokenut työn imua ja kuinka usein työn imua koetaan yhden viikon aikana (Kuvio 13). Työn imua kokeneita henkilöitä oli 83,33% eli kaksikymmentäviisi. Viisi henkilöä eli 16,67% myönsi ettei ole kokenut työn imua. Työn imua kokevista henkilöstä seitsemän kokee imua ainakin kerran viikossa, yhdeksän kertoi kokevansa työn imua kaksi kertaa viikon aikana. Kolme kyselyyn osallistuva henkilöä koki työn imua viikon aikana kolmisen kertaa ja yli kolme kertaa viikossa työn imua tunsivat 20% osallistujista, eli yhteensä kuusi henkilöä.



Kuvio 13. Kuinka usein koet työn imua yhden (1) viikon aikana?

Kysymyksessä numero yksitoista mitattiin henkilöiden flow-kokemusta työpaikalla. Kaksikymmentäyksi eli 70% vastaajista oli kokenut flow:ta työnteossa. Vastaajista yhdeksän eli 30% ei ole kokenut flow:ta työpaikalla.

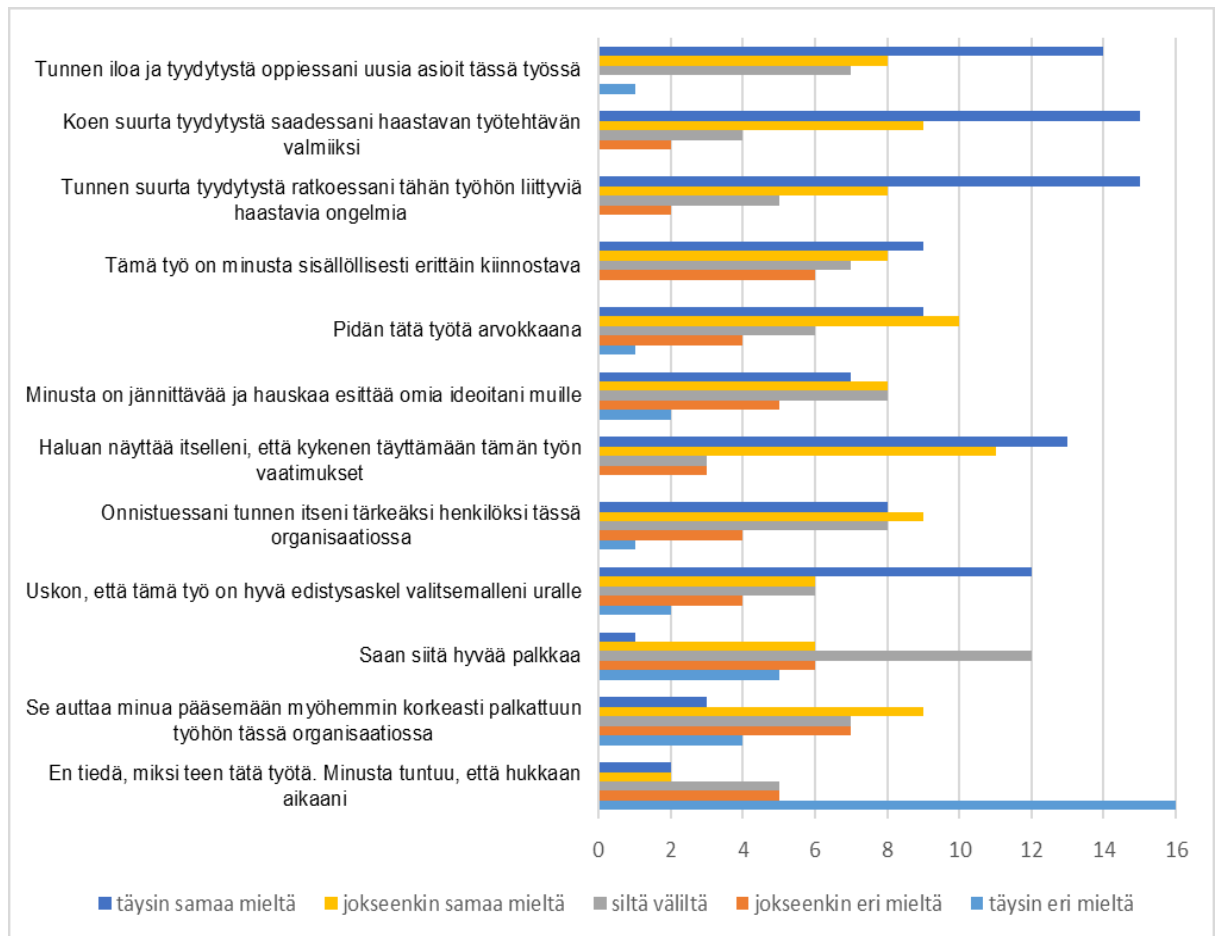
Alla olevassa kuviossa (Kuvio 14) esitetään tulokset miksi kyselyyn osallistuvat henkilöt tekevät nykyistä työtä. Väittämien kanssa ollaan täysin samaa mieltä, jokseenkin samaa mieltä, siltä väliltä, jokseenkin eri mieltä ja täysin eri mieltä.

Ensimmäisen väittämän ”Tunnen iloa ja tyydytystä oppiessani uusia asioita tässä työssä” kanssa vastaajista neljätoista oli täysin samaa mieltä, kahdeksan oli jokseenkin samaa mieltä, seitsemän oli siltä väliltä ja yksi oli täysin eri mieltä. Kukaan ei ollut jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa.

Toisen väittämän ”Koen suurta tyydytystä saadessani haastavan työtehtävän valmiiksi” kanssa viisitoista oli täysin samaa mieltä, yhdeksän oli jokseenkin samaa mieltä, neljä oli siltä väliltä ja kaksi oli jokseenkin eri mieltä. Yksikään vastaajista ei ollut täysin eri mieltä väittämästä.

Kolmannen väittämän kanssa ”Tunnen suurta tyydytystä ratkoessani tähän työhön liittyviä haastavia ongelmia” kukaan ei ollut täysin eri mieltä, viisitoista oli täysin samaa mieltä, kahdeksan oli jokseenkin samaa mieltä, viisi oli siltä väliltä ja kaksi oli jokseenkin eri mieltä.

Yhdeksän oli täysin samaa mieltä neljännen ”Tämä työ on minusta sisällöllisesti erittäin kiinnostava” väittämän kanssa, kahdeksan oli jokseenkin samaa mieltä, seitsemän oli siltä väliltä ja kuusi oli jokseenkin eri mieltä. Yhtään täysin erimielistä vastausta ei ollut.



Kuvio 14. Teen nykyistä työtäni, koska...

Viidennen ”Pidän tätä työtä arvokkaana” väittämän kanssa vastaajista yhdeksän oli täysin samaa mieltä ja kymmenen jokseenkin samaa mieltä. Siltä väliltä vastauksia oli kuusi, neljä oli jokseenkin eri mieltä ja yksi henkilö oli täysin eri mieltä.

Kuudennessa ”Minusta on jännittävää ja hauskaa esittää omia ideoitani muille” väittämässä kahdeksan vastaaja oli jokseenkin samaa mieltä ja saman verran oli siltä väliltä vastauksia. Täysin samaa mieltä oli seitsemän henkilöä, viisi oli jokseenkin eri mieltä ja kaksi oli täysin eri mieltä.

Seitsemäs ” Haluan näyttää itselleni, että kykenen täyttämään tämän työn vaatimukset” väittämä sai kolmetoista täysin samaa mieltä vastausta, yksitoista jokseenkin samaa mieltä ja kolme vastausta jokseenkin eri mieltä ja kolme siltä väliltä. Täysin eri mielisiä vastauksia oli nolla.

Vastaajista yksi oli täysin eri mieltä kahdeksannen väittämän ” Onnistuessani tunnen itseni tärkeäksi henkilöksi tässä organisaatiossa” kanssa. Neljä ihmistä oli jokseenkin eri mieltä, kahdeksan siltä väliltä, yhdeksän jokseenkin samaa mieltä ja kahdeksan täysin samaa mieltä.

Yhdeksännen väittämän ” Uskon, että tämä työ on hyvä edistysaskel valitsemalleni uralle” kanssa kaksitoista oli täysin samaa mieltä, kuusi jokseenkin samaa mieltä, kuusi siltä väliltä, neljä jokseenkin eri mieltä ja kaksi täysin eri mieltä.

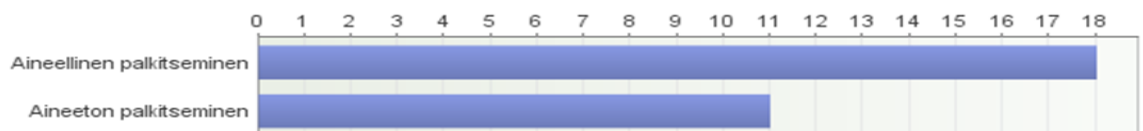
”Saan siitä hyvää palkkaa” väittämän kanssa vain yksi oli täysin samaa mieltä, viisi oli täysin eri mieltä, kuusi oli jokseenkin eri mieltä ja saman verran oli jokseenkin eri mielisiä. Kaksitoista ”Saan siitä hyvää palkkaa” väittämän vastausta oli siltä väliltä.

Yhdestoista väittämä ”Se auttaa minua pääsemään myöhemmin korkeasti palkattuun työhön tässä organisaatiossa” sai kolme täysin samaa mieltä, yhdeksän jokseenkin samaa mieltä, seitsemän siltä väliltä, seitsemän jokseenkin eri mieltä ja neljä täysin eri mieltä vastausta.

Kahdestoista ”En tiedä, miksi teen tätä työtä. Minusta tuntuu, että hukkaan aikaani” väittämä sai kaksi täysin samaa mieltä, kaksi jokseenkin samaa mieltä, viisi siltä väliltä, viisi jokseenkin eri mieltä ja kuusitoista täysin eri mieltä kannanottoa.

5.3 Palkitseminen henkilöstön näkökulmasta

Tässä alaluvussa kerron henkilöstön näkökulmia palkitsemisesta palkitsemiseen liittyvien kysymystulosten kautta.



Kuvio 15. Kumpi palkitsemismenetelmä motivoi sinua enemmän?

Yllä olevasta kuvioista (Kuvio 15) ilmenee kumpi palkitsemismenetelmä motivoi majoitus- alalla työskenteleviä enemmän. Kahdeksantoista henkilöä oli sitä mieltä, että aineellinen

palkitseminen motivoi heitä enemmän. Yksitoista henkilöä uskoi saavansa motivaatiota enemmän aineettomasta palkitsemisesta.

Alla olevassa taulukossa (Taulukko 3) on palkitsemiskeinot, joita vastaajat joko pitävät tärkeänä tai eivät pidä. Taulukon asteikko: 1=en pidä tärkeänä, 2=pidän vain vähän tärkeänä, 3=pidän jonkin verran tärkeänä, 4=pidän melko tärkeänä, 5=pidän erittäin tärkeänä.

Taulukko 3. Pidän tärkeänä...

	1	2	3	4	5
Palkkausjärjestelmä	0	0	2	14	14
Työajan järjestelyt (työajat, lommat)	0	1	1	7	21
Mahdollisuus työssä tarvittaviin taitojen syventämiseen ja monipuolisuuteen	0	1	4	12	13
Työsuhteen pysyvyys	0	0	4	7	19
Palaute työstä esimieheltä	0	0	2	10	18
Työnantajan tarjoamat yksittäiset koulutusmahdollisuudet (kurssit)	1	3	9	9	8
Palaute työstä asiakkaalta	0	1	2	12	15
Työnantajan tarjoamat koulutus- ja valmennusohjelmat	1	2	5	9	13
Palaute työstä työkaverilta	1	0	5	11	13
Työrullalla eteneminen (urasuunnittelu ja urapolku)	1	0	7	8	14
Tulospalkkausjärjestelmä	1	3	10	9	7
Edut	0	1	3	10	16
Palkanlisät	0	0	3	8	19
Yksittäiset erikoispalkkiot	0	4	6	7	13

Palkkausjärjestelmän erittäin tärkeänä pitivät neljätoista henkilöä, neljätoista melko tärkeänä ja kaksi jonkin verran tärkeänä. Yksikään vastaajista ei pitänyt palkkausjärjestelmää vain vähän tärkeänä tai ei ollenkaan tärkeänä.

Kaksikymmentäyksi pidän erittäin tärkeänä, seitsemän pidän melko tärkeänä, yksi pidän jonkin verran tärkeänä ja yksi pidän vain vähän tärkeänä vastausta työaikojen järjestelystä. En pidä tärkeänä vastauksia ei ollut yhtään

Kolmannessa ”Mahdollisuus työssä tarvittaviin taitojen syventämiseen ja monipuolisuuteen” palkitsemiskeinossa kolmetoista pidän erittäin tärkeänä vastausta, kaksitoista pidän melko tärkeänä vastausta, neljä pidän jonkin verran tärkeänä vastausta, yksi vain vähän tärkeänä vastausta ja nolla en pidä tärkeänä vastausta.

Neljättä ”Työsuhteen pysyvyys” palkitsemiskeinoa yhdeksäntoista piti erittäin tärkeänä, seitsemän melko tärkeänä, neljä jonkin verran tärkeänä. Vai vähän tärkeänä ja en pidä tärkeänä vastauksia oli nolla.

”Palaute työstä esimieheltä” palkitsemiskeinoa kahdeksantoista ihmistä piti erittäin tärkeänä, kymmenen melko tärkeänä, kaksi jonkin verran tärkeänä ja ei yhtään en pidä tärkeänä tai pidän vain vähän tärkeänä vastausta.

Kuudes ”Työnantajan tarjoamat yksittäiset koulutusmahdollisuudet (kurssit)” palkitsemiskeino keräsi kahdeksan pidän erittäin tärkeänä vastausta, yhdeksän pidän melko tärkeänä, yhdeksän pidän jonkin verran tärkeänä, kolme pidän vain vähän tärkeänä ja yksi en pidä tärkeänä.

Seitsemännen väittämän ”Palaute työstä asiakkaalta” vastaajista viisitoista koki palautetta asiakkaalta erittäin tärkeänä, kaksitoista sanoi pitävänsä melko tärkeänä, kaksi jonkin verran tärkeänä ja yksi vain vähän tärkeänä. Kukaan vastaajista ei valinnut en pidä tärkeänä vaihtoehtoa.

Kahdeksas palkitsemiskeino ” Työnantajan tarjoamat koulutus- ja valmennusohjelmat” sai kolmetoista pidän erittäin tärkeänä vastausta, yhdeksän pidän melko tärkeänä, viisi pidän jonkin verran tärkeänä, kaksi pidän vain vähän tärkeänä ja yksi en pidä tärkeänä.

”Palaute työstä työkaverilta” palkitsemista yksi vastaajista ei pidä tärkeänä, viisi pidän jonkin verran tärkeänä vastausta, yksitoista pidän melko tärkeänä ja kolmetoista pidän erittäin tärkeänä.

”Työuralla eteneminen (urasuunnittelu ja urapolku)” palkitsemiskeinoa neljätoista henkilöä piti työuralla etenemistä erittäin tärkeänä, kahdeksan melko tärkeänä, seitsemän jonkin verran tärkeänä, yksi ei pidä tärkeänä ja ei yhtään pidän vain vähän tärkeänä vastauksia.

Yhdennentoista palkitsemiskeinoväittämän ”Tulospalkkausjärjestelmä” seitsemän vastausta oli pidän erittäin tärkeänä, yhdeksän pidän melko tärkeänä, kymmenen pidän jonkin verran tärkeänä, kolme pidän vain vähän tärkeänä ja yksi en pidä tärkeänä.

Eduilla palkitsemista piti erittäin tärkeänä vastaajista kuusitoista ihmistä, kymmenen uskoi etujen olevan melko tärkeitä, kolme jonkin verran tärkeänä ja yksi vain vähän tärkeänä. Kukaan ei ollut sitä mieltä, että edut eivät ole tärkeitä.

Toiseksi viimeisen palkitsemiskeinoväittämän ”Palkanlisät” vastaajista yhdeksäntoista valitsi pidän erittäin tärkeänä vastausvaihtoehdon, kahdeksan pidän melko tärkeänä ja kolme pidän jonkin verran tärkeänä, nolla en pidä tärkeänä ja nolla pidän vain vähän tärkeänä vastausta.

Viimeinen pidän tärkeänä ”Yksittäiset erikoispalkkiot” väittämän vastausjakauma jakautui seuraavalla tavalla. Kolmetoista pidän erittäin tärkeänä, seitsemän pidän melko tärkeänä, kuusi pidän jonkin verran tärkeänä ja neljä pidän vain vähän tärkeänä. En pidä tärkeänä vastauksia ei tullut yhtään.

5.4 Kuinka henkilöstöä motivoidaan majoitusosalalla

Tässä alaluvussa esitän kyselyn tuloksia, joiden pohjalta saadaan käsitys siitä, miten majoitusosalalla henkilöstöä motivoidaan tällä hetkellä.

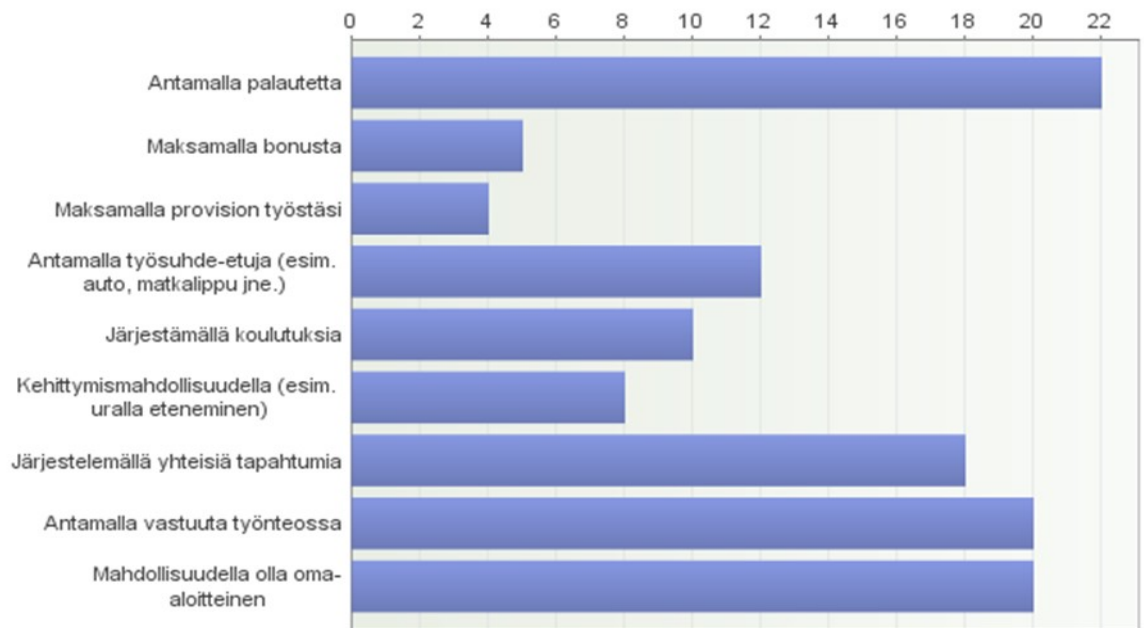


Kuvio 16. Onko sinun mielestäsi työnantajasi kiinnostunut henkilöstön motivaatiosta?

Kysymyksellä ” Onko sinun mielestäsi työnantajasi kiinnostunut henkilöstön motivaatiosta?” mitattiin majoitusalan työntekijöiden mielikuvaa työnantajan kiinnostuvuudesta alaisien motivaatiosta ja motivoinnista (Kuvio 16). Noin 53% (16 henkilöä) uskoi, että työnantaja on kiinnostunut heidän motivoinnista ja noin 47% (14 henkilöä) uskoi ettei työnantaja ole kiinnostunut henkilöstön motivaatiosta ja motivoinnista.

Alla olevasta kuviosta (Kuvio 17) nähdään millä tavalla henkilöstöä motivoidaan majoitusosalalla työntekijöiden näkökulmasta. Vastaajat saivat valita useamman vastausvaihtoehdon. Kysymykseen ” Kuinka henkilöstöä motivoidaan työpaikallasi?” kaksikymmentäkaksi työntekijää oli sitä mieltä, että hänen työpaikalla henkilöstöä motivoidaan antamalla pa-

lautetta. Viiden henkilön mielestä heitä motivoidaan maksamalla bonusta. Neljä ihmistä kertoi saavansa työstään provisiota. Kaksitoista majoitusalan ammattilaista saavat työnantajalta työsuhde-etuja. Kymmenen ihmisen työpaikalla järjestetään koulutuksia.



Kuvio 17. Kuinka henkilöstöä motivoidaan työpaikallasi?

Kahdeksan henkilöä uskoo saavansa omalla työpaikalla uralla etenemismahdollisuuden. Järjestelemällä yhteisiä tapahtumia motivoidaan työntekijöitä 12 henkilön työpaikalla. Vastuuta työnteossa ja mahdollisuuden olla oma-aloitteinen annetaan kahdenkymmenen henkilön työpaikalla.



Kuvio 18. Mikä sinun työmotivaatioon vaikuttava tekijä uupuu työpaikaltasi?

Kysymyksessä numero viisitoista ”Mikä sinun työmotivaatioon vaikuttava tekijä uupuu työpaikaltasi” mitattiin majoitusalan henkilöstön mielestä majoitusalalla uupuvia työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Tutkimukseen osallistuvien oli mainittava vähintään yksi uu-

puva tekijä. Kuviossa 18 on koottu kaikkien kyselyyn osallistuvien henkilöiden useimmin mainitsemat uupuvat työmotivaatioon vaikuttavat tekijät. Kokonaiseen listaan voi tutustua tämän raportin liitetiedostoissa (Liite 3). Useamman vastaajan mielestä hänen työpaikalta uupuu palautteen saaminen, rahallinen palkkio ja/tai mahdollisuus etenemiseen.

Alla olevassa taulukossa on näkyvillä, kuinka hyvin kukin väittämä toteutuu kyselyyn osallistuvien työpaikoilla (Taulukko 4). Kyseisen väittämätaulukon avulla mitattiin asioiden totuudenmukaisuutta majoitusalan työpaikoilla.

Ensimmäisessä väittämässä kuinka hyvin ”asiantuntijuus toteutuu työpailla” yksitoista henkilöä oli sitä mieltä, että asiantuntijuus toteutuu hyvin, kuusitoista että asiantuntijuus toteutuu kohtalaisesti ja kolme ettei se toteudu ollenkaan.

Toisessa väittämässä ”johtaminen” mitattiin alaisten johtamista työpaikalla. Viidentoista vastaajan mielestä johtaminen toteutuu kohtalaisesti hänen työpaikalla, seitsemän oli sitä mieltä, että johtaminen ei toteudu ja kahdeksan koki, että johtaminen onnistuu hyvin.

Taulukko 4. Kuinka hyvin nykyisessä työssäsi toteutuu...

	HYVIN	KOHTALAISESTI	EI TOTEUDU
Asiantuntijuus	11	16	3
Johtaminen	8	15	7
Itsenäisyys	24	6	0
Turvallisuus	20	7	3
Haasteellisuus	16	12	2
Kehittymismahdollisuus	7	17	6
Mielipiteen ilmaisu	19	8	3

Kolmannessa väittämässä ”itsenäisyys” mitattiin saavatko majoitusalan työntekijät tehdä töitään itsenäisesti. Peräti kaksikymmentäneljä kolmestakymmenestä sai tehdä työtään itsenäisesti, kuusi oli sitä mieltä, että itsenäisyys toteutuu kohtalaisesti ja ei yhtäkään ei toteudu vastausta.

Neljännessä ”turvallisuus” väittämässä mitattiin työntekijöiden turvallisuuden toteutumista työpaikalla. Kaksikymmentä ”turvallisuus toteutuu hyvin” vastausta, seitsemän ”turvallisuus toteutuu kohtalaisesti” ja kolme ”turvallisuus ei toteudu”.

Viidennen ”haasteellisuus” väittämän avulla selvitettiin ovatko majoitusallalla työskentelevän henkilöstön työtehtävät tarpeeksi haasteellisia. Kuusitoista oli sitä mieltä, että työteh-

tävät ovat tarpeeksi haasteellisia, kaksitoista että tehtävien haasteellisuus toteutuu kohtalaisesti ja kaksi että haasteellisuus ei toteudu.

Kuudes "kehittymismahdollisuus" väittämä mittasi saavatko vastaajat mahdollisuuden kehittyä omalla työpaikalla. Seitsemän toteutuu hyvin vastausta, seitsemäntoista toteutuu kohtalaisesti ja kuusi ei toteudu.

Viimeisessä "mielipiteen ilmaisu" väittämässä mitattiin mielipiteen ilmaisu mahdollisuutta majoitusalan yrityksissä. Vastaajista kolme oli sitä mieltä, että mielipiteen ilmaisu toteutuu hyvin, kahdeksan että toteutuu kohtalaisesti ja yhdeksäntoista ettei mielipiteen ilmaisu toteudu.

6 Johtopäätökset

Esitän tässä luvussa johtopäätökset kyselyn tuloksista, joita esitin edellisessä pääluvussa ja pyrin yhdistämään tulokset jo edellä esitettyyn tietoperustan tietoon. Analysoinnin jälkeen tein arvion tämän tutkimuksen luotettavuudesta ja poimin joitakin kehitysehdotuksia jatkotutkimuksiin majoitusalan työskentelevän henkilöstön motivaatiosta ja motivaation ylläpitämiselle työpaikoilla. Lopuksi arvioin opinnäytetyöprosessin onnistumista kokonaisuudessaan.

6.1 Kyselytulosten analysointi

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa, miten majoitusalan ammattilaisia motivoidaan työpaikoilla ja kuinka vastaavanlainen motivointitapa vaikuttaa majoitusalan henkilöstöön. Tietoperustan tavoitteena oli kuvailla mikä on motivaatio, sekä esitellä motivaatioon vaikuttavia asioita. Motivaatio on vireystila, joka luo toimintaa työssä sekä määrittää toiminnan keston, muodon, voimakkuuden ja suunnan. Ulkoiset tekijät ja työntekijän sisäiset voimat vaikuttavat työmotivaatioon. (Hakonen & Nylander 2015, 136.) Tutkimusmenetelmänä käytettiin sähköistä kyselyä tavoittaakseen mahdollisemman eri-ikäisiä majoitusalan ammattilaisia mahdollisemman laajalta alueelta. Majoitusalan henkilöstölle laaditun sähköisen kyselyn kysymykset pohjautuivat opinnäytetyön tietoperustan osioon.

Tutkimuksessa kävi ilmi, että suurin osa tutkitusta majoitusalan henkilöstöstä koki työssään työtyytyväisyyttä ja työniloa. Työtyytyväisyyttä ja työniloa kokevat työntekijät työskentelevät motivoituneempina (Pitkonen & Rasila 2010, 8). Kyselyyn osallistunut majoitusalan ammattilainen koki työn imua kymmenen prosenttia useammin, kun muut palkkatyötä tekevät henkilöt. Työterveyslaitoksen (2012) mukaan joka toinen palkkatyötä tekevä suomalainen henkilö kokee työn imua vähintään muutamia kertoja viikossa. Majoitusalan poissaoloja ja sairasteluja on todennäköisesti kymmenen prosenttia vähemmän kuin muilla aloilla, koska Viitala (2013) sanoi työn imun vähentävään poissaoloja ja sairasteluja.

Majoitusalan työtehtävät vastaavat 70 prosentin tutkittujen työntekijöiden haasteisiin ja taitoihin, koska 70 prosenttia vastaajista oli kokenut flow:ta työpaikallaan. Flow-teorian mukaan flow-tilan saavuttaminen on mahdollista, jos taito ja haaste ovat tarpeeksi vaativia ja tasapainossa (Jaakkola, Kataja & Liukkonen 2006, 23). Mikäli majoitusalan työlaatua halutaan korottaa tai ylläpitää samalla tasolla, on henkilöstöä osaamista Csikszentmihalyi (2007) mukaan kehitettävä jatkuvasti. Kaikki yritykset voivat menestyä nykyhetkellä, mutta ainoastaan osaamista kehitettävä yritys menestyy tulevaisuudessakin. Oppiva yritys tunnistaa asiakkaiden uusia tarpeita, toimintaympäristönsä kilpailijoita ja hankkii tarpeisiin

vastaava osaamista tehokkaammin, kuin osaamista ei-kehitettävä yritys. (Ojala 2008, 78.) Nykyään 27 prosenttia tutkituista majoitusalan ammattilaisista saa samassa yrityksessä kehittymismahdollisuuden ja 33 prosenttia mahdollisuuden osaamiskehittämiseen, mutta vain 23 prosenttia vastanneista henkilöistä koki kehittymismahdollisuuden toteutuvaan hyvin hänen organisaatiossa. Työnantajan on luotava ja tunnistettava olosuhteita, joilla on positiivinen vaikutus henkilöstön taitoihin ja motivaatioon (Kaajas, ym. 2004, 14).

Majoituslalla työskentelevän henkilöstön motivoinnissa suositaan aineettomia palkitsemistapoja, mutta 60 prosenttia tutkitusta henkilöstöstä koki arvostavansa enemmän aineellisia palkitsemistapoja. Moni tutkittu majoituslalla työskentelevä henkilö kertoi haluaavansa saada palkan lisäksi jonkinlaisen rahallisen palkkion omasta työnteosta. Aineettomien etujen palkitsevuutta ei arvosteta tarpeeksi ja ne ovat usein näkymättömiä henkilöstön silmissä (Hakonen, ym. 2014, 150). Silti aineellisia palkitsemistapoja arvostava henkilöstö piti aineettomia palkitsemistapoja tärkeämpinä kuin aineellisia.

Vastajien luettelemien työpaikkavalintaan liittyvien asioiden perusteella voidaan päätellä, että majoitusalan työympäristö on tarpeeksi houkutteleva, koska melko moni mainitsi työympäristöön liittyvän asian valitessa työpaikan itselleen. Mahdollisuudella osaaikaisuuteen, työaikojen joustoilla sekä työvuorojen vaihtamisella on merkitystä henkilöstön hyvinvoinnin. Työnantajan positiivinen ajattelu yksilöllisestä työaikojen sopeuttamisesta luo huomioivaa ja luottamuksellista ilmapiiriä. Työpaikan hyvin toimivat ja ergonomiset työvälineet vaikuttavat laajasti työn onnistumiseen ja työpaikalla viihtymiseen. (Hakonen & Nylander 2015, 37.) Vielä vuonna 2012 Turun ammattikorkeakoulun opiskelija Heinosen toteuttaman opinnäytetyöhön liittyvän kyselyn mukaan Turun hotelleissa 31 prosenttia henkilöstöstä koki henkensä uhatuksi työpaikalla. Minun, syksyllä 2016, toteutuneet kyselyyn mukaan tutkitusta majoitusalan henkilöstöstä vain 10 prosenttia koki nykyään työympäristönsä uhatuksi ja 23 prosenttia tutkitusta majoitusalan henkilöstöstä kertoi turvallisuuden toteutuvan kohtalaisesti hänen työpaikalla. Uhatuksi tunteneiden prosentti osuuden laskusta voin todeta, että työntekijöiden turvallisuus on otettu nykyään paremmin huomioon, mutta henkilöstön turvallisuus on edelleen yksi majoitusalan kehitettävistä kohdista. Vuonna 2012 Heinosen tekemän hotellityöntekijöiden turvallisuuteen liittyvän kyselyn tuloksia ei voida yleistää koko Suomen majoitusalaan, sillä tutkimus toteutettiin yhdessä hotellissa.

Työsuhtemuodolla näytti olevan jonkinlaista vaikutusta tutkittavien henkilöiden motivaatioon majoituslalla, sillä määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevä tutkittu henkilöstö on 17 prosenttia motivoituneempi kuin toistaiseksi voimassaolevassa työsuhteessa työskentelevä. Erään 2000-luvun alkupuolella olevan johtajan perustelu määräaikaisten työ-

suhteiden käyttöön oli, että epävarmuus työsuhteen jatkosta pistää henkilöstöä työskentelemään ahkerammin varmistaakseen jatkoa itselleen kyseisessä työpaikassa. Toiset johtajat ovat taas sitä mieltä, että epävarmuus työsuhteen jatkosta ajaa työntekijöitä käyttämään aikaansa uuden työpaikan hakemiseen. (Hakonen, ym. 2014, 210.) Toistaiseksi voimassaolevan työsuhteen omaavien keskuudessa itselle tavoitteen asettaneita on 26 prosenttia enemmän kuin määräaikaisessa työsuhteessa työskentelevien. Tavoitteiden saavuttamisen kannalta on löydettävä motivaatio, mikä saa henkilöitä liikkeelle saavuttaakseen päämääriä (Pitkonen & Rasila 2010, 5).

Tutkimuksessa selvissä, että majoitusalan johtamisessa on paljon parantamisen varaa. Majoitusalan henkilöstö toivoo saavansa enemmän arvostusta ja kiitosta työstään. On tärkeää, että johtaja- tai esimiestehtävissä työskentelevä on mukana muiden alaisten jokapäiväisessä työnteossa. Tekemällä yhteistyötä alaisten kanssa johtaja säilyttää ymmärryksiensä ja otteensa alaisten arjesta eikä muutu etäiseksi omista alaisista. Tekemisessä mukana oleva johtaja tai esimies onnistuu antamaan ja arvioimaan palautetta, sekä toimia yksittäisten tai yhteisten mahdollisten ongelmien ratkojana. Ongelmia on vaikeampi korjata, mikäli ne ilmenevät jokapäiväisissä työtavoissa. Ainoastaan esimiehen/johtajan läsnäololla voidaan välttää ongelmia yrityskulttuurissa. Onnistunut palvelu ja tuote syntyvät työntekijöiden ja työnantajien yhteistyön tuloksena. Toimiva ja hyvä yhteistyö on todella tärkeä sisäisen motivaation synnyttäjä. Yrityksen toimiva yhteistyö edellyttää johtajien sitoutumista yrityskulttuurin prosessin ja rakenteiden kehittämiseen. (Kaajas, ym. 2004, 17–18.)

Johto ja alaiset saavat yhteistyöllä aikaan paljon enemmän, jos johto arvostaa alaisiaan. Jokaiselle on annettava äänioikeus keskustelussa ja työnteon päätöksien teossa. Ilmaisuoikeudella saadaan koko henkilöstö mukaan kehittämään työtä. Arvostuksen tuloksena saadaan aikaansaava ja tehokas työtiimi, jossa työskentely on hauska ja tiimin hyvä yhteishenki näkyy asiakkaiden palautteessa. Sillä yhteistyötä tekevä tiimi palvelee asiakkaita parhaalla tavalla. (Hakonen ym. 201, 243.) Huikeat 63 prosenttia majoitusalan ammattilaisesta koki, ettei mielipiteen ilmaisu toteudu heidän yrityksessä.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja kehitysedotukset

Tutkimuksessa tutkittava kohderyhmä esittää otosta majoitusalan henkilöstöstä. Tutkimuksen kohteena oli henkilöstön motivaatio ja motivointikeinot. Tietoperustan kolme tärkeintä päälukua, joiden pohjalle kysely perustui ovat motivaatio, työmotivaatioon vaikuttavat tekijät ja motivointikeinot. Tutkimusmenetelmäksi valitsin määrällisen tutkimusmenetelmän, jotta saisin tuloksia mahdollisemman laajalta alueelta. Tutkimukseen osallistuvista

muutama henkilö oli minulle ennestään tuttu ja loput tuntemattomia. Asialla ei kuitenkaan ollut merkitystä, sillä käsittelin kaikki tulokset anonyymeinä. Mielestäni tutkimustuloksia voi yleistää koko Suomen majoitusalan henkilöstön keskuudessa, koska kyselyyn osallistuvat vastaajat olivat eri-ikäisiä ja eri paikkakunnilla työskenteleviä. Tulosten luettavuutta on mahdollista parantaa nostamalla kyselyyn osallistujien lukumäärää. Tämän tutkimuksen vastaustuloksien kato oli viisikymmentä prosenttia.

Ehdotukseni majoitusalan henkilöstön motivaatiotason nostamiselle on palkkausjärjestelmien muuttaminen. Moni majoitusosalalla työskentelevä tutkittu henkilö uskoi saavansa motivaatiota enemmän aineellisesta palkitsemisesta ja mainitsi haluavansa saada jonkinlaisen rahallisen palkkion omasta työnteosta. Suositukseni on muuttaa majoitusalan aikaan perustuvan peruspalkkaustavan palkkio- ja provisiopalkkaukseen. Palkkiopalkkoissa mitataan työn tuloksia tai myyntimääriä. Palkkiopalkka koostuu kiinteästä palkanosasta ja työn tuloksien mukaan vaihtelevasta palkkio-osasta. (Hakonen, ym. 2014, 116–117.)

Toinen ehdotukseni on kiinnittää enemmän huomiota työpaikan ilmapiiriin. Tutkimustulosten mukaan johtaminen hoidetaan majoitusosalalla heikosti. 14 (47 prosenttia) vastaajista ei uskonut, että työnantaja on kiinnostunut alaisten motivaatiosta. Työntekijöiden osallistaminen erilaisiin prosesseihin luo motivoiva ilmapiiriä. Tutkittavista henkilöistä melkein jokainen kertoi arvostavansa työilmapiiriä työpaikkavalitsemisprosessissa, mutta huolestuttavat 19 henkilöä, eli 63 prosenttia henkilöstöstä ei koe saavansa mahdollisuutta ilmaista mielipiteensä nykyisessä työpaikassa. Luottamuksellinen ja huomioiva ilmapiiri parantaa työntekijöiden sitoutumista ja kasvattaa halua tehdä työtä työnantajan hyväksi (Hakonen & Nylander 2015, 37). Mukavan ja motivoivan ilmapiirin yksi tärkeimmistä tekijöistä on turvallisuus. Turvallisuus on aina ollut huolenaiheena majoitusosalalla. Voiko yövuorossa työskennellä aina vähintään kaksi henkilöä? Turvallisuutteen liittyen on tehtävä ratkaisevia päätöksiä, koska ongelma ei ole uusi kyseisellä alalla.

6.3 Opinnäytetyöprosessin arviointi

Aloitin opinnäytetyöprosessiin tutustumisen jo kauan ennen varsinaista opinnäytetyön kirjoittamista. Itse opinnäytetyön kirjoittamisen aloitin kesällä 2016. Kirjoittamisen aloittaminen viivästyi minulle sopivan ja mielekkään aiheen etsimisen takia. Loin alkukesästä opinnäytetyölleni aihe suunnitelman, jonka kävin myöhemmin läpi opinnäytetyöni ohjaajan kanssa. Opinnäytetyösuunnitelman lähikäynnissä kävimme läpi aiheen rajauksen ja sovimme alustavan aikataulun tietoperustan kirjoittamiselle, tutkimuksen suunnitteluun ja toteuttamiseen, sekä tulosten analysointiin. Päädyimme siihen tulokseen, että varsinainen tutkimus on toteutettava alkusyksystä, sillä kesällä henkilöiden tavoittaminen on hankalaa

kesälomien takia. Syksyllä toteuttaneen kyselytutkimuksen takia opinnäytetyöni valmistuminen myöhästyi noin kuukaudella lokakuussa 2016.

Päädyin tutkia henkilöstön motivaatiota, koska aloitin työnteon henkilöstöhallintoalan puolella syksyllä 2015, tästä syystä valitsin itselleni myös erikoissuuntautumispintoja henkilöstöhallinnon puolelta. Halusin saada vastauksia kysymykseen mikä motivoi henkilöstöä nykyään. Työni tavoitteena oli korostaa motivaation tärkeyttä työnteossa ja kuinka motivaatiolla on suora vaikutus työlaatuun. Miettien tulevaisuuden urakehitystäni, halusin tutkia mikä motivoi muita ihmisiä, sillä olemme kaikki erilaisia persoonia ja omat motivaattorit saattavat poiketa muiden motivaattoreista. Tutkimuksen tuloksia voin käyttää pitkälle omassa tulevaisuuden esimiestyöelämässä.

Aiheen rajaaminen ei sinänsä tuntunut haastavalta, mutta itse motivaation selittäminen käsitteenä aiheutti paljon ajattelutyötä. Tietoperustaan oli loogista poimia tunnettuja motivaatioteorioita, joiden kautta oli helpompi ymmärtää motivaatiota ja sen merkitystä. Kirjoitin opinnäytetyötäni samassa järjestyksessä kuin sisällysluettelossa oleva järjestys. Aloitin tutkimuksen kirjoittamisen tietoperustan kirjoittamisesta ja tein johtopäätökset viimeisenä osiona.

Päädyin kvantitatiiviseen tutkimusmenetelmään, koska kyseinen menetelmä oli paras minun aikatauluuni. Harmi, että vastausprosentti jäin aika pieneksi kyseiselle otokselle. Vastausprosentti jäi 50 prosenttiin. Suuremmalla vastausprosentilla olisin saanut luetettavampia tuloksia henkilöstön motivaatiosta. Tavoitteena oli korkeampi vastausprosentti, mutta muistutusviesteistä huolimatta vastausprosentti ei ylittänyt 50 prosenttia. Syynä saattoi olla yleinen kiire majoitusallalla, jollin hoidetaan useita työtehtäviä samanaikaisesti. Uskon silti, että tutkimustuloksia voi yleistää Suomessa majoitusalan henkilöstön keskuudessa, koska vastaajat olivat eri-ikäisiä ja eri paikkakunnilla työskenteleviä. Korkeamman vastausprosentti saaminen olisi mahdollista, mikäli tekisin opinnäytetyötäni toimeksiantona jollekin tietylle yritykselle tai ottaisin paljon aiemmin yhteyttä useampaan hotellin kysyäkseen henkilöstön yhteystietoja kyselyä varten.

Kokonaisuudessa olen tyytyväinen valmiiseen opinnäytetyöhön, sillä käytin suurimman osan vapaa-ajastani opinnäytetyön kirjoittamiseen ja tiedon havainnointiin. Opinnäytetyötä tehdessä syvennyin palkitsemisen vaihtoehtoihin ja niiden vaikutuksiin, joista uskon olevan paljon hyötyä tulevaisuudessani. Toivon, että pääsen hyödyntämään oppimani tieto käytännössä lähiaikoina työnteossa.

Lähteet

Csikszentmihalyi, M. 2007. Hyvä bisnes. Rasalas Kustannus. Helsinki.

Dubrin, A. J. 2004. Applying psychology: individual and organizational effectiveness. 6. uudistettu painos. Person Education. Upper Saddle River. USA.

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. 2016. Moodle. Henkilöstöjohtaminen RH3A 2015. Motivaatio ja palkitsemisen kokonaisuus. Luettavissa: http://hhmoodle.haaga-helia.fi/pluginfile.php/524478/mod_resource/content/2/Motivaatio%20ja%20palkitsemisen%20kokonaisuus%2017.11.2015.pdf. Luettu: 1.9.2016.

Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin -Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. 2. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

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

Heinonen, H. 2012. Hotellin vastaanoton turvallisuuteen vaikuttavat tekijät – katsaus turkulaiseen majoitusturvallisuuteen. Turun ammattikorkeakoulu. Opinnäytetyö. Luettavissa: https://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/49934/Heinonen_Heidi.pdf?sequence=1. Luettu: 26.10.2016.

Hiam, A. 2003 Motivational management: inspiring your people for maximum performance. AMACOM. New York.

Jaakkola, T., Kataja, J. & Liukkonen, J. 2006. Taitolajina työ. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Jaakkola, T., Liukkonen, J. & Suvanto, A. 2002. Rahasta vai rakkaudesta työhön? Mikä meitä motivoi? Likes-työelämäpalvelut Oy. Jyväskylä.

Jarenko, K. & Martela, F. 2014. Sisäinen motivaatio- tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu, 2014, 3, s 14. Luettavissa: <https://filosofianakatemia.fi/tiedostot/sisainen-motivaatio.pdf>. Luettu: 30.8.2016.

Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Otava. Helsinki.

Kaajas, S., Luoma, K., Nordlund, H. & Troberg, E. 2004. Ei ainoastaan rahasta - osaamisen kokonaispalkitseminen. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Kananen, J. 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Keskinäinen Eläkevakuutusyhtiö Etera. Työn imu. Luettavissa: <http://eterahyvinvointi.fi/tyokyky-ja-tyo/tyon-imu/>. Luettu: 6.9.2016.

Lämsä, A-M. & Hautala, T. 2004. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Edita Prima Oy. Helsinki

Martela, F. 2012. Työn murros ja sisäinen motivaatio – eli miten lahjakkaimmat nuoret rekrytoidaan ja eläkepommi ratkaistaan? Luettavissa: <http://frankmartela.fi/2012/11/tyon-murros-ja-sisainen-motivaatio-eli-miten-lahjakkaimmat-nuoret-rekrytoidaan-ja-elakepommi-ratkaistaan-2/>. Luettu: 30.8.2016.

Martela, F. 2014. Paskaduuni voi olla hyvä duuni. Luettavissa: <http://frankmartela.fi/2014/02/paskaduuni-voi-olla-hyva-duuni/>. Luettu: 30.8.2016.

Mayor, P. & Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Talentum. Helsinki.

Mikkonen, M. 2012. Heittäydy rohkeasti virtaan! Luettavissa: http://tyopiste.ttl.fi/Uutiset/Sivut/Heittaydy_rohkeasti_virtaan.aspx. Luettu: 6.9.2016.

Moilanen, T., Ojasalo, K. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät. 3. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Nurmi, J. & Salmela-Aro, K. 2002. Mikä meitä liikuttaa. PS-kustannus. Jyväskylä.

Ojanen, M. 2014. Positiivinen psykologia. 2. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. WSOY. Helsinki.

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

Työterveyslaitos 2012. Yksilön työhyvinvointi. Luettavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/terveyden_edistaminen_tyopaikalla/yksilon_tyohyvinvointi/sivut/default.aspx. Luettu: 6.9.2015.

Taloussanomat 2013. Oletko innostunut vai leipiintynyt? Ero töissä on valtava. Luettavissa: <http://www.taloussanomat.fi/tyo-ja-koulutus/2013/03/12/oletko-innostunut-vai-leipiintynyt-ero-toissa-on-valtava/20133779/139>. Luettu: 6.9.2016.

Työterveyslaitos 2014. Työn imu. Luettavissa:

http://www.ttl.fi/fi/tyohyvinvointi/tyon_imu/Sivut/default.aspx. Luettu: 6.9.2016.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen-strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Majoitusosalalla työskentelevän henkilöstön motivaatio

1. Sukupuoli *

- Mies
 Nainen

2. Ikä *

- alle 20v.
 21-30v.
 31-40v.
 41-50v.
 51-60v.
 yli 60v.

3. Millä hotellin osastolla työskentelet? *

4. Koetko olevasi motivoitunut työnteossa? *

- KYLLÄ
 EI

5. Mitkä ovat sinulle kolme tärkeintä asiaa työpaikkavalintaan liittyen? *

6. Oletko määrittänyt itselle tavoitteen? *

- EI
- KYLLÄ

7. Onko työsuhteesi... *

- Määräaikainen
- Vakituinen

8. Oletko kokenut työn imua? *

Työn imulla tarkoitetaan työlle omistautumista ja ylpeyttä työstään. Työn imussa työskentelevä henkilö tuntee työnsä haasteelliseksi, mutta samalla inspiroivaksi.

- KYLLÄ
- EI

9. Kuinka usein koet työn imua yhden (1) viikon aikana? *

- 0 kertaa
- 1 kerran
- 2 kertaa
- 3 kertaa
- yli 3 kertaa

10. Teen nykyistä työtäni, koska... *

Asteikko: 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=siltä väliltä, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Tunnen iloa ja tyydytystä oppiessani uusia asioita tässä työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koen suurta tyydytystä saadessani haastavan työtehtävän valmiiksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tunnen suurta tyydytystä ratkoessani tähän työhön liittyviä haastavia ongelmia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tämä työ on minusta sisällöllisesti erittäin kiinnostava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pidän tätä työtä arvokkaana	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minusta on jännittävää ja hauskaa esittää omia ideoitani muille	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haluan näyttää itselleni, että kykenen täyttämään tämän työn vaatimukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Onnistuessani tunnen itseni tärkeäksi henkilöksi tässä organisaatiossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

- Uskon, että tämä työ on hyvä edistysaskel valitsemalleni uralle
- Saan siitä hyvää palkkaa
- Se auttaa minua pääsemään myöhemmin korkeasti palkattuun työhön tässä organisaatiossa
- En tiedä, miksi teen tätä työtä. Minusta tuntuu, että hukkaan aikaani

11. Oletko kokenut flow:ta työpaikallasi? *

Flow käsitteen on luonut psykologi Mihaly Csikszentmihalyi. Flow on tila, jossa ajankulun ja paikan havaitseminen katoaa, ja tekeminen etenee itsestään.

- KYLLÄ
- EI

12. Pidän tärkeänä... *

Asteikko: 1=en pidä tärkeänä, 2=pidän vain vähän tärkeänä, 3=pidän jonkin verran tärkeänä, 4=pidän melko tärkeänä, 5=pidän erittäin tärkeänä

	1	2	3	4	5
Palkkausjärjestelmä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työajan järjestelyt (työajat, lomat)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus työssä tarvittaviin taitojen syventämiseen ja monipuolisuuteen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsuhteen pysyvyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaute työstä esimieheltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan tarjoamat yksittäiset koulutusmahdollisuudet (kurssit)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaute työstä asiakkaalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan tarjoamat koulutus- ja valmennusohjelmat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palaute työstä työkaverilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työuralla eteneminen (urasuunnittelu ja urapolku)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tulospalkkausjärjestelmä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Edut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkanlisät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yksittäiset erikoispalkkiot	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Kumpi palkitsemismenetelmä motivoi sinua enemmän? *

Aineellinen palkitseminen: palkka, erilaiset lisät, rahalliset palkkiot...

Aineeton palkitseminen: työympäristö, kehittymismahdollisuus, osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet, arvostus ja palaute

- Aineellinen palkitseminen
 Aineeton palkitseminen

14. Kuinka henkilöstöä motivoidaan työpaikallasi? *

Valitse vähintään yksi vaihtoehto

- Antamalla palautetta
 Maksamalla bonusta
 Maksamalla provision työstäsi
 Antamalla työsuhde-etuja (esim. auto, matkalippu jne.)
 Järjestämällä koulutuksia
 Kehittymismahdollisuudella (esim. uralla eteneminen)
 Järjestelemällä yhteisiä tapahtumia
 Antamalla vastuuta työnteossa
 Mahdollisuudella olla oma-aloitteinen

15. Mikä sinun työmotivaatioon vaikuttava tekijä uupuu työpaikaltasi? *

Mainitse vähintään yksi tekijä

16. Onko sinun mielestäsi työnantajasi kiinnostunut henkilöstön motivaatiosta? *

- EI
 KYLLÄ

17. Kuinka hyvin nykyisessä työssäsi toteutuu... *

HYVIN KOHTALAISESTI EI TOTEUDU

Asiantuntijuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itsenäisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turvallisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Haasteellisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittymismahdollisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielipiteen ilmaisu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Liite 2. Asiat joita majoitusalan ammattilaiset arvostavat työpaikkavalinnassa

- sijainti
- henkilökunta
- palkka
- Että voi seistä myymänsä tuotteen takana
- Hyvä työilmapiiri
- Hyvä esimies
- Työ-aika
- Työyhteisö
- Palkka
- työilmapiiri
- palkka
- työpaikan sijainti
- Sijainti, maine, työympäristö
- Sijainti
- Työkaverit
- Henkilökuntaedut
- Työn mielenkiintoisuus
- haasteellisuus
- mahdollisuudet kehittyä ja edetä
- työyhteisön ilmapiiri
- mieleinen työtehtävä
- mieleinen työympäristö
- mieleinen työmatka (ei liian pitkä työmatka)
- Työilmapiiri
- se että osataan antaa vastuuta
- asiakaskunta (vrt. kokoushotelli, vapaa-ajanhotelli)
- Työpaikan sijainti
- miellyttävä työympäristö
- työkaverit
- ilmapiiri
- työajat
- joustavuus
- Palkka, työaika, henkilöstö.
- työilmapiiri
- työaika, luotettavuus ja varmuus
- Työkaverit
- asiakkaiden kanssa kommunikointi
- Erilaisiin ihmisiin tutustuminen.
- Sijainti, palkka, ja että paikka on vakituinen
- kiinnostava työpaikka, palkka, sopivat työajat
- Työpaikan tulee vastata koulutusta
- Työmatka (ei saa olla liian kaukana)
- Fiilis mikä välittyy esim. haastattelusta sekä työpaikkailmoituksesta
- Työpaikan sijainti, yritys ja palkka
- työilmapiiri
- kanta-asiakkaat
- hotellin palvelukonsepti
- Työedut
- palkka
- työpaikan imago/tunnettavuus
- Motivoiva ja monipuolinen työ
- Hyvä työporukka
- Palkka
- Yrityksen imago (tunnettuus, luotettavuus)

- Etenemismahdollisuudet
- Sijainti
- Työn sisältö
- Paikkakunta
- Kehittymismahdollisuus
- Kasvun mahdollisuudet
- palkka
- lyhyt työmatka
- Sijainti
- ilmapiiri (henkilökunta /asiakaskunta)
- haasteet
- työn sekä tuotteen laatu.
- Maine, eteneminen, tulevaisuus
- hyvät työkaverit, ilmapiiri, sijainti
- Etenemismahdollisuudet
- Hyvät työtunnit
- Työilmapiiri
- hyvä henki työporukan kesken
- palkka
- toimivat työskentelyvälineet

Liite 3. Uupuvat työmotivaatioon vaikuttavat tekijät majoitusosalalla

- Muiden työntekijöiden joustamattomuus
- yhteiset virkistyjäiset, työntekijöiden palkitseminen/muistaminen kun päästy reippaasti yli budjetin, työntekijöiden kuuntelu, lisäavun palkkaaminen sesongille
- Kunnioittaminen
- Vaikutusmahdollisuus omaan työympäristöön
- Palkan nousu
- Joustavuus työvuorosuunnittelussa
- Olen vasta aloittanut uudessa työpaikassa. Yleisesti toivoisin avointa ja rakentavaa yhteistyötä kollegoiden kesken. Aina saa ja pitää antaa palautetta niin oikein menneiden asioiden takia kuin epäonnistumisien takia. Ei muuten kukaan opi mitään jos ei koskaan saa kiitosta tai rakentavaa korjausta.
- Mahdollisuus uralla etenemiseen, mahdollisuus vakituisen työhön täysin tunnein
- Pomot eivät tiedä/muista omista kokemuksistaan, millaista vastaanottovirkailijan jokapäiväinen työ on. Säästölinja, vaikka työntekijöistä on pula.
- Esimies
- Työn tulosten näkeminen.
- voisivat antaa enemmän palautetta.
- rahallinen / aineellinen palkkio tehdystä työstä.
- Tuplavuorot
- Tulospalkkaus, tai ylipäättään mikään rahallinen lisäansio hyvin tehdystä työstä
- Ajan puute, en koe että saisin tarpeeksi lisäoppia, koska aika ei riitä. Tämä tarkoittaa sitä, että mikäli haluan oppia uusia asioita tulee se aika nipistää jostain muusta ajasta.
- Hyvä johtaminen
- Tällä hetkellä rehellisesti ei mikään
- Rahallinen palkitseminen tai rahan arvoinen palkinto hyvin tehdystä työstä. Palautteen antaminen.
- Yhteishenki
- Vaikka palautetta annetaan, niin sitä toivoisi joskus saavansa enemmän korkeammilta päälliköiltä. Hyvän myyntituloksen tekemisestä voisi kehittää pienen palkkion, esim jos hotelli on ollut kokonaan täynnä niin tässä olisi kiva jos olisi joku pieni palkkio!
- Huono ilmapiiri, huono työntekijöiden jako, puutteellinen perehdyttäminen työtehtäviin
- Haasteita liian vähän osaan jo kaiken
- Bonusten maksu liittyen tulokseen
- palkitseminen, koulutukset
- Etenemismahdollisuus
- Liian vähän aikaa/henkilöstä tekemään työt niin hyvin kuin toivoisin ne tehtävän