

## **Palkitsemisjärjestelmän muutoksen vaikutus pääkaupunkiseudun hotellin vastaanoton työntekijöiden motivaatioon**

Julia Heikkinen



<b>Tekijä</b> Julia Heikkinen	
<b>Koulutusohjelma</b> Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohto	
<b>Opinnäytetyön nimi</b> Palkitsemisjärjestelmän muutoksen vaikutus pääkaupunkiseudun hotellin vastaanoton työntekijöiden motivaatioon	<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 32 + 6
<p>Hyvällä palkitsemisjärjestelmällä voidaan houkutella osaavia työntekijöitä yritykseen sekä sitouttaa olemassa oleva henkilöstö pysymään yrityksessä (Joki 2018, 170). Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää palkitsemisjärjestelmän muutoksen vaikutus työmotivaatioon pääkaupunkiseudulla sijaitsevassa hotellissa työskentelevissä vastaanoton työntekijöissä. Työssä keskityn erityisesti tarkastelemaan aikaisemmin yksilöpalkitsemisen piirissä olleita työntekijöitä, jotka ovat siirtyneet tiimipalkitsemisen ja yksilöpalkitsemisen piiriin.</p> <p>Työn teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään pääaiheina motivaatiota ja palkitsemista. Työn tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä kyselytutkimuksena, jota täydennettiin kvalitatiivisin eli laadullisin menetelmin avoimilla kysymyksillä ymmärryksen syventämiseksi. Kysely lähetettiin 1.11.2020. Kohderyhmänä oli pääkaupunkiseudulla sijaitsevan hotellin vastaanoton työntekijät, jotka ovat kokeneet palkitsemismallin muutoksen henkilökohtaisesta tiimikohtaisemmaksi. Vastaukset saatiin viidessä päivässä jokaiselta 15 vastaajalta.</p> <p>Suurimmilta osin kyselyyn vastaajat olivat sitä mieltä, että mieluisin palkitsemistapa on rahapalkka, joka oli samalla yksi suurimmista työmotivaation lähteistä. Vastaajat kokivat pääosin, ettei palkitsemismallin muutoksen toteutustapa heidän työpaikallaan ollut mieluinen. Myös esimiesten toimintatavat esimerkiksi palkitsemisen, palautteenannon ja arvostuksen suhteen vaatisivat huomiota.</p> <p>Tutkimustuloksista voidaan tehdä johtopäätös, että palkitsemismallin muutos vaikutti tutkitun ryhmän työmotivaatioon negatiivisella tavalla. Tähän vaikutti erityisesti vastaajien tottumukset sekä tapa, jolla palkitsemismalli muutettiin. Jatkotutkimusidea olisi toteuttaa sama tutkimus kohderyhmälle, joka on kokenut päinvastaisen muutoksen eli palkitsemisjärjestelmä on muutettu tiimikohtaisesta palkitsemisesta henkilökohtaiseen palkitsemiseen. Tutkimuksen tuloksia voi soveltaa tutkitun hotellin palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen.</p>	
<b>Asiasanat</b> Motivaatio, palkitseminen, palkitsemismalli	

# Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Motivaatio.....	3
2.1	Motivaatioteoriat.....	3
2.1.1	Motivaation sisältöteoriat.....	4
2.1.2	Motivaation prosessiteoriat.....	6
2.2	Sisäinen ja ulkoinen motivaatio .....	7
2.3	Työmotivaatio .....	8
2.3.1	Palkitsemisjärjestelmän muutosten vaikutus motivaatioon .....	9
2.3.2	Tavoitteiden asettaminen .....	11
2.3.3	Tulosten seuraaminen ja palaute .....	12
3	Palkitseminen.....	13
3.1	Aineellinen palkitseminen.....	13
3.2	Aineeton palkitseminen .....	15
3.3	Palkitsemisen henkilökohtaisuus.....	16
3.4	Palkitsemisen vaikutus työsitoutumiseen .....	16
4	Tutkimuksen toteutus .....	17
4.1	Tutkimusmenetelmät.....	17
4.2	Tutkimusaineiston keruu .....	18
5	Tulokset .....	18
5.1	Taustatiedot.....	18
5.2	Motivaatio .....	22
5.3	Palkitseminen .....	25
6	Pohdinta.....	28
6.1	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset.....	28
6.2	Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusideat.....	30
6.3	Oma oppiminen.....	32
	Lähteet .....	34
	Liitteet.....	38

# 1 Johdanto

Palkitsevassa työssä palkkiot motivoivat työntekijöitä sekä parantavat työnantajan ja työntekijän välistä luottamusta ja arvostusta (Berlin 2019, 118-119). Työn kokeminen motivoivaksi edistää työtyytyväisyyttä ja sitä kautta myös työsitoutumista. Palkitseva työ luo työntekijälle tarkoituksellisuuden tunnetta, arvostusta, yhteenkuuluvuutta ja hyvinvointia. (Berlin 2019, 18.) Motivoivia palkitsemisen keinoja ovat sekä rahalliset palkitsemiskeinot että aineettomat palkitsemiskeinot, kuten esimerkiksi arvostus, hyvä työilmapiiri ja mahdollisuudet edetä uralla (Silvia 2017).

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia palkitsemisjärjestelmän muutoksen vaikutusta pääkaupunkiseudulla sijaitsevan hotellin vastaanotossa työskentelevien ihmisten työmotivaatioon. Aihe on hotellialalle merkittävä, sillä motivoituneet ja arvostetuiksi itsensä tuntevat työntekijät parantavat oman osaamisensa ja suorituskykynsä lisäksi yrityksen tuottavuutta (Silvia 2017). Etenkin vuonna 2020 majoitus- ja ravitsemistoiminnan alaa koetellut koronapandemia on Tilastokeskuksen (2020) mukaan vaikuttanut merkittäväällä tavalla alan yritysten taloudelliseen tilanteeseen, minkä vuoksi työntekijöiden motivaatioon tulisi kiinnittää erityistä huomiota. Palkitseminen on yksi tehokkaimmista keinoista tavoitteiden ja tulosten saavuttamiseksi. Vuonna 2020 Mandatum Lifen toteuttaman Palkitseminen 2020 -tutkimuksen mukaan vajaa puolet tuhannesta palkansaajavastaajasta piti nykyisiä oman työpaikkansa palkitsemismalleja motivoivina ja sitouttavina. Tutkimuksen mukaan tärkein motivoiva tekijä on rahallinen palkitseminen. Mandatum Lifen palkitsemisen palveluiden liiketoiminnanjohtaja Kiisa Hulkko-Nymanin mukaan palkitsemiseen tulisi kiinnittää paljon enemmän huomiota. (Eskola 2020.) Aiheen ajankohtaisuuden lisäksi se on minun omia opintoja ja asiantuntemusta syventävä. Aihe kiinnostaa minua erityisesti, koska olen itse kokenut palkitsemismallin muutoksen vaikutukset omalla työpaikallani. Minun kokemukseni mukaan henkilökohtaisesta palkitsemismallista siirryttäessä tiimikohtaisempaan palkitsemismalliin koettiin olevan negatiivista vaikutusta kyvykkäimpien myyjien työmotivaatioon.

Työssä keskityn erityisesti tarkastelemaan aikaisemmin yksilöpalkitsemisen piirissä olleita työntekijöitä, jotka ovat siirtyneet tiimipalkitsemisen ja yksilöpalkitsemisen piiriin. Tutkimuksen pääongelmana on ”Miten palkitsemismallin muutos vaikuttaa pääkaupunkiseudulla sijaitsevan hotellin vastaanoton työntekijöiden motivaatioon?”. Työn alaongelmina ovat ”Mikä on aineellisen ja aineettoman palkitsemisen merkitys motivaatioon?” ja ”Miten henkilökohtainen palkitseminen ja tiimikohtainen palkitseminen vaikuttavat työmotivaatioon?”. Tuloksia voi soveltaa tutkitun hotellin palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen.

Työn edetessä pääajatus ja kohderyhmä muokkaantuivat koronaviruksen vaikutusten takia. Tarkoituksena oli ensin tehdä työ toimeksiantona hotellialan yritykselle, mutta koronan vuoksi yritys suljettiin toistaiseksi, eikä toimeksianto onnistunut. Tutkimuksen pääajatus muuttui tutkimaan palkitsemisjärjestelmän muutoksen vaikutusta sen sijaan, että olisin tutkinut koko palkitsemisen merkitystä motivaation kannalta. Kyselytutkimuksen lisäksi oli tarkoitus vielä haastatella mahdollisimman montaa vapaaehtoista kyselyyn vastannutta henkilöä, jotta voitaisiin syvemmin ymmärtää heidän kokemuksiinsa vaikuttaneita tekijöitä. Koska vapaaehtoisia haastateltavia oli vain kaksi, päätettiin haastattelut rajata tästä työstä pois. Vähäisen haastattelumäärän avulla ei olisi voinut tutkia saturaatiota eli vastausten toistuvuutta eikä vastauksista olisi voinut tehdä johtopäätöksiä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Työn pääaiheina ovat motivaatio ja palkitseminen. Aihe liittyy suorituksen johtamiseen, josta keskityn käsittelemään aineellisen ja aineettoman palkitsemisen, motivaation ja tavoitteiden asettamisen. Tulen sivuamaan myös tulosten seurannan, palautteenannon, työilmapiirin sekä palkitsemisen vaikutukset työsitoutumiseen lyhyesti, mutta keskityn vain rajaamiini aiheisiin syvällisemmin. Rajaan työn tällä tavoin, koska kyseinen aihepiiri kiinnostaa minua erityisesti ja haluan perehtyä siihen syvällisesti. Jos valitsisin kaikki suorituksen johtamiseen liittyvät aiheet, tulisi työstä turhan laaja.

Tämän työn keskeisimmät käsitteet ovat motivaatio ja palkitseminen. **Motivaatio** tarkoittaa mielentilaa, jonka avulla voi määritellä kuinka kauan ja millä vireystilalla ihminen tekee asioita. Työmotivaatio sen sijaan on mielentila, jonka avulla ihminen saa aikaan työhön liittyvää toimintaa, mihin liittyy sekä yksilön sisäiset että ulkoiset tekijät. (Hakonen 2016) Työmotivaatio vaikuttaa työsuorituksiin positiivisella tavalla saaden aikaan tavoitteisiin suuntautuvaa käyttäytymistä. Motivoituneet työntekijät yltyvät parempiin suorituksiin, mikä taas ohjaa koko yritystä parempaan tulokseen. Menestymisen kannalta on siis tärkeää, että työntekijät saadaan innostumaan liiketoiminnallisista tavoitteista. (Hyppänen 2013, 140.) **Palkitsemisella** tarkoitetaan asioita, joita työntekijä saa vastineeksi työpanoksestaan. Tällaisia asioita on esimerkiksi raha, arvostus, tunnustus, edut ja mahdollisuus kehittyä työssä. Palkitseminen on tehokkain väline, jolla voi viestittää organisaation arvoja ja tavoitteita. Palkitseminen voidaan jakaa aineellisiin ja aineettomiin palkitsemismenetelmiin. (Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman & Ylikorkala, 2014.)

Muita työssä käytettäviä käsitteitä ovat tavoitteet ja työsitoutuminen. **Tavoitteet** näyttävät suunnan koko toiminnalle ja niiden avulla pystyy keskittymään olennaiseen. Riittävän haastava tavoite johtaa tuloksellisuuteen ja antaa kunnianhimoisen kuvan toiminnasta. Tavoitteiden päätyyppejä ovat esimerkiksi taloudelliset, laadulliset, tehokkuuteen liittyvät

sekä inhimilliset tavoitteet. (Rantala 2014.) **Työsitoutumisella** tarkoitetaan työntekijöiden tahtotilaa pysyä uskollisena työnantajalle ja organisaatiolle. Työnantajat, jotka tukevat työntekijöidensä kehitystä ja palkitsevat hyvästä työpanoksesta saavat työntekijöiltään takaisin sitoutumista ja paneutumista työhön. Toisin sanoen työnantajien osoittaessa sitoutumista työntekijöitään kohtaan myös työntekijät osoittavat sitoutumista takaisin, mikä johtaa myös organisaatiotason tavoitteiden saavuttamiseen. (Baker 2014.)

Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu kahdesta pääluvusta, joissa käsitellään motivaatiota ja palkitsemista. Tämän jälkeen kerron suorittamastani tutkimuksesta ja sen toteutuksesta sekä tuloksista. Lopuksi teen tutkimustulosten avulla johtopäätöksiä ja pohdin, mitä hyötyä työstäni on tutkitulle yritykselle sekä itselleni. Opinnäytetyö toteutetaan tutkimustyyppisenä määrällisin eli kvantitatiivisin menetelmin kyselytutkimuksella sekä laadullisin eli kvalitatiivisin menetelmin kyselytutkimukseen sisällytyillä avoimilla kysymyksillä.

## **2 Motivaatio**

Motivaatiosta on kehitetty erilaisia psykologisia teorioita, joiden avulla on helpompi ymmärtää, mikä ihmisiä motivoi ja miten motivaatio syntyy. Motivaatio voidaan edelleen jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon, joiden avulla voidaan tarkastella myös työntekijän työhön liittyvää motivaatiota. (Hakonen 2016.) Työntekijän sisäisen motivaation lisäksi on tärkeää, että työnantaja huolehtii arvostavasta ja motivoivasta työilmapiiristä, jolloin myös ulkoisen motivaation lähteet ovat hyödynnettävissä ja työntekijän tehokkuus paranee (Silvia 2017). Seuraavissa kappaleissa käsitellään motivaatioteorioita, sisäistä ja ulkoista motivaatiota sekä työmotivaatiota.

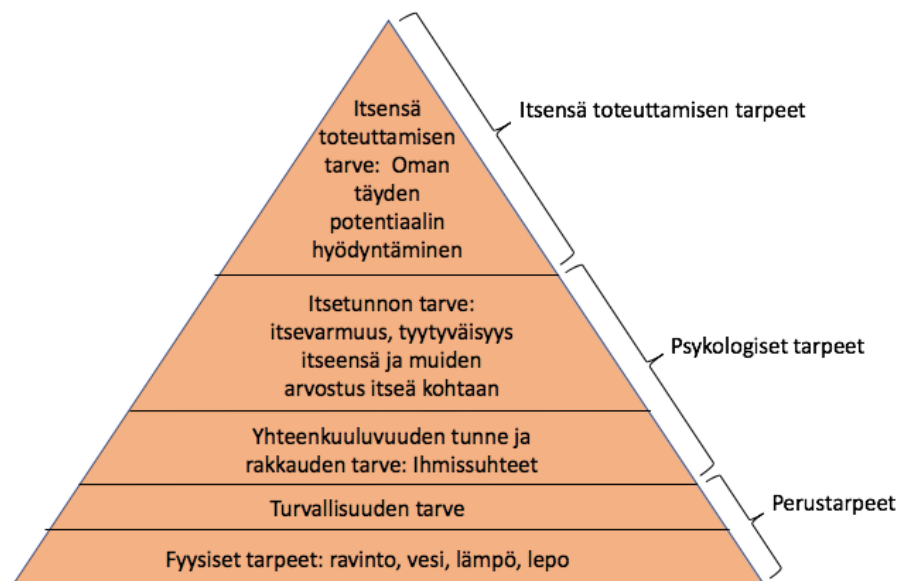
### **2.1 Motivaatioteoriat**

Motivaatioon liittyen on kehitetty erilaisia teorioita, jotka voidaan jaotella karkeasti vastaamaan kysymyksiin ”mikä motivoi?” ja ”miten motivoidumme?”. Kun haetaan vastausta kysymykseen ”mikä motivoi?”, tutkitaan tarpeiden vaikutusta motivaation synnyssä. Kun taas pohditaan ”miten motivoidumme?”, tarkastellaan mielen sisäisiä prosesseja ja yksilöllisiä motivaatiota synnyttäviä seikkoja. Näitä teorioita kutsutaan nimellä sisältö- ja prosessiteoriat. (Hakonen 2016.) Teorioihin kannattaa kuitenkin suhtautua kriittisesti, sillä ne ovat usein hyvin kauan aikaa sitten kehitettyjä, eikä kaikkia ole edes empiirisesti eli kokeusperäisesti todistettu (Fowler, 2019).

### 2.1.1 Motivaation sisältöteoriat

Sisältöteoriat perustuvat ihmisten tarpeisiin, minkä vuoksi niitä nimitetään myös tarveteorioiksi. Näitä teorioita kutsutaan myös universaaleiksi teorioiksi, koska niitä voi hyödyntää jokaisen ihmisen toiminnan ymmärtämiseen - toisin sanoen niiden mukaan jokainen ihminen motivoituu suurin piirtein samoista asioista. Sisältöteorioita käytetään usein tukemaan ajatusta siitä, että ulkoiset motivaatiotekijät, esimerkiksi raha ei voi toimia työntekijän työmotivaation lisääjänä. (Hakonen 2016.)

Ihmisympäristön keskeinen henkilö Abraham Maslow kehitti psykologisen sisältöteorian ihmisen motivaatiosta vuonna 1943. Teoriaa kutsutaan Maslow'n tarvehierarkiaksi (kts. kuvio 1) ja se perustuu erilaisiin yksilön tarpeisiin. Maslow esitti teoriansa käyttäen pyramidia havainnollistamisessa. Pyramidin alimmalla tasolla ovat ihmisen konkreettiset perustarpeet ja ylimmällä tasolla abstraktimmat asiat kuten itsensä toteuttaminen ja oman potentiaalin hyödyntäminen. Jotta voi saavuttaa ylemmällä tasolla olevia tarpeita, on ensin alempien tasojen tarpeiden toteuduttava. (Bowen & Sadri 2011, 45.)



Kuvio 1. Maslow'n pyramidi (mukaillen Bowen & Sadri 2011, 45).

Hautala ja Lämsä (2013, 82.) mukailevat Maslow'n tarvehierarkiaa ja heidän mukaansa siihen sisältyy viisi eri tarpeiden kategoriaa. Alimpana Maslow'n pyramidissa ovat konkreettiset fyysiset perustarpeet kuten esimerkiksi ruoka, lepo, seksuaaliset tarpeet, oikea ruumiinlämpö ja vesi. Nämä ovat ihmisen tärkeimpiä tarpeita ja ilman niiden toteutumista on haastavaa pyrkiä toteuttamaan ylempien tasojen tarpeita. Seuraavaksi tärkeimpänä ih-

misen tarpeena on turvallisuus, joka korostuu etenkin ihmisen lapsuudessa. Turvallisuuden tärkeys näkyy työelämässä esimerkiksi työturvallisuutena, toimintatapojen ergonomisuutena sekä työsuhteen varmuutena (Rauramo 2009, 3).

Seuraavaksi pyramidissa ovat psykologiset tarpeet. Kun perustarpeet toteutuvat, mahdollisuus psykologisten tarpeiden toteutumiseen kasvaa. Ihmisellä on tarve tuntea itsensä rakastetuksi ja pidetyksi, jolloin ihmissuhteet ja ystävät ovat hyvin tärkeitä, jotta sosiaaliset tarpeet toteutuvat. Ihminen haluaa tuntea kuuluvansa johonkin sosiaaliseen ryhmään, esimerkiksi perheeseen tai ystäväpiiriin. Kun tämä tarve toteutuu, on seuraavaksi tärkeimpänä tarpeena itsetunto eli arvostuksen tarve, joka sisältää itsekunnioituksen, kiitoksen ja tunnustuksen saamisen sekä muiden antaman arvostuksen ja kunnioituksen saamisen. (Hautala & Lämsä 2013, 82.) Työelämässä tarve toteutuu verkostojen, johtamisen ja työyhteisön kautta (Rauramo 2009, 3).

Ylimpänä Maslow'n tarvehierarkian pyramidissa on itsensä toteuttaminen. Tämä tarve on mahdollista toteuttaa, kun perustarpeet ja psykologiset tarpeet toteutuvat. Tähän liittyy tunne siitä, että saa toteuttaa itseään ja onnistuu käyttämään oman potentiaalinsa oikein. Tarpeen toteutuminen näyttää joka ihmisellä erilaiselta riippuen tämän mielenkiinnon kohteista ja arvoista. Toisin sanoen itsensä toteuttamisen tarpeen toteutuessa ihminen tekee sitä, mitä hän kokee olevansa tarkoitettu tekemään. (Bowen & Sadri 2011, 48.) Työelämässä itsensä toteuttamisen tarve toteutuu, jos työ on mielekästä, ja jos työssä on mahdollista käyttää luovuutta ja saada vapauksia (Rauramo 2009, 3).

Maslow'n tarvehierarkiaa on jälkepäin jonkin verran kritisoitu sen mustavalkoisuuden vuoksi. Neher (1991, 92-94) on kritisoinut Maslow'n ajattelutapaa siitä, että ylemmän tason tarpeiden toteutuminen olisi riippuvaista alemman tason tarpeiden toteutumisesta. Neherin mukaan on mahdollista, että eri tasoisten tarpeiden toteutuminen voi olla samanaikaisesti kehittyvää tai jopa vastakohtaista Maslow'n teoriaan nähden, eivätkä kaikki tarpeet ole aina synnynnäisiä. Neher painottaa ympäristön ja kulttuurin tärkeyttä tarpeiden muovautumisessa. Esimerkiksi ihmisillä, jotka syntyvät kehitysmaassa huonoissa taloudellisissa ja sosiaalisissa oloissa voi perustarpeidenkin täytyminen olla haastavaa, jolloin esimerkiksi ylemmän tason psykologisten tarpeiden toteutuminen voi olla vahvemalla pohjalla. Kuuluminen yhteisöön ja perheeseen lisää yhteenkuuluvuuden ja hyväksytyksi tulemisen tunnetta, jolloin Maslow'n tarvehierarkia ei toteudu teoriassa määritellyssä nimenomaisessa järjestyksessä. Kritiikistä huolimatta Maslow'n tarvehierarkiaa on sovellettu laajasti etenkin työmotivaatioon liittyvissä tutkimuksissa - teorian avulla on syntynyt näkemys, että työn tulisi vastata työntekijän tarpeita, eikä toisin päin (Hautala & Lämsä 2013, 83).



Toinen tunnettu motivaation sisältöteoria on Frederick Herzbergin kehittämä kaksifaktori-teoria. Teoria keskittyy erittelemään tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä luovia seikkoja, jotka vaikuttavat motivaatioon ja työmotivaatioon. Seikat, jotka saavat työntekijät motivoitumaan ja olemaan tyytyväisiä, nimitetään motivaatiotekijöiksi. Jotta motivaatiota voi lisätä, kannattaa Herzbergin mukaan panostaa palautteeseen ja työn sisältöön, sekä huolehtia siitä, että työntekijöillä on mahdollisuus kehittyä työssään. (Miner 2005, 61-63.) Motivaatiotekijöiden vastapainona ovat hygieniatekijät. Nämä tekijät voivat Herzbergin mukaan vähentää tyytymättömyyttä, muttei lisätä tyytyväisyyttä. Hygieniatekijöiden avulla voi siis päästä tyytyväisyydessä vain tiettyyn pisteeseen asti tai jopa huonontaa sitä. Hygieniatekijöitä ovat esimerkiksi rahalliset palkkiot, rahapalkka ja työolot, eli toisin sanoen motivaation ulkoiset tekijät. (Hautala & Lämsä 2013, 84.)

Alkuperäistä Herzbergin tutkimusta on käytetty hyödyksi useissa eri motivaatiotutkimuksissa, mutta se on saanut myös kritiikkiä. Esimerkiksi hygieniatekijöiden tyytymättömyyttä lisäävää vaikutusta on tutkittu. Todellisuudessa hygieniatekijät, kuten palkka ja palkkiot työssä voivat lisätä työntekijän tyytyväisyyttä ja motivaatiota. Lisäksi motivaatiotekijöiden tyytyväisyyttä lisäävä vaikutus ei ole niin yksiselitteinen, kuin Herzbergin alkuperäisessä tutkimuksessa todetaan – työssä koetut saavutukset ja työ itsessään voivat myös huonontaa työtyytyväisyyttä. (Miner 2005, 71.) Hautala ja Lämsä (2013, 84) lisäävät vielä, että Herzbergin teorian pohjalta tehtyjen tutkimuksien avulla ei ole löydetty selkeää yhteyttä työtyytyväisyyden vaikutuksesta työsuoriutumiseen.

### **2.1.2 Motivaation prosessiteoriat**

Prosessiteorioissa perehdytään yksilön henkilökohtaisiin valintoihin ja mieltymyksiin. Keskeinen seikka prosessiteorioissa on selvittää ihmisten tietoon pohjautuvaa ajatusprosessia. Niissä perehdytään syvemmin ihmisten välisiin eroihin ja syy-seuraussuhteisiin. Etenkin palkitsemisen positiivisia vaikutuksia on usein selitetty prosessiteorioiden avulla. Prosessiteorioita ovat esimerkiksi odotusarvoteoria, tasasuhtateoria ja tavoitteen asettamisen teoria. (Hakonen 2016.)

Victor Vroomin kehittämän odotusarvoteorian mukaan uuden tavoitteen tullessa ihminen pohtii tavoitteen saavuttamisesta saatavia hyötyjä ja niihin kohdistuvia odotuksia. Toisin kuin sisältöteorioissa, ihmisten toimintaa Vroomin mukaan eivät ohjaa kaikille yhteiset tarpeet, vaan jokainen toimii yksilöllisesti. Odotusarvoteoriaa on sovellettu myös palkitsemiseen. Teorian mukaan työpaikalla työntekijöiden palkitsemismallin tulee olla selvästi yhteydessä suoritukseen sekä palkkion riittävän houkutteleva. Toisen odotusarvoteorian ke-

hittäjän Edward Lawlerin mukaan palkitsemista voi pitää joko hyvänä tai huonona väli-  
neenä motivoinnissa - palkitseminen on yksilölle tärkeää, jos sen avulla on mahdollista  
saavuttaa itseä kiinnostavia tavoitteita. (Miner 2005, 98-100.)

John Adamsin kehittämä tasasuhtateoria perehtyy ihmisen omaan haluun saavuttaa tasa-  
paino työpanoksen ja lopputuloksen välillä sekä henkilökohtaisesti yksilönä että muihin  
työntekijöihin nähden. Työssä palkitsemisen motivoivuus pohjautuu tällöin siihen, että yk-  
silö tietää palkitsemisen avulla oman suoriutumisensa muihin nähden. Yksilön kokemus  
epätasapainosta motivoi tätä tekemään asioita tasapainon saavuttamiseksi. Tasasuhta-  
teoria liittyy palkitsemiseen hyvinkin oleellisesti; työntekijän kokiessa saavansa vähem-  
män palkkaa tai palkkiota toisiin työntekijöihin nähden, kokee hän olevansa myös alipal-  
kattu. Sama pätee myös toisin päin, jolloin liiasta palkkiosta kokee olevansa ylipalkattu  
muihin nähden ja tällöin voi kokea syyllisyyttä. Jos työntekijä kokee saavansa oikean palk-  
kion työpanokseensa nähden, on hän tyytyväinen, eikä pyri muuttamaan asioita. (Banks &  
Moola & Patel 2012.)

Edwin Locken kehittämän tavoitteen asettamisen teorian mukaan ihminen on motivoitu-  
nein, kun hänellä on selkeät, riittävän haastavat ja hänen itse hyväksymänsä tavoitteet,  
joiden saavuttamisen tueksi hän saa riittävästi palautetta suoriutumisestaan. Teorian mu-  
kaan vaativat tavoitteet edistävät työssä suoriutumista, jos työntekijällä on riittävä osaami-  
nen niiden saavuttamisen mahdollistamiseksi. Myös tavoitteiden määrittelemisen tarkasti  
on tärkeää, koska tarkat tavoitteet saavat ihmisen pyrkimään niitä kohti vahvemmin, kuin  
epämääräisiä tavoitteita kohti. Työntekijän osallistuminen tavoitteiden asettamiseen pa-  
rantaa yksilön suorituskykyä ja sitoutumista, sillä tällöin työntekijä on itse ollut mukana hy-  
väksymässä yhdessä sovitut tavoitteet. Tavoitteen asettamisen teorian mukaan palkitse-  
misen avulla voi sitouttaa työntekijät tavoitteisiin. (Robbins 2000, 166-167.) On myös tut-  
kittu, että kiinteän tuntipalkan sijaan ihmisen sitoutumista edistää enemmän bonukset ja  
suoritusmääriin pohjautuvat palkkiot. Jos suurempien tavoitteiden saavuttamisesta on  
mahdollista saada suurempia palkkioita, on työntekijän sitoutuminen myös suurempiin ta-  
voitteisiin entistäkin vahvempi. (Hakonen 2016.)

## **2.2 Sisäinen ja ulkoinen motivaatio**

Motivaatio voidaan jakaa sekä sisäisiin että ulkoisiin motivaation lähteisiin. Sisäisiä moti-  
vaation lähteitä ovat esimerkiksi vapauden tunne, tarkoituksellisuuden tunne, yhteenkuu-  
luvuuden tunne, edistyksen ja henkilökohtaisen kasvun tunne sekä uudet oivallukset. Ul-  
koisia motivaatiotekijöitä ovat raha, edut ja asema. (Hyppänen 2013, 141.) Ulkoisiin moti-

vaatiotekijöihin liittyy myös palkitseminen. Palkitseminen voi muodostua monesta elementistä: tulos-, kannustin-, tavoite-, ja voittopalkkiot ovat melko yleisiä nykypäivän organisaatioissa. (Rötkin 2015, 121.)

Sisäisen motivaation voi yhdistää positiivisiin ajatuksiin, tunteisiin ja käyttäytymiseen. Kun motivaatio lähtee yksilöstä sisältä päin, tehdään työtä nautinnon ja ilon vuoksi. Sisäistä kokemusmaailmaansa muokkaaman kykenevät työntekijät voivat itse määrätä oman elämänsä laadun ja päästä mahdollisimman lähelle onnellisuutta. Sekä esimies että työntekijä voi ohjata toiminnallaan työntekijän sisäistä motivaatiota. Sisäisessä motivaatiossa tulee keskittyä neljään osa-alueeseen: vapaaehtoisuuteen, yhteenkuuluvuuteen, kyvykkyyteen ja psykologiseen perustarpeeseen tehdä hyvää. Ei ole siis vain esimiehen asia huolehtia työntekijöidensä sisäisestä motivaatiosta, vaan myös työntekijän täytyy pohtia tapoja parantaa sitä. (Sinokki 2016.)

Ulkoinen motivaatio on erilaisiin uhkiin vastaamista ja selviytymisen kannalta olennaisten resurssien keräämistä. Tällöin asioita tehdään, jotta saavutettaisiin jokin ulkoinen päämäärä. (Jarenko & Järvilehto & Martela 2015.) Maslow'n tarvehierarkian mallin avulla voi tarkastella myös ulkoisia motivaatiotekijöitä. Esimerkiksi fysiologisia tarpeita voi täyttää rahapalkalla ja sosiaalisena tarpeena omaa palkkaa voidaan verrata työkavereiden palkkaan. Kun palkalla mitataan saavutuksia, toimii se myös oman arvon mittarina. Maslow'n korkeimmalla tasolla olevia itsensä toteuttamisen tarpeita voi olla haastavaa toteuttaa palkan avulla, ellei palkka ole niin suuri, että kaikkia tarpeita voi toteuttaa rahalla, miten haluaa. (Sinokki 2016.)

### **2.3 Työmotivaatio**

Esimiehen tulee tuntea alaisensa, jotta motivoituminen on mahdollista - hyvällä johtamisella on positiivinen vaikutus työntekijöiden työmotivaatioon (Hyppänen 2013). Työmotivaation kannalta on tärkeää, että työntekijä tiedostaa oman työnsä merkityksen ja kokee olevansa pätevä työssään. Työmotivaatioon yksi suuri vaikuttava tekijä liittyy työntekijän elämäntilanteen eli koherenssin tunteeseen, joka tarkoittaa yksilön taitoa nähdä ympäristö ja erilaiset tilanteet mielekkäinä ja hallittavina. Vahvan koherenssin omaavat työntekijät luottavat omiin voimavaroihinsa ja näkevät vaatimukset myönteisinä haasteina. Suuret vaatimukset lisäävät tällaisten henkilöiden hyvinvointia. Sen sijaan työntekijöiden, joilla on heikko elämäntilanne, hyvinvointi heikentyy suurista vaatimuksista. Vahva koherenssi voidaan yhdistää myös parempaan stressinhallintaan, vähäisempiin terveysongelmiin ja kasvaneeseen työtyytyväisyyteen. Työntekijät, joilla on vahva koherenssi, tuntevat olevansa oman elämänsä ohjaksissa ja heillä on mahdollisuus vaikuttaa asioiden tapahtumiseen. (Sinokki 2016.)

Myös tunteet vaikuttavat työmotivaatioon, sillä tunteet vaikuttavat haluun panostaa omiin työtehtäviin. Tunteita kontrolloimalla voi myös ohjata omaa kokonaisuhyvinvointia. Negatiiviset ja positiiviset tunteet ovat molemmat hyödyllisiä, sillä niiden avulla pystyy laittamaan asiat tärkeysjärjestykseen – esimerkiksi myönteiset tunteet ovat usein edellytys onnistumiseen. Tämä pätee myös työmotivaatioon, sillä positiivisten tunteiden avulla työtyytyväisyys ja innostus työtä kohtaan kasvaa. Tärkeää on, että esimies pystyy aidosti innostamaan työntekijöitään. (Reizer & Brender-Ilan & Sheaffer 2019.) Työpaikalla työntekijöiden käsitys omista tunteistaan ja niiden hyväksymisestä mahdollistaa myös asiakkaan tunteiden ohjaamisen, mikä on tärkeää etenkin asiakaspalvelutyössä (Oksanen 2018).

Työmotivaatioon vaikuttava tekijä on myös työilmapiiri. Aiheena työilmapiiri on laaja, ja tässä työssä se käsitellään vain pintapuolisesti osana työmotivaatiota. Työilmapiirillä tarkoitetaan työntekijän kokemusta omasta työympäristöstään ja yhteisön käsitystä sosiaalisen työympäristön laadusta. Hyvä työilmapiiri parantaa työntekijöiden hyvinvoinnin lisäksi työn tuottavuutta, innovatiivisuutta ja tuloksellisuutta. (Aho & Aro & Kedonpää & Lappi & Rämö 2018, 26-39.) Rantasen (2018) mukaan hyvä ilmapiiri lisää edellä mainittujen asioiden lisäksi myös työntekijän rohkeutta, sitoutumista, oppimiskykyä, hyvinvointia ja työpaikan suosittelua muille. Rantasen mukaan huono ilmapiiri sen sijaan synnyttää konflikteja, heikentää keskittymiskykyä, kasvattaa kustannuksia tehokkuuden laskiessa sekä lisää tyytymättömyyttä ja stressiä, mikä välittyy myös asiakkaisiin. Hyvän ilmapiirin vallitessa työntekijät osaavat tehdä hyviä päätöksiä, kun taas huonon ilmapiirin vuoksi voi päätyä huonoihin ratkaisuihin. Lisäksi Ashrafin (2019) mukaan hyvä työilmapiiri edistää erityisesti työtyytyväisyyden paranemista sekä parantaa esimiehen ja työntekijän välistä vuorovaikutusta.

### **2.3.1 Palkitsemisjärjestelmän muutosten vaikutus motivaatioon**

Työntekijän suhtautuminen työympäristössä tapahtuviin muutoksiin on vahvasti yhteydessä psykologisiin seikkoihin ja yksilön lähtökohtiin. Psykologinen joustavuus on prosessi, joka liittyy hyvinvointiin. Sillä tarkoitetaan kykyä sopeutua uuteen tilanteeseen ja toimia joustavasti sen mukaan sekä kykyä suhtautua avoimesti erilaisiin ajatuksiin ja käsitellä mahdollista pahan olon tunnetta. Tärkeää ei ole ongelman poistaminen vaan sen hyväksyminen ja siihen avoimesti suhtautuminen. Jokaisella yksilöllä on omat arvot ja lähtökohdat, jotka vaikuttavat motivaatioon sopeutua uusiin tilanteisiin. Psykologiseen joustavuuteen liittyy motivaatio- ja arvotyöskentely, yksilöllinen aktivointi muutoksiin, oman hyvinvoinnin edistäminen ja avoin suhtautuminen ajatuksiin ja tunteisiin. Psykologisen joustavuuden on tutkittu vaikuttavan positiivisesti työn tuottavuuteen. (Nurmi & Salmela-Aro 2017.)

Kaikkia työntekijöitä ei voi miellyttää, jos palkitsemisjärjestelmää muutetaan. Joidenkin työntekijöiden sitoutuminen työpaikkaan saattaa heiketä, jolloin he voivat vaihtaa työpaikkaa uuden järjestelmän takia. Yksi merkittävimpiä tekijöitä rahallisessa palkitsemisessä onkin oikeudenmukaisuus. Jotta työntekijät kokevat palkitsemisen oikeudenmukaiseksi, olisi erityisen tärkeää, että he saisivat antaa mielipiteitä palkitsemisjärjestelmän suunnittelussa. Jos palkitsemisjärjestelmä koetaan epäoikeudenmukaiseksi, voi se johtaa pahimmassa tapauksessa irtisanomisiin, työtyytyväisyyden ja -hyvinvoinnin heikentymiseen, työntekijöiden kuormittumiseen ja erilaisiin ristiriitoihin. Toisin taas oikeudenmukaiset palkitsemisjärjestelmät parantavat työssä suoriutumista ja sitoutumista sekä samalla koko organisaation menestystä. (Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman & Ylikorkala, 2018.)

Muutoksia tehdessä tulisi keskittyä johtamaan työntekijöitä oikealla tavalla muutoksen eri vaiheet huomioiden. Muutoksesta ilmoittaessa työntekijät voivat kokea sokin ja epätoivon tunteita, jolloin esimiehen kuuntelemistaidot ja empatiakyky ovat tärkeitä. Sokin jälkeen työntekijät voivat kieltää muutoksen ja muistella vanhaa käytäntöä positiivisesti ja tulevaa negatiivisesti, jolloin suhtautuminen muutokseen voi olla vastahakoista. Tällöin esimiehen tulee antaa työntekijöiden tunteille tilaa ja ymmärrystä. Jotkut työntekijät saattavat reagoida tilannetta vältellen tai muita syytellen. Alkusokki helpottaa, kun esimies antaa työntekijän avautua ja kertoa tunteistaan. Tämä kasvattaa myös luottamusta esimiehen ja työntekijän välillä, mikä on erityisen tärkeää, sillä työntekijä voi muuten kyseenalaistaa sitoutumisensa työnantajaansa. (Pirinen 2014.)

Kun alkusokista on päästy yli, astuvat kuvaan työntekijän epävarmuus ja viha sekä masentuminen. Jos työntekijä ei kykene näkemään muutoksessa mitään positiivista, voi kehittyä vihan tunteita. Tällöin suurempi kuva hämärtyy, kun työntekijä keskittyy vain pienempiin yksityiskohtiin. Esimiehen tulee keskustella työntekijän kanssa ja kuunnella häntä, sekä muistuttaa suuremmista yhteisistä tavoitteista, joita kohti ollaan menossa. Työntekijä voi lamaantua myös masentua, eikä hänellä ole motivaatiota tehdä työtään. Maslowin tarvehierarkiaan viitaten, ihmisen turvallisuuden tunne saattaa heiketä muutoksessa, mikä näkyy työntekijän käyttäytymisessä uteliaisuutena muutoksen vaikutuksia kohtaan, jolloin esimiehen kuuntelu- ja kannustustaidot ovat hyvin tärkeitä. (Pirinen 2014.)

Kun työntekijä on käynyt läpi hankalimmat muutoksen vaiheet ja tunnetilat, hän lopulta ymmärtää ja hyväksyy muutoksen. Jotta tämä vaihe saavutetaan, on esimiehen huolehdittava oikeanlaisesta muutoksen johtamisesta ja työntekijöiden tukemisesta. Työntekijä alkaa innostumaan ja kiinnostumaan muutoksesta ja kokee hyväksynnän, luottamuksen ja

toivon tunteita. Esimiehen vastuulla on palkita oikeanlaisesta toiminnasta vahvistaakseen sitä ja tehostaakseen muutoksen hyväksyntää. Kun muutoksen elinkaari on käyty läpi, on hyvä pohtia yhdessä tiimin kanssa muutoksen onnistumista ja mahdollisia kehittämiskohteita. Loppuarviointi on yksi tärkeimmistä muutoksen vaiheista, jotta lopputulokset on helppompi tunnistaa konkreettisesti. (Pirinen 2014.)

Työyhteisössä usein totutaan tiettyihin tuttuihin ja turvallisiin käytäntöihin ja rutiineihin, vaikka niistä tosiasiaassa voisikin olla haittaa ja niiden muuttamista kannattaisi harkita. Usein ihmiset kaipaavat vaihtelua, mutta samalla he haluavat pysyä omalla mukavuusalueellaan, mikä on käytännössä mahdotonta. Organisaatio ei voi muuttua ja samalla pysyä muuttumattomana, vaan päätöksiä on tehtävä ja vanhasta on luovuttava tarpeen vaatiessa. (Järvinen 2014.)

### **2.3.2 Tavoitteiden asettaminen**

Organisaatiossa tavoitteet kannattaa määritellä selkeästi. Kauhasen (2015, 70) ja Raon (2016, 35) mukaan organisaation ylätasen tavoitteet ohjaavat alempien tasojen tavoitteita. Ylätasen on huolehdittava siitä, että strategia linkittyy selkeästi myös alempien tasojen tavoitteeksi (Herman 2019). Eri työtehtäviin liittyvät vaatimukset, odotukset ja tavoitteet on hyvä pohtia ja sopia, jotta rooli on työntekijöille selkeä ja tavoite voidaan sopia tietylle seurantajaksolle. Työntekijöiden osaamisesta on myös huolehdittava, jotta heillä on edellytykset tavoitteen saavuttamiseen. Lisäksi yksilön suorituskyky edellyttää tietoa tavoitteista, motivoivia kannusteita, hyviä työolosuhteita sekä psyykkistä ja fyysistä hyvinvointia. (Viitala 2007, 138.)

Esimerkki tavoiteasetannan työkaluista on SMART. SMART (specific, measurable, achievable, realistic, time based) -periaatteesta puhutaan, kun tavoitteet ovat hyvin määritellyjä. SMART -työkalu ei välttämättä ole täysin riittävä pelkällään, mutta se on hyvä lähtökohta tavoiteasetannassa. Tällöin tavoitteet ovat helposti ymmärrettäviä ja yksiselitteisen selkeitä, mitattavissa, saavutettavissa, realistisia ja aikataulutettuja. Hankalankin kuuloiset tavoitteet ovat SMART -periaatteen avulla helpommin saavutettavissa, kun suunnitelma ja määränpää ovat mahdollisimman selkeitä. (Hessekiel & Kotler & Lee. 2012.) Toinen esimerkki on BSC eli Balanced Scorecard -työkalu, joka käsittää neljä näkökulmaa: taloudellisen näkökulman, asiakasnäkökulman, prosessinäkökulman sekä oppimisen ja kehittymisen näkökulman (Viitala 2007, 135). BSC avataan vielä paremmin seuraavassa alaluvussa tulosten seuraamisen yhteydessä.

Pelkkä tavoitteiden kertominen ei riitä, vaan työntekijöiden täytyy ymmärtää sovittujen tavoitteiden asettamisen syyt. Työntekijöiden täytyy myös hyväksyä tavoitteet, jotta hänelle

tulee into pyrkiä toteuttamaan tavoitteet ja sitoutua niihin. Jos työntekijä ei hyväksy tavoitteita, tulee esimiehen ottaa asia puheeksi ja selvittää syy. Tavoitteiden saavuttamista edistäviä tekijöitä ovat sopiva haasteellisuus, tavoitteisiin sitoutuminen, työntekijän usko tavoitteen saavuttamiseen, tavoitteen tärkeys ja rakentava palaute tavoitteeseen pyrkiessä. (Kauhanen 2015, 78.) Deschamps ja Mattijs (2017) lisäävät edellä mainittuihin vielä tavoitteiden tarkan kuvaamisen. Kun työntekijälle annetaan tarkka selitys tavoitteesta ja sen aikataulusta, on hänen motivaationsa sitä kohtaan suurempi ja suorituskyky työtehtävää kohtaan kasvaa. Tämä pätee sekä tiimiin että yksilöön. Deschamps ja Mattijs (2017) korostavat tavoitteen haastavuuden merkitystä - mitä haastavempi tavoite, sitä motivoituneempia ja suorituskykyisempiä työntekijät ovat.

### **2.3.3 Tulosten seuraaminen ja palaute**

Käyttämällä mittareita ja vertaamalla lukuja on mahdollista varmistaa, että työntekijät pyrkivät toiminnallaan sovittuihin tavoitteisiin (Bärlund & Perko 2013, 217). Suorituskykyä ja tuloksia on mahdollista mitata vasta, kun selkeät tavoitteet on asetettu (Järvenpää & Länsiluoto & Partanen & Pellinen 2017, 331). Suomessa yksi suosituimmista mittareista on Balanced Scorecard (BSC) eli tasapainotettu mittaristo. Mittariston taloudellisella näkökulmalla tarkoitetaan taloudellisten eli rahallisten tavoitteiden saavuttamista, kun taas asiakkaan näkökulmassa on kyse asiakkaiden odotuksien täyttämisestä. Prosessinäkökulmassa keskitytään organisaation erilaisten prosessien organisointiin ja sujuvuuteen. Oppimisen ja kehittymisen näkökulma kattaa yrityksessä olevan osaamisen ja sen kehittämisen mahdollisuudet. (Viitala 2007, 135.)

Tasapainotettuun mittaristoon kootaan kilpailukyvyn näkökulmasta eri osa-alueiden suoritustasoa kuvaavia mittareita jokaiselle organisaation tasolle. Sitouttamisen kannalta hyödyllisintä on, jos koko henkilöstön on mahdollista osallistua mittariston kokoamiseen. Mittarilla ei aina tarkoiteta tunnuslukuja, vaan ne voivat myös kuvata esimerkiksi asiakastytyväisyyttä laadullisen selvityksen avulla. Kovilla mittareilla kuvataan yleensä numeerisesti esitettäviä asioita, esimerkiksi liikevaihtoa, ja pehmeillä mittareilla ihmisiin ja laadullisesti määriteltäviin asioihin, esimerkiksi työkykyyn, liittyviä mittareita. (Viitala 2007, 136.) Jos sovittuihin tavoitteisiin ei päästä, voi vika löytyä monesta asiasta. Esimerkiksi tiimin huono yhteishenki ja ilmapiiri, muuttuneet olosuhteet, liian korkeat tavoitteet ja kehitystä vaativat työskentelytavat vaikuttavat negatiivisesti tavoitteiden saavuttamiseen. On esimiehen tehtävä selvittää, mistä tiimin alisuoriutuminen johtuu. (Kauhanen 2015, 92.)

Palaute on yksi seurannan keinoja. Hyvin annettu palaute on ominaisuuksiltaan arvostavaa ja yksilöityä, ja se auttaa työntekijää kehittymään. Se on myös rehellistä ja helposti ymmärrettävää. Kun palaute annetaan heti sitä vaativan toiminnan jälkeen, on se myöskin

konkreettisesti tiettyä toimintaa tukevaa, mikä vahvistaa työntekijän oppimista. (Oksanen 2018.) Positiivista palautetta tulee antaa vilpittömästi siten, että työntekijä varmasti ymmärtää, mitä hän on tehnyt oikein ja mistä hän ansaitsee kiitoksen. On turhaa antaa positiivista palautetta liikaa, jos se ei kohdistu mihinkään tiettyyn asiaan. Tällöin työntekijä ei välttämättä ymmärrä, mistä hän ansaitsee kiitoksen. Rakentavaa palautetta kannattaa rohkeasti antaa, jotta työntekijä voi kehittyä. Tällöin on tärkeää, että rakentava palaute ei keskity työntekijän heikkouksien esiin tuomiseen, vaan vahvuuksien korostamiseen. (Aguinis 2019.) Rakentavalla palautteella voidaan auttaa työntekijää ymmärtämään muita mahdollisia toimintatapoja (Oksanen 2018).

Palautteen saamisessa ja antamisessa koetaan usein ristiriitoja. Työntekijät yleensä kaipaavat enemmän palautetta, vaikka esimies kokee antavansa runsaasti sitä. On yksilöllistä, kuinka usein jokainen kaipaa palautetta – jotkut haluavat sitä päivittäin ja joillekin riittää, että asia otetaan puheeksi muutaman kerran vuodessa. Myös omilta kollegoilta ja asiakkailta on hyvä saada palautetta, kunhan se tapahtuu järkevästi. Positiivista palautetta voi antaa muiden läsnä ollessa, mutta korjaava palaute olisi aina hyvä antaa kahden kesken. Mitä nopeammin eri tilanteiden jälkeen ihminen vastaanottaa työstään palautetta, sitä hyödyllisempää sen vastaanottaminen on. Hyvästä työsuorituksesta saatava tunnustus on erityisen tärkeää, ja organisaatiokulttuuriin sopiessa ja oikein toteutettuina esimerkiksi erilaiset nimitykset viikon tai kuukauden työntekijästä voivat olla hyödyllisiä ja motivoivia. (Kauhanen 2015, 125-126.)

### **3 Palkitseminen**

Aiemmissa luvuissa kuvattuihin motivaatioteorioihin voi yhdistää myös vahvistamisen teorian, joka liittyy palkitsemiseen merkittävästi. Vahvistamisen teorian mukaan työpaikalla kannattaa vahvistaa oikeanlaista toimintaa palkkioilla, jolloin työntekijät saadaan pyrkimään toistamaan vastaavaa toimintaa myös uudelleen. Tällä tarkoitetaan yksinkertaistusti sitä, että ihmistä voi ohjata oikeanlaisesta toiminnasta joko palkkioin tai vääränlaisesta toiminnasta rangaistuksin. Palkitsemisen on tutkitusti todistettu lisäävän työntekijän tehokkuutta töissä – esimerkiksi rahapalkkiot lisäsivät erään tutkimuksen mukaan työntekijöiden tehokkuutta 23 prosentilla. (Hakonen 2016.) Seuraavissa kappaleissa käsitellään aineellista ja aineetonta palkitsemista, palkitsemisen henkilökohtaisuutta ja tiimikohtaisuutta sekä niiden merkitystä työsitoutumisen kannalta.

#### **3.1 Aineellinen palkitseminen**

Berlinin (2019) mukaan aineellisia palkkioita ovat palkka, henkilökunta-alennukset, osakeoptiot ja luontaisedut. Joki (2016, 172.) lisää edellä mainittuihin vielä tulospalkkauksen ja



bonukset, ja jakaa nämä edelleen henkilökohtaisiin ja tiimikohtaisiin toteutuksiin. Lisäksi Joki mainitsee henkilökohtaiset lisät ja erilaiset vakuutukset, kuten esimerkiksi vapaa-ajanvakuutus ja matkavakuutus.

Työsuhteen perusajatus on, että työstä saadaan korvaukseksi palkka, mikä on useimmille suurin syy työn tekemiseen. Kuitenkaan usein palkkaus- ja palkitsemisasiosta ei puhuta tarpeeksi, ja moni pelkää leimautuvansa ahneeksi, jos osoittaa olevansa kiinnostunut rahallisista palkitsemisista. Monesti sisäisestä motivaatiosta puhuttaessa rahallinen palkitseminen nähdään jopa negatiivisena asiana, vaikka todistetusti rahallinen palkitseminen oikein toteutettuna viestii työntekijälle tämän kyvykkyydestä ja vahvistaa autonomisen motivaation syntyä. (Hakonen ym. 2018.) Autonomisella motivaatiolla tarkoitetaan sisäisen motivaation lisäksi toimintaa, joka syntyy valinnan vapaudesta, merkityksellisyydestä tai vapaaehtoisuudesta. Työ koetaan tällöin merkitykselliseksi ja työntekijä suoriutuu työtehtävistään hyvin ja on tyytyväinen työhönsä. (Hiltunen 2015.) Autonomisen motivaation saavuttamista voidaan tehostaa palkitsemisella, ihmisten välisillä suhteilla ja työn sisällöllä (Hakonen ym. 2018).

Jos palkitsemistavaksi valitaan tulospalkkaus, on hyvin tärkeää, että työntekijälle on selkeää, mistä tulospalkkio saadaan. Palkkion tulee olla selkeästi yhteydessä joko yksilön tai tiimin aikaansaannokseen. Työntekijän täytyy myös tuntea, että palkitseminen on oikeudenmukaista. Tämän vuoksi perusteet palkitsemiselle on oltava selvät työntekijöiden keskuudessa. Ihanteellisinta olisi, jos työntekijät osallistettaisiin palkitsemisjärjestelmän suunnitteluun, jolloin luottamus ja arvostuksen tunne vahvistuvat. Pienelläkin rahasummalla palkitseminen hyvästä työnteosta motivoi työntekijää ja parantaa suorituskyykyä. Toisaalta jos palkkioiden saaminen on yhteydessä tavoitteisiin pääsemiseen, voi motivaatio laskea tavoitteiden ollessa epärealistisen suuria. (Hakonen ym. 2018.)

Joidenkin tutkimusten mukaan rahallisella palkitsemisella on vain lyhytaikaista vaikutusta, ja pidemmällä aikavälillä se voi menettää merkitystään. Tämän seurauksena työntekijöiden suorituskyyky saattaa olla parhaimmillaan vain silloin, kun tiedossa on jokin aineellinen palkkio työstä. Työntekijöiden yleinen motivaatio työtä kohtaan saattaa laskea, ja työ saattaa muuttua kilpailuksi muiden työntekijöiden kanssa, mikä voi vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin. Tällöin aineettomia palkitsemistapoja kannattaa hyödyntää, jotta työntekijän sisäinen motivaatio voi kehittyä. (Silvia 2017.) Myös Hiltusen (2015) mukaan työntekijän arvostus ja huomiointi on vähintään yhtä tehokasta sitouttamisen kannalta kuin rahalliset palkkiot, eikä pelkillä rahallisilla palkkioilla ole mahdollista motivoida työntekijöitä.

### 3.2 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen on selkeästi yhteydessä työsitoutumiseen. Se ei myöskään kutsanna työnantajalle usein mitään, joten se on edullinen keino varmistaa työntekijöiden viihtyvyys töissä. Aineetonta palkitsemista ei usein mainita palkitsemisstrategiassa, vaan sitä saatetaan pitää itsestäänselvyytenä, jolloin siihen ei välttämättä osata panostaa yhtä paljon suhteessa aineelliseen palkitsemiseen. Tämän vuoksi myös aineettomat palkitsemistavat olisi hyvä mainita selkeästi palkitsemisstrategiassa. Aineettomiin palkitsemisen keinoihin lukeutuvat esimerkiksi työolosuhteet, mahdollisuudet kehittyä ja edetä, arvostus, ja palaute. (Hakonen & Nylander 2015.) Edellä mainitut voidaan edelleen jakaa kahteen osaan; urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Urapalkkioita ovat itse työ ja sen joustavuus sekä mahdollisuus kehittyä. Sosiaalisiin palkkioihin lukeutuvat erilaiset statussymbolit, palaute ja arvostus. (Kauhanen 2015, 119.)

Henkilöstön hyvinvointia voi parantaa esimerkiksi työolosuhteilla. Mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin ja työnantajan myönteinen suhtautuminen siihen lisää luottamuksellista ja avointa ilmapiiriä sekä viihtyvyyttä. Myös mahdollisuus liukuvaan työaikaan, etätöihin ja työvuorojen vaihtamiseen parantaa työntekijän työhyvinvointia. Lisäksi työn sisältö on tärkeässä roolissa sisäiseen motivaatioon. Oma osaamista vastaavat ja kiinnostavat työtehtävät ovat usein tärkein syy työpaikan valinnassa, kun kyseessä on korkeasti koulutettu henkilö. (Hakonen & Nylander 2015.) Myös mahdollisuus edetä työuralla on tärkeä tekijä, mutta kaikilla yrityksillä ei ole tarjota sellaista mahdollisuutta työntekijöille. Joka tapauksessa esimiehen tulisi suhtautua myönteisesti työntekijän etenemistoiveisiin ja pyrkiä siihen, että ne toteutuvat mahdollisuuksien mukaan. Jos eteneminen ylöspäin ei ole mahdollista, tulisi olla tarjolla mahdollisuus edetä joko sivusuunnassa tai jopa alemmalle tasolle organisaatiossa. Lisäksi esimiehen tulee olla aktiivinen ja tarjota näitä mahdollisuuksia houkuttelevalla tavalla työntekijöille. Vaikka Suomessa arvostetaankin virallista koulutautumista, on hyvin tärkeää pitää huolta ammatillisesta kehityksestä itse työn parissa. (Kauhanen 2015, 120-122.)

Vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä on hyvin tärkeä osa aineetonta palkitsemista. Esimiehen osoittama arvostus ja myönteinen, rakentava palaute on yksi merkittävimmistä keinoista motivoida työntekijää. Työntekijälle kannattaa myös antaa vaikutusmahdollisuuksia esimerkiksi fyysiseen työympäristöön, työtehtävien järjestykseen ja itse työtehtäviin. Työntekijöitä kannattaa kuunnella palkitsemistapaa suunnitellessa, sillä jollekin työntekijälle rahapalkkio on tärkeintä, kun taas toiselle vapaa-aika merkitsee enemmän. (Hakonen & Nylander 2015.)

### 3.3 Palkitsemisen henkilökohtaisuus

Ryhmän onnistumisesta maksettavat rahalliset palkkiot voivat parantaa ryhmähenkeä, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja yhteistyötä. Toisaalta sama palkkio voi olla yhdelle työntekijälle yhdentekevä ja toiselle työntekijälle tavoittelemisen arvoinen, jolloin tiimityö ei välttämättä toimi parhaalla mahdollisella tavalla tavoitteen saavuttamiseksi. (Hakonen ym. 2018.) Yksilöä lähimpänä suoritusta olisi luonnollisinta mitata henkilökohtaisella tasolla (Kauhanen 2015, 108). Tärkeässä osassa on palkitsemisjärjestelmän toimivuuden suunnittelu ja sen toteutus, jotta jokainen työntekijä saadaan toimimaan tavoitteen saavuttamiseksi yhteistyöllä. Toisin sanoen ryhmäpalkkiot ovat toimiva ratkaisu, jos esimies ymmärtää oman roolinsa suorituksen johtajana ja osaa motivoida työntekijöitä yhdistämään yksilön suoritukset osaksi tiimin onnistumista. (Hakonen ym. 2018.)

### 3.4 Palkitsemisen vaikutus työsitoutumiseen

Sitoutumisella on kolme erilaista muotoa; affektiivinen, jatkuva ja normatiivinen. Affektiivisella sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän halua työskennellä kyseisessä organisaatiossa, kun taas jatkuva sitoutuminen liittyy työntekijän arvioon "panos-tuotos" suhteesta organisaatiossa ja sen kannattavuudesta. Jatkuvaan sitoutumiseen liittyy erityisesti palkitsemisen eri muodot, kuten esimerkiksi edut, palkkiot ja työpaikan jättämisestä seuraavat haitat eli ulkoisen motivaation lähteet. Normatiivisella sitoutumisella taas viitataan työntekijän velvollisuudentuntoon työskennellä kyseisessä yrityksessä. (Viitala 2007, 91.)

Henkilöstön sitoutuminen on erityisen tärkeää, jotta yritys voi kehittyä, päästä tavoitteisiin ja taata toimintansa laadun. Hyviä sitouttamisen keinoja ovat esimerkiksi kilpailukykyinen palkkataso ja muut palkitsemistavat, työntekijän mahdollisuus kehittyä, hyvä johtaminen, työn kiinnostavuus sekä mahdollisuus työn ja muun elämän yhtensovittamiseen. Jo työntekijöiden rekrytointivaiheessa tulisi kiinnittää huomiota realististen odotusten luomiseen sekä riittävään perehdytykseen, jotta sitouttaminen onnistuu. (Viitala 2007, 92.) Palkitsemisella on myös vaikutusta työntekijöiden sitoutumiseen. Hyvin suoriutuvat työntekijät usein haluavat työpanoksensa näkyvän myös palkassa ja palkitsemisessa. Myös yritykselle hyvästä palkitsemisjärjestelmästä on kilpailuetua, sillä sen avulla yritys onnistuu pitämään hyvät työntekijät tyytyväisinä ja pitämään heidät palveluksessaan. (Hakonen ym. 2018.)

Hakosen ym. (2018) ja Kauhasen (2015, 108) mukaan on tärkeää kuunnella työntekijöiden mielipiteitä palkitsemisjärjestelmää muuttaessa tai sitä kehittäessä. Hakosen (2018) mukaan tällöin palkitsemisjärjestelmään tulee valituksi työntekijöiden arvostamia asioita, mikä edelleen tehostaa työsitoutumista. Rekrytinnissa luvatut aineelliset ja aineettomat

palkitsemistavat tulee osoittaa käytännössä ja niistä tulee pitää kiinni, sillä tällöin työntekijän lojaalius kasvaa työnantajaa kohtaan. Esimiehen johtamisella on suuri merkitys sitoutumisen kannalta, sillä huonosti hoidetut henkilöstökäytänteet ja työntekijöiden huomiotta ja arvostamatta jättäminen saa ihmiset vaihtamaan työpaikkaa. Aineettoman palkitsemisen lisäksi palkkiojärjestelmät ovat hyvin tärkeitä, jotta ammattitaitoiset ja työssään menestyvät työntekijät saavat ansaitsemaansa arvostusta konkreettisella tasolla, mikä lisää heidän sitoutumistaan. (Hakonen 2018.)

## **4 Tutkimuksen toteutus**

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää palkitsemisjärjestelmän muutoksen vaikutus vastaanoton työntekijöiden työmotivaatioon pääkaupunkiseudulla sijaitsevassa hotellissa. Kyselyyn valittiin vastaajiksi henkilöitä, jotka ovat työskennelleet yksilöpalkitsemisen piirissä ja joiden työpaikalla on muutettu palkitsemismalli tiimipalkitsemismalliksi. Koska kyselyyn vastaajia on melko rajallinen määrä, on kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen ymmärrystä syvennetty laadullisin menetelmin avoimilla kysymyksillä kyselylomakkeen yhteydessä.

### **4.1 Tutkimusmenetelmät**

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvantitatiivisella eli määrällisellä tutkimusmenetelmällä kyselytutkimuksen muodossa. Kvantitatiivisen tutkimuksen ymmärrystä syvennettiin kvalitatiivisin eli laadullisin menetelmin avoimilla kysymyksillä kyselylomakkeen yhteydessä. Lisäksi haastateltiin vapaaehtoisia kyselyyn vastanneita henkilöitä, jotta oltaisiin edelleen voitu syventää ymmärrystä vastaajien ajatuksista. Ymmärrystä haastattelukysymyksillä oltaisiin haettu etenkin sellaisiin aiheisiin, jotka olivat saaneet kyselytutkimuksessa kaikilta vastaajilta yhteneväisiä vastauksia. Vapaaehtoisia haastateltavia oli kuitenkin vain kaksi, minkä takia haastattelututkimus päätettiin rajata kokonaan pois tutkimuksesta, sillä sen avulla ei olisi pystynyt tekemään tarpeeksi johtopäätöksiä vähäisen saturaation vuoksi.

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus selvittää erilaisiin lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Useimmiten aineiston keruussa hyödynnetään tutkimuslomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Kvantitatiivista tutkimusta varten tarvitaan riittävän suuri tutkimusjoukko, jotta tulokset ovat päteviä. Määrällinen tutkimus selvittää enemmänkin olemassa olevaa tilannetta, mutta syitä tilanteen takana on hankala selvittää pelkän kvantitatiivisen tutkimuksen avulla. Sen sijaan kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus auttaa ymmärtämään asioiden syitä. Tyypillinen laadullinen tutkimus on esimerkiksi haastattelu. Haastattelut toteutetaan usein pienelle kohderyhmälle, ja tavoitteena on ymmärtäminen. (Heikkilä 2014.)

## 4.2 Tutkimusaineiston keruu

Kysely lähetettiin pääkaupunkiseudulla sijaitsevan hotellin vastaanoton 15 ennalta valitulle vapaaehtoiselle vastaajalle Whatsapp -viestintäsovelluksen välityksellä. Kyseisen hotellin vastaanotossa on yhteensä 21 työntekijää, joista 15 valittiin sen mukaan, että he olivat olleet kyseisessä työpaikassa töissä palkitsemismallin muutoksen aikana. Muut työntekijät rajattiin pois, sillä he olivat aloittaneet työsuhteen yrityksessä palkitsemismallin muutoksen jälkeen, joten he eivät olisi voineet olla osana tutkimusta. Kysely avattiin 1.11. ja suljettiin viikon sisällä 7.11., sillä jokainen oli siinä ajassa vastannut kyselyyn eli vastausprosentti oli 100%. Kysely toteutettiin anonyymina.

## 5 Tulokset

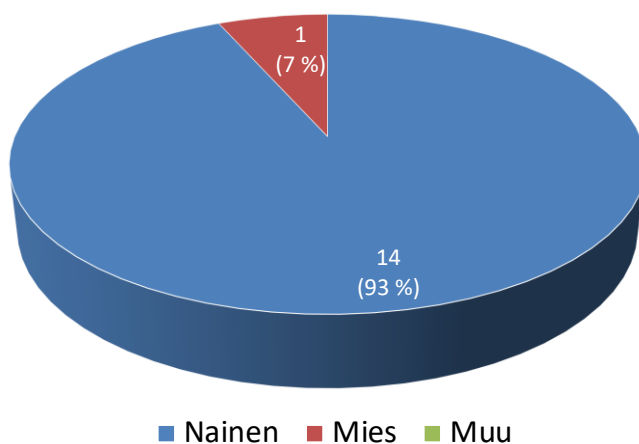
Tässä luvussa tulen esittelemään kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen kyselytutkimuksen tulokset. Kysymykset voidaan jakaa kolmeen eri teemaan: taustatietoihin, motivaatioon ja palkitsemiseen. Koska kyselyyn valittiin vastaajiksi henkilöitä, jotka ovat kokeneet palkitsemismallin muutoksen yksilöpalkitsemisesta tiimipalkitsemiseksi, kuuluu taustatietoihin myös palkitsemismallin muutokseen liittyvät taustatiedot, joilla voidaan pohjustaa myöhempiä vastauksia. Tavoitteena oli saada vastaukset kaikilta, joille kysely lähetettiin eli 15 henkilöltä, mikä toteutui. Vastausprosentti on siis 100%, mikä toteutui viidessä päivässä.

### 5.1 Taustatiedot

Ensimmäinen teema käsittelee vastaajien taustatietoja. Ensimmäinen kuvio (kuvio 1) kertoo, että vastaajista 14 on naisia (93,33%) ja 1 miehiä (6,67%), mikä tukee faktaa matkailualan naisvaltaisuudesta (Kiesi 2018). Ikäjakauma painottuu 20-30 vuotiaisiin (66% vastaajista), jonka jälkeen seuraavana suurimpana ryhmänä ovat 31-40-vuotiaat (27% vastaajista) ja lopuksi yksi vastaajista (7%) oli yli 40-vuotias (kuvio 2).

## Sukupuoleni

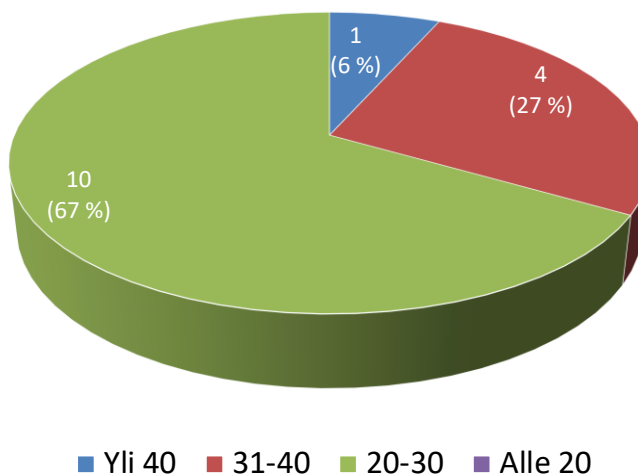
Vastaajien määrä: 15



Kuvio 1. Vastaajien sukupuoli.

## Ikäni

Vastaajien määrä: 15

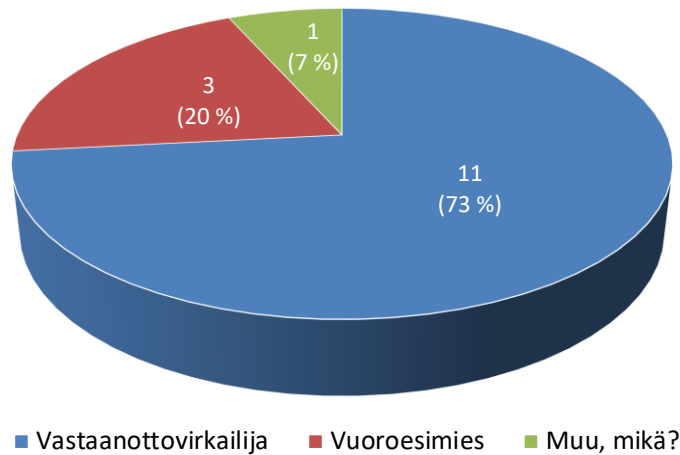


Kuvio 2. Vastaajien ikäjakauma prosentuaalisesti.

Vastaajista suurin osa (73%) oli hotellin vastaanottovirkailijoita. 11 vastaanottovirkailijan lisäksi vastaajissa oli kolme vastaanoton vuoroesiimestä (20%). Lisäksi yksi vastaajista oli vuoroesimies (7%), jonka työtehtäviin kuuluu myös guest relations -tehtävät, mikä tuli ilmi avoimesta vastauskentästä. (Kuviot 3 ja 4.)

## Asemani hotellin vastaanotossa on

Vastaajien määrä: 15



Kuvio 3. Vastaajien asema hotellin vastaanotossa prosentuaalisesti.

### Avoimeen tekstikenttään annetut vastaukset

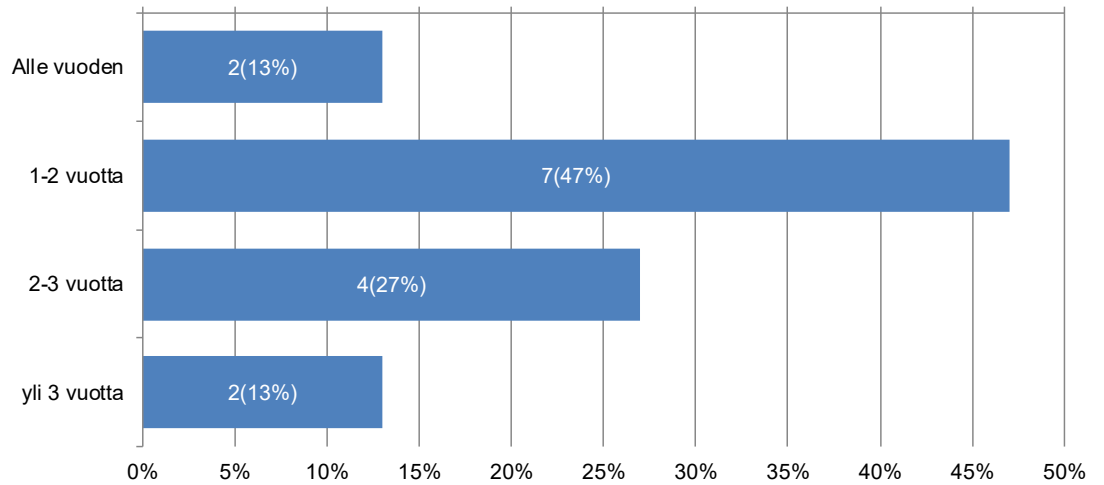
Vastausvaihtoehdot	Teksti
Muu, mikä?	Vuoro esimies/guest relations

Kuvio 4. Muu, mikä? -vastauskenttä.

Vastaajista seitsemän (47%) oli työskennellyt yksilöpalkitsemisen piirissä 1-2 vuotta, ennen kuin palkitsemismalli muutettiin tiimipalkitsemiseksi. Seuraavaksi suurin ryhmä, neljä henkilöä (27%), oli työskennellyt yksilöpalkitsemisen piirissä 2-3 vuotta, kun palkitsemismalli muutettiin. Sekä alle vuoden että yli kolme vuotta oli työskennellyt 13% eli kaksi vastaajaa kummassakin. (Kuvio 5.) Vastaajilta kysyttiin myös, oliko heiltä kysytty mielipidettä palkitsemismallin muutoksesta, ja vastaajista 93% eli 14 henkilöä oli vastannut, että heiltä ei oltu kysytty mielipidettä. Yksi vastaaja (7%) oli vastannut, että häneltä oltiin kysytty mielipidettä palkitsemismallin muutoksesta. (Kuvio 6.)

## Palkitsemismalli muutettiin tiimikohtaiseksi, kun olin ollut yksilöpalkitsemisen piirissä

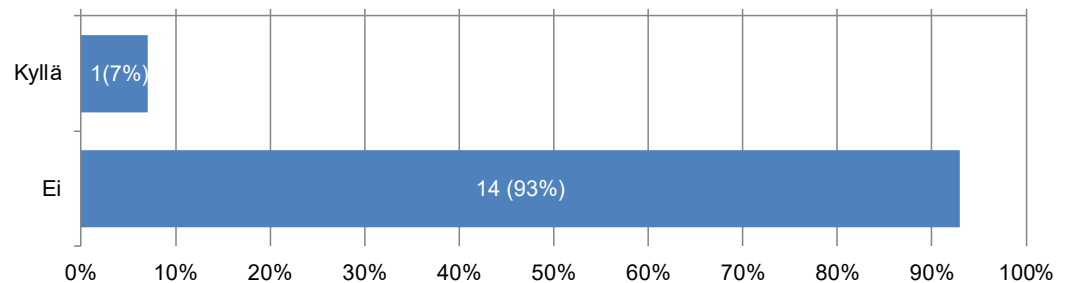
Vastaajien määrä: 15



Kuvio 5. Vastaajien työkokemus yksilöpalkitsemisesta ajallisesti, kun palkitsemismalli muutettiin tiimikohtaiseksi.

## Mielipidettäni kysyttiin, kun palkitsemismalli muutettiin

Vastaajien määrä: 15



Kuvio 6. Vastaajien mielipiteen huomioiminen palkitsemismallia muutettaessa.

Kuvio 7 esittää vastaajien avoimet vastaukset kysymykseen: Miten palkitsemismallin muutos toteutettiin? Vastaukset olivat melko yhteneväiset:

- Nopealla aikataululla, työntekijöille ei kerrottu etukäteen.
- Melko pienellä ilmoituksella, ei kerrottu syytä
- Työntekijöille kerrottiin jälkikäteen, ja edellisen kuukauden toteutuneista lisämyynneistä ei saanutkaan provisiota, niin kuin aiemmin.



- Ilmoitettiin hieman takautuvasti päätöksestä tiimipalaverissa. Palkitsemismallin muutos oli johtoryhmän kehittämä ja se muuttamiseen tai kehittämiseen ei tiimillä ollut mahdollisuutta. Palkitseminen muuttui rahallisesti huonompaan suuntaan, joka aiheutti mielipahaa.

Yksi vastaajista ei muista, miten palkitsemismallin muutos toteutettiin ja yksi vastaaja vastasi, että muutos toteutettiin hänen lähtönsä eli työpaikanvaihdon jälkeen. (Kuvio 7.)

### 13. Miten palkitsemismallin muutos toteutettiin?

Vastaajien määrä: 6

Vastaukset
En muista.
Nopealla aikataululla, työntekijöille ei kerrottu etukäteen.
Muutos lähtöni jälkeen
Melko pienellä ilmoituksella, ei kerrottu syytä.
Työntekijöille kerrottiin jälkikäteen, ja edellisen kuukauden toteutuneista lisämyynneistä ei saanutkaan provisiota, niin kuin aiemmin.
Ilmoitettiin hieman takautuvasti päätöksestä tiimipalaverissa. Palkitsemismallin muutos oli johtoryhmän kehittämä ja sen muuttamiseen tai kehittämiseen ei tiimillä ollut mahdollisuutta. Palkitseminen muuttui rahallisesti huonompaan suuntaan, joka aiheutti mielipahaa.

Kuvio 7. Vastaajien avoimia kuvailuja palkitsemismallin muutoksen toteutuksesta.

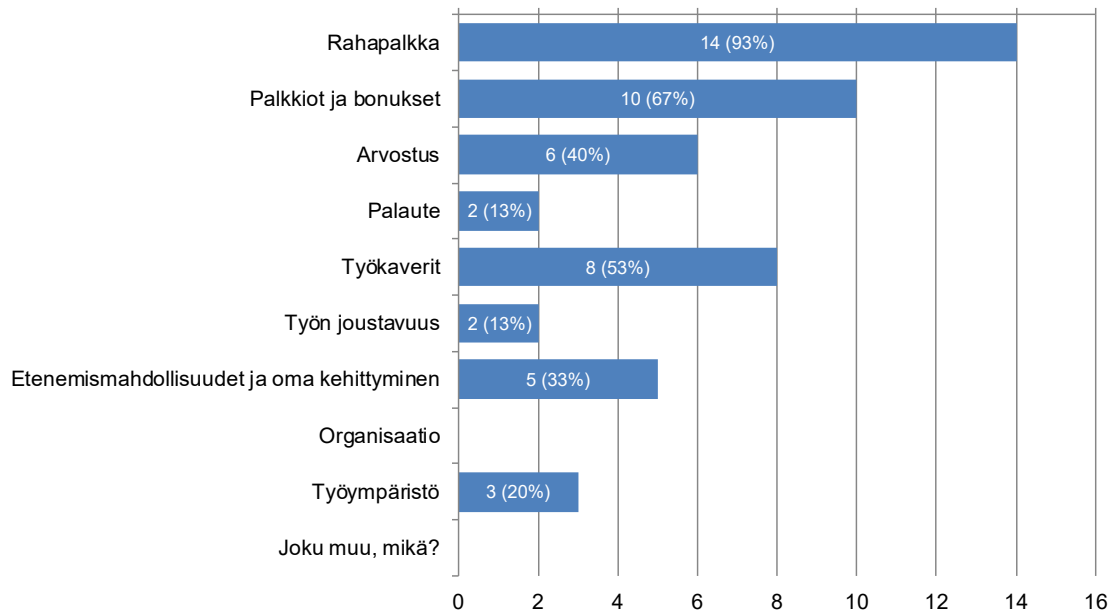
## 5.2 Motivaatio

Kuvio 8 kuvaa vastaajien motivaation lähteitä työssä. Vastaajia pyydettiin valitsemaan listalta kolme hänelle tärkeintä motivaation lähdettä työssä. Vastausvaihtoehtoja olivat rahapalkka, palkkiot ja bonukset, arvostus, palaute, työkaverit, työn joustavuus, etenemismahdollisuudet ja oma kehittyminen, organisaatio, työympäristö sekä joku muu, mikä?

Vastaajista suurin osa eli 14 (93%) oli sitä mieltä, että rahapalkka on mieluisin palkitsemismuoto. Toiseksi mieluisimpana tuli palkkiot ja bonukset, jonka valitsi 10 (67%) vastaajista. Kolmanneksi valituin vastausvaihtoehto oli työkaverit, jonka valitsi 8 (53%) vastaajista. Kuusi vastaajaa (40%) oli sitä mieltä, että arvostus on yksi kolmesta tärkeimmästä palkitsemistavasta ja 33% eli viisi vastaajaa taas oli valinnut vastaukseksi etenemismahdollisuudet ja oman kehittymisen. Kolme vastaajaa (20%) piti työympäristöä yhtenä tärkeimmistä motivointitavoista. Sekä palaute että työn joustavuus oli saanut kahdelta vastaajalta (13%) valinnat. Organisaatio -vastausvaihtoehto ei saanut yhtään vastaajien valintaa. (Kuvio 8.)

## Minua motivoi työssä eniten (valitse kolme vaihtoehtoa)

Vastaajien määrä: 15, valittujen vastausten lukumäärä: 50

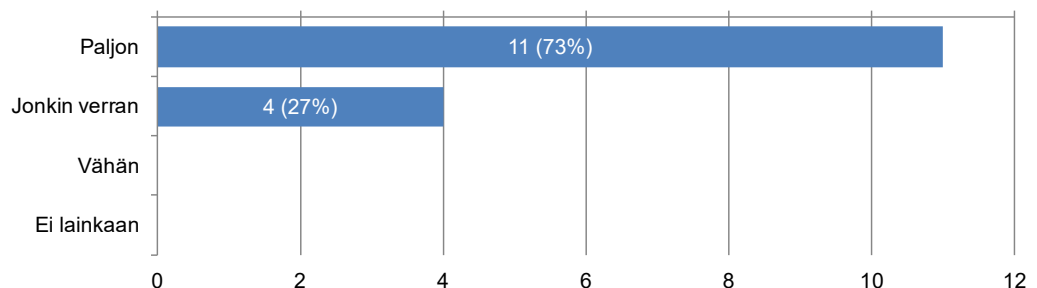


Kuvio 8. Vastaajien työmotivaation lähteet.

Kuvio 9 kuvaa, minkä verran palkitseminen vaikuttaa vastaajien työmotivaatioon. Vastaa-  
jista 11 (73%) oli sitä mieltä, että palkitseminen vaikuttaa työmotivaatioon paljon. Neljä  
vastaajaa (27%) vastasivat, että palkitseminen vaikuttaa jonkin verran heidän työmotivaati-  
oonsa. Yksikään vastaaja ei kokenut palkitsemisen vaikuttavan heidän työmotivaati-  
oonsa vähän tai ei lainkaan. Kuten Miner (2005, 71) toteaa, voivat Herzbergin kaksifaktori-  
teoriaan liittyvät hygieniatekijät, kuten palkka ja palkkiot työssä lisätä työntekijän työmoti-  
vaatiota.

## Palkitseminen vaikuttaa työmotivaatiooni

Vastaajien määrä: 15



Kuvio 9. Palkitsemisen vaikutus vastaajien työmotivaatioon prosentuaalisesti.

Kuvio 10 esittää avoimet vastaukset kysymykseen: Nykyinen tiimipalkitsemismalli motivoisi minua enemmän, jos... Vastaajat vastasivat seuraavasti:

- Tavoitteet olisivat realistisemmat ja jos jokainen työntekijä panostaisi yhtä paljon
- Kaikkien suoritukset olisivat tasavertaisia
- Jos tavoitteet voisi saavuttaa useammin
- Saisin prosentuaalisen korvauksen kaikesta siitä, mitä myyn asiakkaalle lisää ja millä tuon yritykselle lisätuottoa.

Yksi vastaaja vastasi, ettei ole työelämässä tällä hetkellä.

### 15. Nykyinen tiimipalkitsemismalli motivoisi minua enemmän, jos...

Vastaajien määrä: 5

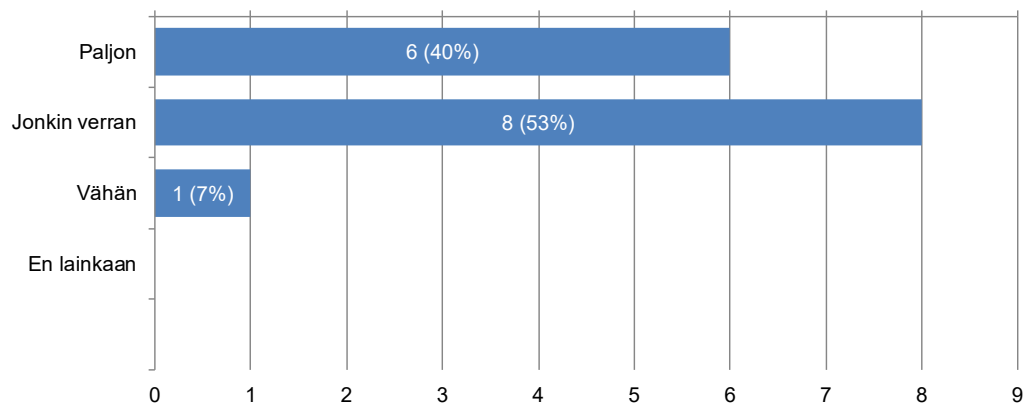
Vastaukset
En ole työelämässä tällä hetkellä.
Tavoitteet olisivat realistisemmat ja jos jokainen työntekijä panostaisi yhtä paljon
Kaikkien suoritukset olisivat tasavertaisia.
Jos tavoitteet voisi saavuttaa useammin
Saisin prosentuaalisen korvauksen kaikesta siitä, mitä myyn asiakkaalle lisää ja millä tuon yritykselle lisätuottoa.

Kuvio 10. Vastaajien ajatuksia tiimipalkitsemismallin muuttamisesta motivoivammaksi.

Vastaajista kahdeksan (53%) oli kiinnostunut organisaation liiketoiminnallisesta menestyksestä jonkin verran. Kuusi vastaajaa (40%) oli paljon kiinnostuneita ja 1 vastaaja (7%) oli vähän kiinnostunut. Yksikään ei vastannut, ettei olisi lainkaan kiinnostunut organisaation liiketoiminnallisesta menestyksestä. (Kuvio 12.) Hyviä sitouttamisen keinoja ovat esimerkiksi kilpailukykyinen palkkataso ja muut palkitsemistavat sekä työntekijän mahdollisuus kehittyä työssään (Viitala 2007, 92).

### Olen kiinnostunut organisaation liiketoiminnallisesta menestyksestä

Vastaajien määrä: 15



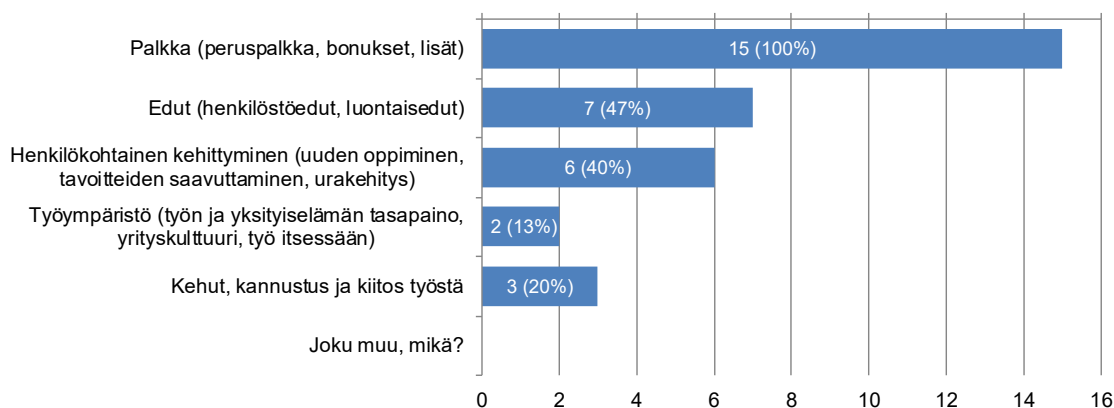
Kuvio 11. Vastaajien kiinnostus organisaation liiketoiminnallista menestystä kohtaan.

### 5.3 Palkitseminen

Vastaajilta kysyttiin heidän mielestään mieluisimpia palkitsemistapoja. Vastausvaihtoehtoja olivat palkka (peruspalkka, bonukset, lisät), edut (henkilöstöedut, luontaisedut), henkilökohtainen kehittyminen (uuden oppiminen, tavoitteiden saavuttaminen, urakehitys), työympäristö (työn ja yksityiselämän tasapaino, yrityskulttuuri, työ itsessään), kehut kannustus ja kiitos työstä sekä joku muu, mikä? Vastausvaihtoehtoista tuli valita kaksi mieluisinta. Kaikki vastaajista (100%) oli valinnut yhdeksi mieluisimmista palkitsemistavoista palkan. Seuraavaksi eniten tuli valituksi edut, jonka valitsi seitsemän vastaajaa (47%). Henkilökohtaisen kehittymisen valitsi kuusi vastaajaa (40%), joten se oli melko tasoissa etujen kanssa. Kolme vastaajaa (20%) piti yhtenä tärkeimpänä palkitsemistapana kehuja, kannustusta ja kiitosta ja kaksi vastaajista (13%) valitsi työympäristön. (Kuvio 12.) Mieluisimpia palkitsemistapoja olivat siis aineelliset palkitsemistavat. Kuten Hakonen (2018) toteaa, rahallinen palkitseminen oikein toteutettuna viestii työntekijälle tämän kyvykkyydestä ja vahvistaa motivaatiota. (Hakonen ym. 2018.)

#### Mieluisimpia palkitsemistapoja ovat (valitse kaksi)

Vastaajien määrä: 15, valittujen vastausten lukumäärä: 33

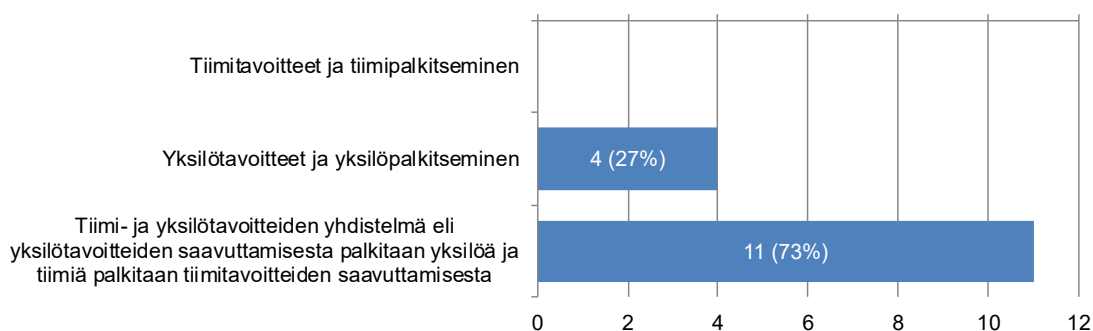


Kuvio 12. Vastaajien mieluisimmat palkitsemistavat.

Vastaajilta kysyttiin mielipidettä mieluisimmasta palkitsemistavasta. Vaihtoehdot olivat: Tiimitavoitteet ja tiimipalkitseminen, yksilötavoitteet ja yksilöpalkitseminen sekä tiimi- ja yksilötavoitteiden yhdistelmä eli yksilötavoitteiden saavuttamisesta palkitaan yksilöä ja tiimiä palkitaan tiimitavoitteiden saavuttamisesta. Vastaajista 11 (73%) valitsi tiimi- ja yksilötavoitteiden yhdistelmän, kun taas loput eli neljä vastaajaa (27%) valitsi yksilötavoitteet ja yksilöpalkitsemisen. Kukaan vastaajista ei valinnut tiimitavoitteita ja tiimipalkitsemista. (Kuvio 13.)

## Minusta olisi mieluisinta, jos työpaikalla olisi

Vastaajien määrä: 15

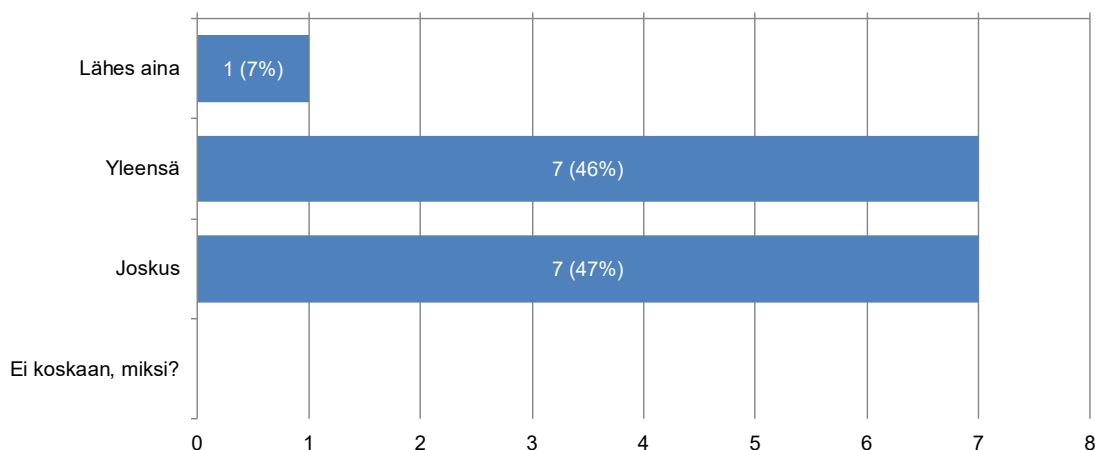


Kuvio 13. Vastaajien mieluisin palkitsemismalli.

Kuvio 14 kertoo vastaajien mielipiteet palkitsemiseen liittyvien tavoitteiden saavutettavuudesta. Vastausvaihtoehdot *Yleensä* ja *Joskus* saivat yhtä paljon vastauksia seitsemältä vastaajalta (47%). *Aina* -vastauksen valitsi yksi vastaaja (7%) ja *Ei koskaan* -vaihtoehtoa ei valinnut kukaan. Jos tavoitteet ovat epärealistisia, voi työntekijöiden motivaatio työtä kohtaan laskea (Hakonen ym. 2018).

## Palkitsemiseen liittyvät tavoitteet ovat mielestäni saavutettavissa

Vastaajien määrä: 15

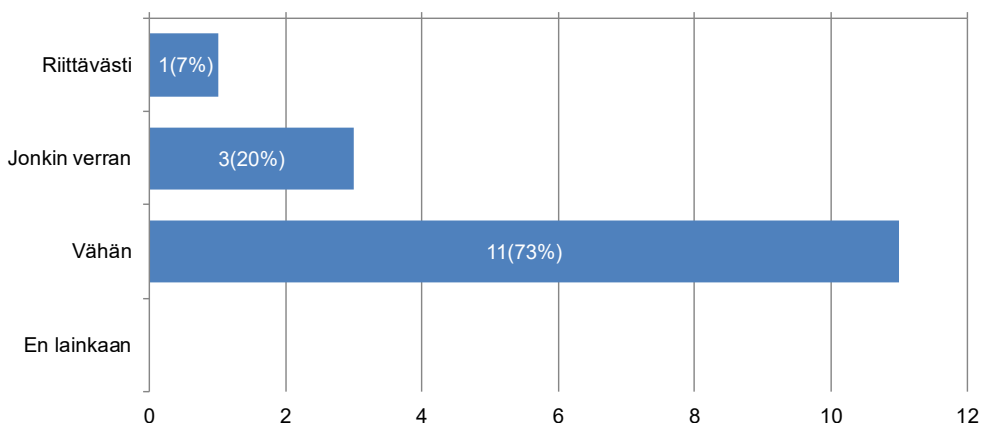


Kuvio 14. Vastaajien mielipide palkitsemiseen liittyvien tavoitteiden saavutettavuudesta.

Vastaajilta kysyttiin palautteen saamisesta työssä. 11 vastaajan (73%) mielestä he saavat palautetta työstään vähän. Kolme vastaajaa (20%) oli sitä mieltä, että he saavat palautetta jonkin verran ja vain yksi vastaaja (7%) sai mielestään riittävästi palautetta työstään. Kukaan vastaaja ei ollut sitä mieltä, ettei saisi lainkaan palautetta. (Kuvio 15.)

## Saan palautetta työstäni

Vastaajien määrä: 15

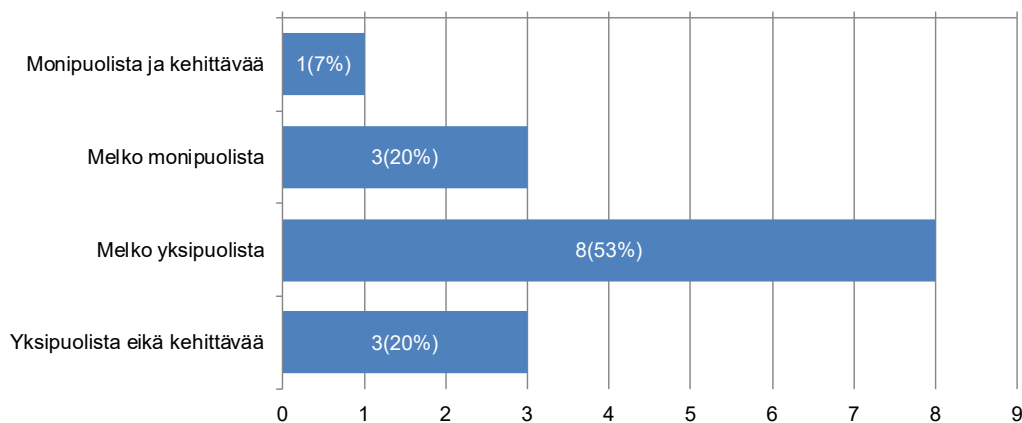


Kuvio 15. Vastaajien saama palaute työstä.

Kuvio 16 kuvastaa vastaajien mielipiteitä saamansa palautteen laadusta. Hieman yli puolet (53%, 18 vastaajaa) oli sitä mieltä, että heidän saamansa palaute on melko yksipuolista. Vastausvaihtoehdot *Melko monipuolista* ja *Yksipuolista eikä kehittävää* saivat molemmat yhtä paljon valintoja, sillä molempia oli valinnut kolme vastaajaa (20%). Yhden vastaajan (7%) mielestä hänen saamansa palaute on monipuolista ja kehittävää.

## Saamani palaute on lähtökohtaisesti

Vastaajien määrä: 15



Kuvio 16. Vastaajien työssä saaman palautteen laatu.

## 6 Pohdinta

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää palkitsemisen vaikutus työmotivaatioon pääkaupunkiseudulla sijaitsevassa hotellissa työskentelevissä vastaanoton työntekijöissä, jotka ovat kokeneet palkitsemismallin muutoksen yksilöpalkitsemisesta tiimipalkitsemiseksi. Työn pääongelmana oli ”Miten palkitsemismallin muutos vaikuttaa pääkaupunkiseudulla sijaitsevan hotellin vastaanoton työntekijöiden motivaatioon?”. Työn alaongelmina olivat ”Mikä on aineellisen ja aineettoman palkitsemisen merkitys motivaatioon?” ja ”Miten henkilökohtainen palkitseminen ja tiimikohtainen palkitseminen vaikuttavat työmotivaatioon?” Tässä kappaleessa pohdin kyselystä saatuja vastauksia ja niihin vaikuttaneita tekijöitä sekä omaa oppimista. Pohdin myös mahdollisia jatkotutkimusideoita ja tulosten luotettavuutta.

### 6.1 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Tutkimuksen tuloksista käy ilmi, että palkitsemisjärjestelmän muuttaminen on vaikuttanut vastaajien työmotivaatioon negatiivisella tavalla. Tähän vaikutti palkitsemisjärjestelmän muutoksen toteuttamistapa, joka ei selvästi ollut työntekijöille mieluinen. Tutkimuksen kohderyhmä oli pääosin sitä mieltä, että aineelliset palkitsemistavat menevät aineettomien edelle. Motivoivimpia asioita töissä olivat vastaajien mielestä rahapalkka sekä palkkiot ja bonukset. Tähän voi vaikuttaa se, että vastaajat olivat tottuneet yksilöpalkitsemiseen ja olivat olleet siihen tyytyväisiä. Kuten Miner (2005, 71) toteaa, palkka ja palkkiot voivat lisätä työntekijän tyytyväisyyttä ja motivaatiota. Hakosen (2016) mukaan bonukset ja suoritusmääriin pohjautuvat palkkiot parantavat työntekijän sitoutumista enemmän, kuin pelkkä tuntipalkka. Pirisen (2014) mukaan äkillinen muutos, kuten tämän tutkimuksen kohderyhmän palkitsemismallin muutos, voi aiheuttaa alkusokin jälkeen jopa vihaa ja epävarmuutta työntekijöissä, jolloin johdon tehtävä on kuunnella työntekijöitä ja pyrkiä osoittamaan ymmärrystä. Kuten Maslow'n tarvehierarkiakin esittää, voi työntekijän turvallisuuden tunne heiketä ja huonontaa työsitoutumista muutoksessa. Näin varmasti on käynyt tutkitun ryhmän kanssa.

Vastaajia ei miellyttänyt aineettomat palkitsemistavat, kuten kiitos ja kannustus, palaute tai työympäristö. Herzbergin kaksifaktoriteoriaan viitaten ovat vastaajien antamat vastaukset hieman ristiriidassa. Kaksifaktoriteorian mukaan motivaatiotekijät, eli pääosin aineettomat palkitsemistavat, ovat niitä, joiden avulla voi aidosti saada työntekijät motivoitumaan, kun taas hygieniatekijät eli aineelliset palkitsemistavat voivat vain vähentää tyytymättömyyttä työhön, muttei lisätä tyytyväisyyttä (Miner 2005, 61-63). Voidaan päätellä, etteivät vastaajat esimerkiksi ole tyytyväisiä tämänhetkisen palautteen laatuun tai määrään, eivätkä he koe saavansa kiitosta työstään. Heillä ei välttämättä ole vaikutusmahdollisuuksia

työaikaansa tai -ympäristöönsä koskien. Tulokset eivät siis kerro, olisiko vastaukset päinvastaisia, jos nämä asiat olisi hoidettu vastaajia miellyttävällä tavalla heidän työpaikallaan.

Tutkimustulosten mukaan vastaajat eivät koe, että jokaisen työntekijän panos olisi tasa-vertainen toisiinsa nähden, minkä takia henkilökohtainen palkitsemismalli on mieluisampi kuin tiimikohtainen palkitsemismalli. Tähän vaikuttaa varmasti se, ettei kukaan vastaajista kokenut organisaatiota kovin motivoivaksi kyselyn vastausten perusteella. Kun organisaatio ei motivoi, eivät kaikki tutkitun yrityksen työntekijät välttämättä ole kovin sitoutuneita organisaatiotason tavoitteisiin. Työntekijän osallistuminen tavoitteiden asettamiseen parantaa yksilön suorituskykyä ja sitoutumista, koska silloin työntekijä on itse ollut mukana hyväksymässä yhteiset tavoitteet. Tavoitteen asettamisen teorian mukaan palkitseminen voi parantaa työntekijöiden sitoutuneisuutta organisaation tavoitteisiin. (Robbins 2000, 166-167.) Tästä voidaan päätellä, että eniten organisaatiotason tavoitteita pyrkivät saavuttamaan sellaiset työntekijät, jotka kokevat saavansa henkilökohtaista hyötyä omasta työpäinoksestaan tutkimuksessa yrityksessä. Kyse on ulkoisista motivaatiotekijöistä ja aineellisista palkkioista, mikä voi pidemmällä aikavälillä olla organisaatiolle haitaksi; joidenkin työntekijöiden suorituskyky voi olla parhaimmillaan vain silloin, kun tiedossa on aineellisia palkkioita. Tämä ei paranna työ- ja organisaatiositoutumista, sillä pelkillä rahallisilla palkkioilla ei voi motivoida työntekijöitä pidemmällä aikavälillä. (Silvia 2017 ; Hiltunen 2015.) Lisäksi vastaajat kokivat asetetut tavoitteet epärealistisiksi ja epämotivoiviksi. Kuten Kauhanen (2015, 78) ja Robbins (2000, 166-167) toteavat, ovat yksiä tavoitteiden saavuttamista edistävästä tekijöistä työntekijän usko tavoitteen saavuttamiseen ja tavoitteen sopiva haasteellisuus. Toisaalta vastauksiin voi vaikuttaa myös majoituslalle haasteellinen vuoden 2020 korona-aika, ja tavoitteet on saatettu asettaa jo ennen koronaa.

Tutkimuksen tuloksista voidaan tehdä päätelmä, ettei vastaajat olleet kovin tyytyväisiä saamansa palautteen laatuun ja määrään. Palkitsemismallin muutokseen ei selkeästi oltu tyytyväisiä vastaajien keskuudessa. Vain yhdeltä vastaajista oli kysytty mielipidettä palkitsemismallia muutettaessa, mikä voi esimerkiksi viitata siihen, että kyseinen vastaaja on esimiestehtävissä. Kukaan muu ei ollut saanut mahdollisuutta esittää mielipidettään. Kuten Hakonen ja Nylander (2015) toteavat, on vuorovaikutus esimiehen ja työntekijän välillä hyvin tärkeä osa aineetonta palkitsemista ja motivaation luomista.

Avoimista vastauksista käy ilmi, että työntekijöille ei kerrottu palkitsemismallin muuttamisesta etukäteen, vaan se tuli yllätyksenä ja se jopa takautuvasti vaikutti jo edellisen kuukauden ansaittuihin palkkioihin. Yksi vastasi, että ilmoitus tapahtui esimiesten tiimipalaverissa jälkeenpäin. Tästä voi päätellä, että edes vuoro-esimiehillä ei ollut sananvaltaa uutta palkitsemisjärjestelmää suunniteltaessa. Yksi vastaaja myös mainitsi tämän aiheuttaneen



mielipahaa. Hakonen ym. (2018) painottavat, että työntekijöiden mielipiteiden kuunteleminen olisi erityisen tärkeää palkitsemismallia muutettaessa, jotta järjestelmään tulisi valituksi sellaisia seikkoja, jotka motivoivat työntekijöitä tavoittelemaan palkkioita. Kyselyn tuloksista käy selkeästi ilmi, ettei työntekijöiden mielipiteille ole annettu tilaa, mikä on huonontanut heidän motivaatiotaan ja samalla työsitoutumistaan. Organisaatiolle olisi kannattavinta, että työntekijät ovat tyytyväisiä, sillä työntekijöiden arvostuksen osoittaminen on sitouttamisen kannalta hyvin tärkeää (Silva 2017). Myös korona-aika tulisi ottaa huomioon tavoitteiden laatimisessa, sillä esimerkiksi mahdolliset lomautukset sekä irtisanomiset voivat vaikuttaa työntekijöiden työkuormaan ja rasittaa työssäkäyviä merkittävästi.

Yhteenvedon voidaan todeta, että palkitsemismallin muutos vaikutti tutkittavan ryhmän työmotivaatioon negatiivisella tavalla. Tutkitun ryhmän mieluisimpia palkitsemistapoja ovat etenkin aineelliset palkitsemistavat, kuten rahapalkka ja bonukset sekä motivoivimpia asioita työpaikalla ovat ulkoiset motivaationlähteet. Mieluisin palkitsemistapa on yksilöpalkitseminen tai yksilö- ja tiimipalkitsemisen yhdistelmä. Näihin tuloksiin vaikutti etenkin vastaajien taustat ja lähtökohdat sekä tapa, jolla palkitsemismalli muutettiin. Kehitysehdotuksena tutkitulle yritykselle ehdottaisin etenkin esimiestyön kehittämistä. Jotta voidaan säilyttää työntekijät mahdollisimman motivoituneina ja sitoutuneina, kannattaa heidän mielipiteitään kysyä ja kuunnella. Etenkin muutostilanteissa esimiehen olisi hyvä osoittaa kiinnostusta työntekijöiden mielipiteitä kohtaan ja aidosti pyrkiä siihen, että työntekijät kokevat itsensä arvostetuiksi. Jotta tilanne pysyy hallinnassa ja työntekijät hyväksyvät muutoksen, tulee esimiehen olla tietoinen muutoksen eri vaiheista ja reagoida tilanteisiin nopeasti. Palautteenantoa ei myöskään tule unohtaa osana työntekijöiden arvostamista. Työntekijät tulisi saada innostumaan aidosti yrityksen tavoitteista, ja motivaation tulisi lähteä sisältä päin. Kaikki nämä aiheet liittyvät esimiehen toimintaan, eli hyvin hoidetun esimiestyön tärkeyttä ei voi korostaa liikaa.

## **6.2 Tutkimuksen luotettavuus ja jatkotutkimusideat**

Validiteetilla ja reliabiliteetilla arvioidaan työn luotettavuutta. Kun tutkimus on validi, se mittaa sitä, mitä oli tarkoitus. Se ei myöskään sisällä systemaattisia virheitä ja se antaa keskimäärin oikeita tuloksia, mikä voidaan varmistaa huolellisella tutkimuksen suunnittelulla. Kun tutkimus on reliaabeli, se antaa tarkkoja tuloksia, jotka ovat toistettavissa. Jotta tulokset ovat luotettavia, on otoksen oltava tarpeeksi suuri ja edustava. (Heikkilä 2014.) Tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksen vastausprosentti oli 100%, eli kaikki tutkitun hotellin valitut vastaajat vastasivat kyselyyn, mikä tukee tutkimuksen luotettavuutta kyseistä hotellia koskien. Tuloksia ei voi kuitenkaan yleistää koko alalle, sillä otos olisi sitä varten liian pieni.

Kyselyyn vastanneista neljä teki esimiestehtäviä, mikä voi vaikuttaa vastaajien näkökulmiin. Lisäksi tulee ottaa huomioon, että osa vastaajista oli ollut kyseisessä työssä vähemmän aikaa, kuin muut vastaajat. Työkokemus voi mahdollisesti vaikuttaa tuloksiin; pidempään työelämässä olleet voivat kokea asiat eri tavoin, kuin vasta työuransa aloittaneet vastaajat. Luotettavuutta arvioidessa tulee ottaa huomioon, että aihe saattaa olla arka, jos palkitsemisjärjestelmän muutos on herättänyt työntekijöissä vahvoja tunteita. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikki vastaajat eivät välttämättä ole vastanneet täysin rehellisesti, vaan vastauksia on saatettu liioitella tai vähätellä. Tutkimuksen validiteettia lisäsi se, että tutkimusjoukko oli tarkkaan valittu ja rajattu, koska siihen valittiin vain sellaisia henkilöitä, jotka ovat olleet pääkaupunkiseudulla sijaitsevan hotellin vastaanotossa töissä, kun palkitsemisjärjestelmä muutettiin yksilöpalkitsemisesta tiimipalkitsemiseen.

Tietosuojalla tarkoitetaan ihmisten yksityisyyden kunnioittamista ja suojelemista oikeudellisin periaattein (Kuula 2011). Tässä tutkimuksessa vastaajien tietosuoja on varmistettu tekemällä kysely anonyyminä, eli vastaajia ei ole mahdollista tunnistaa vastausten perusteella. Anonymiteetti todennäköisesti lisää osaltaan tämän tutkimuksen luotettavuutta, sillä vastaajat saattoivat tällöin rohkeammin kertoa omat mielipiteensä, koska heitä ei ole mahdollista tunnistaa heidän vastaustensa perusteella. Myöskään heidän työpaikkansa nimeä ei mainita tutkimuksessa, sillä työtä ei tehty toimeksiantona. Tutkimuksessa vain mainitaan, että kyseessä on pääkaupunkiseudulla sijaitsevan hotellin vastaanoton henkilökunta. Tämäkin voi rohkaista vastaajia vastaamaan todenmukaisesti.

Kohderyhmälle annettiin kyselyn saatekirjeessä ohjeet vastaamista varten. Vastaajia pyydettiin muistelemaan aikaa, kun heidän työpaikallaan tehtiin palkitsemismallin muutos. Saatekirjeessä myös todetaan, että kaikkien vastaajien yksityisyyttä suojellaan anonymiteetillä. Myös itse kysely ohjeisti vastaajia esimerkiksi valitsemaan tietyn määrän vastauksia vastausvaihtoehdoista, mikä teki vastaamisesta selkeää. Kyselylomake lähetettiin ensin opinnäytetyöohjaajalle, joka antoi parannusehdotuksia. Kyselyn kysymykset muotoiltiin mahdollisimman selkeiksi ja sellaisiksi, että niiden avulla saisi tutkimusongelmiin vastauksia. Monivalintakysymyksien lisäksi lomakkeessa oli avoimia kysymyksiä, joilla voitiin täydentää muita vastauksia.

Tulevaisuudessa saman tutkimuksen voisi toteuttaa suuremmalla kohderyhmällä esimerkiksi monessa eri yrityksessä, jotta saataisiin suurempi otanta. Lisäksi tämän tutkimuksen kohderyhmälle voisi toteuttaa uuden tutkimuksen esimerkiksi vuoden kuluttua, ja selvittää sillä sen hetkistä työmotivaation tasoa ja tyytyväisyyttä sen hetkiseen palkitsemismalliin. Tämän kaltainen tutkimus olisi mielenkiintoista toteuttaa myös sellaiselle kohderyhmälle,

jotka ovat vaihtaneet tiimipalkitsemisesta yksilöpalkitsemiseen, jotta tuloksia voisi vertailla tämän tutkimuksen tulosten kanssa.

### 6.3 Oma oppiminen

Koen oppineeni koko opinnäytetyöprosessista hyvin paljon, sillä en ollut aiemmin tehnyt tutkimusta itse. Opin olemaan lähteiden suhteen kriittinen ja löytämään laadukkaita lähteitä tutkimusta varten. Lisäksi tutkimuksen laatiminen ja tulosten analysointi tulivat tutuksi, kuin myös uusien ohjelmien käyttäminen. Oli mielenkiintoista ensin tehdä kyselytutkimus, jonka tulosten pohjalta laadin haastattelukysymykset. Vaikka aihe onkin mielestäni hyvin kiinnostava, tuntui se aluksi haastavan laajalta. Saatuaani vinkkejä opinnäytetyöohjaajaltani, osasin rajata työn koskemaan tiettyä kohderyhmää ja tiettyjä aihepiirejä suuremman kokonaisuuden sisällä, mikä helpotti tutkimuksen laatimista.

Aloitin työn huhtikuussa 2020. Työn organisointi ja aikataulutus oli aluksi sujuvaa. Olin lomautettuna työstäni, joten pystyin priorisoimaan tämän opinnäytetyön ja keskittymään tähän täysin. Kuitenkin elokuussa aloitin yllättäen uuden kokoaikaisen työn, joka meni hetkellisesti etusijalle. Myös harrastuksiini liittyvä kilpailukausi vei aikaa, joten opinnäytetyön eteneminen hidastui. Kilpailukauden päätyttyä ryhdyin heti jatkamaan työtä, ja onnistuin saamaan työn valmiiksi marraskuun 2020 loppuun mennessä. Kyselyyn annoin melko vähän vastausaikaa ja onnekseni sain koko kohderyhmältä vastaukset jo alle viikossa. Kiireiset työ- ja vapaa-ajan aikatauluni tarkoittivat sitä, että opinnäytetyön aikataulutus piti suunnitella tarkasti, jotta se valmistuisi ajoissa. Opin työn avulla siis aikataulutus-organisointi- ja suunnittelutaitoja, jotka ovat hyvin tärkeitä jatkossakin esimerkiksi työelämässä.

Koen, että osaan nyt tehdä sekä kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen jatkossakin. Kyselytutkimuksen vastausten pohtiminen opetti minua ajattelemaan analyttisesti ja muodostamaan tulosten perusteella erilaisia johtopäätöksiä. Opin käyttämään tutkimuksessa Webropol -työkalua, jonka avulla toteutin kyselytutkimuksen. Uuden työkalun käytön opettelu vaati hieman aikaa, mutta se osoittautui pienen harjoittelun jälkeen melko käteväksi ja monipuoliseksi työkaluksi. Opin myös siirtämään tutkimuksen tulokset Powerpoint -ohjelmaan, jonka avulla onnistuin muokkaamaan kuvaajista mieluisia. Opin siis tietoteknisiäkin taitoja tämän työn avulla.

Opinnäytetyön tekeminen syvensi entisestään omaa tietämystäni ja asiantuntemustani työn aihepiireihin liittyen. Opin paljon palkitsemisesta, motivaatiosta ja esimiestyöstä. Sain entistä selkeämmän kuvan, millainen esimies jonain päivänä itse haluaisin olla ja mitä asioita haluan välttää ollakseni mahdollisimman hyvä esimies. Koen, että tämän työn avulla osaisin olla osana mahdollisimman hyvin työntekijöiden toiveita ja organisaation tavoitteita

palvelevan palkitsemisjärjestelmän suunnittelua ja toteutusta. Huomasin myös opinnäyte-työtä kirjoittaessa ja tutkimusta tehdessä, että tämä aihepiiri on itselleni hyvin lähellä sydäntä ja tämä herättää minussa paljon ajatuksia.

## Lähteet

Aguinis, H. 2019. Performance Management For Dummies. For Dummies.

Aro, A., Aho, J., Kedonpää, K., Lappi, T. & Rämö, A. (2018). Työilmapiiri kuntoon. Helsinki: Alma Talent Oy.

Ashraf, M. A. 2019. The mediating role of work atmosphere in the relationship between supervisor cooperation, career growth and job satisfaction. *Journal of Workplace Learning*, 31(2), pp. 78-94. doi:10.1108/JWL-12-2017-0113. Luettavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/JWL-12-2017-0113/full/pdf?title=the-mediating-role-of-work-atmosphere-in-the-relationship-between-supervisor-cooperation-career-growth-and-job-satisfaction>. Luettu: 4.8.2020.

Baker, T. 2014. Attracting and retaining talent : Becoming an employer of choice. Palgrave Macmillan. Hampshire.

Banks, J., Moola, M. A. & Patel, C. J. 2012. Perceptions of inequity in the workplace: Exploring the link with unauthorised absenteeism. *SA Journal of Human Resource Management*, 10(1), pp. e1-e8. doi:10.4102/sajhrm.v10i1.402

Berlin, S. 2019. Palkitseva työ. Kauppakamari. Helsinki.

Brender-Ilan, Y. & Reizer, A. & Sheaffer, Z. 2019. Employee motivation, emotions and performance: a longitudinal diary study. *Journal of Managerial Psychology*. Luettavissa: <https://www-emerald-com.ezproxy.haaga-helia.fi/insight/content/doi/10.1108/JMP-07-2018-0299/full/pdf?title=employee-motivation-emotions-and-performance-a-longitudinal-diary-study>. Luettu: 23.7.2020.

Bowen, R. & Sadri, G. 2011. Meeting EMPLOYEE requirements. *Industrial Engineer*, 43(10), pp. 44-48. Luettavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.haaga-helia.fi/docview/1555639754/fulltextPDF/9A2DE3D537814A87PQ/1?accountid=27436>. Luettu 9.8.2020.

Bärlund, A. & Perko, S. 2013. Kestävä johtajuus: Bisneksen uusi elinehto. Talentum. Helsinki.

Deschamps, C. & Mattijs, J. (2017). Sustainable goal setting: A large-scale case in management practice. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(8), pp. 1087-1104. doi:10.1108/IJPPM-05-2016-0100

Eskola, H. 2020. Palkitseminen on tehokas motivaattori, mutta siitä pitäisi puhua avoimemmin – Asiantuntija: "Pitäisi avata sitä, miten kukin voi vaikuttaa palkkaansa ja palkitsemiseensa". Luettavissa: <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/palkitseminen-on-tehokas-motivaattori-mutta-siita-pitaisi-puhua-avoimemmin-asiantuntija-pitaisi-avata-sita-miten-kukin-voi-vaikuttaa-palkkaansa-ja-palkitsemiseensa/71923345-0c7e-4478-949b-9297eb0bd476>. Luettu 28.11.2020.

Fowler, S. 2019. Master Your Motivation. Berrett-Koehler Publishers. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/master-your-motivation/9781523098644/xhtml/intro.html#intro>. Luettu: 4.8.2020.

Hakonen, A. & Nylander, M. 2016. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus. Jyväskylä.

Hakonen, N. & Hakonen, A. & Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai ajaudu. Alma Talent Oy.

Hakonen, N. & Hakonen, A. & Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin: Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Talentum Media. Helsinki.

Heikkilä, T. 2014. Kvantitatiivinen tutkimus. Luettavissa: <http://www.tilastollinentutkimus.fi/1.TUTKIMUSTUKI/KvantitatiivinenTutkimus.pdf>. Luettu 18.11.2020.

Hessekiel, D. & Kotler, P. & Lee, N. 2012. Good Works!: Marketing and Corporate Initiatives that Build a Better World... and the Bottom Line. Wiley. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/good-works-marketing/9781118240960/9781118240960c11.xhtml>. Luettu 9.6.2020.

Hiltunen, A. (2015). Johtamisesta. Talentum Pro. Helsinki. Luettavissa: [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/FAGBCXHUG#/kohta:12.\(\(20\)PALKITSEMISEN\(\(20\)JA\(\(20\)MOTIVOINTI\(\(20\):12.\(\(20\)PALKITSEMISEN\(\(20\)JA\(\(20\)MOTIVOINTI\(\(20\):Sis\(\(e4\)isen\(\(20\)motivaation\(\(20\)l\(\(e4\)hteet\(\(20\)/piste:b1321](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.haaga-helia.fi/teos/FAGBCXHUG#/kohta:12.((20)PALKITSEMISEN((20)JA((20)MOTIVOINTI((20):12.((20)PALKITSEMISEN((20)JA((20)MOTIVOINTI((20):Sis((e4)isen((20)motivaation((20)l((e4)hteet((20)/piste:b1321). Luettu 6.8.2020.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen – Liiketoiminnan menestystekijä. Edita Publishing Oy. Porvoo.

- Joki, M. 2018. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari. Helsinki.
- Järvenpää, M., Lämsä, A., Partanen, V. & Pellinen, J. (2017). Talousohjaus ja kustannuslaskenta. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Järvinen, P. 2014. Esimiestyö ongelmatilanteissa. Talentum.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana: aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Kauppakamari. Helsinki.
- Kiesi, J. 2018. Matkailualan oppimistulokset erinomaisia, osaaminen hankitaan ja arvioidaan yhä enemmän työpaikoilla. Kansallinen koulutuksen arviointikeskus. Luettavissa: <https://karvi.fi/2018/11/05/matkailualan-oppimistulokset-erinomaisia-osaaminen-hankitaan-ja-arvioidaan-yha-enemman-tyopaikoilla/>. Luettu: 8.11.2020.
- Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka: Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. Tampere. Vastapaino.
- Hautala, T. & Lämsä, A. 2013. Organisaatiokäyttötymisen perusteet. Helsinki. Edita.
- Miner, J. B. 2005. Organizational Behavior 1: Essential Theories of Motivation and Leadership. Armonk: M.E. Sharpe, Inc.
- Jarenko, K. & Järvillehto, L. & Martela, F. 2015. Draivi: Voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Talentum.
- Neher, A. 1991. Maslow's Theory of Motivation: A Critique. Journal of Humanistic Psychology. Luettavissa: <https://pdfs.semanticscholar.org/105c/4ebc65d637955edc1071c9f14f4bbe6a869e.pdf>. Luettu 11.5.2020.
- Oksanen, J. 2018. Motivointi työvälineenä. PS-Kustannus, Jyväskylä. Luettavissa: <https://www.ellibslibrary.com/reader/9789524518505>. Luettu: 6.8.2020.
- Pirinen, H. 2014. Esimies muutoksen johtajana. Talentum.
- Rantanen, M. 2018. Tunnelmajohtaja. Alma Talent. Helsinki.
- Rao, T. V. 2016. Performance Management: Toward Organizational Excellence. New Delhi: SAGE Publications.

Rauramo, P. 2009. Työhyvinvoinnin portaat: Työkirja. Työturvallisuuskeskus. Helsinki. Luettavissa: [http://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin\\_portaat\\_tyokirja.pdf](http://ttk.fi/files/704/Tyohyvinvoinnin_portaat_tyokirja.pdf). Luettu 9.8.2020.

Robbins P. S. 2000. Organizational Behaviour. Prentice-Hall inc. New Jersey

Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Alma Talent Oy.

Anita Saaranen-Kauppinen & Anna Puusniekka. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto (verkkojulkaisu). Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: <https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/>. Luettu 26.11.2020.

Salmela-Aro, K. & Nurmi, J. 2017. Mikä meitä liikuttaa? PS-Kustannus.

Silvia, A. 2017. COMPARATIVE ANALYSIS REGARDING THE HUMAN RESOURCES MOTIVATION IN THE HOTEL INDUSTRY. Analele Universităţii Constantin Brâncuşi din Târgu Jiu : Seria Economie, 1(3), pp. 5-11.

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

Suomen virallinen tilasto (SVT): Neljännesvuositilinpito (verkkojulkaisu). ISSN=1797-9749. Helsinki: Tilastokeskus. Luettavissa: <http://www.stat.fi/til/ntp/index.html>. Luettu: 3.12.2020.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.



## **Liitteet**

Liite 1: Kyselylomakkeen saate

Liite 2: Kyselylomake

## Liite 1. Kyselylomakkeen saate

Hei,

Olen tekemässä Haaga-Helia ammattikorkeakoulun opinnäytetyötä. Työni aiheena on palkitsemisjärjestelmän muutoksen vaikutus työmotivaatioon pääkaupunkiseudun hotellin vastaanotossa. Lisäksi tämän työn tarkoituksena on selvittää yksilö- ja tiimipalkitsemiseen liittyviä ajatuksia sekä aineellisen ja aineettoman palkitsemisen merkitystä.

Pyydän muistelemaan aikaa, kun palkitsemisjärjestelmä muutettiin työpaikallasi. Kyselyyn vastaaminen vie muutaman minuutin. Kaikki vastaukset käsitellään vastaajien yksityisyyttä suojellen anonyymeinä.

Vastausaikaa on perjantain 6.11. loppuun mennessä. Linkki kyselyyn löytyy tämän viestin lopusta.

Kiitos jo etukäteen osallistumisestasi!

Ystävällisin terveisin,  
Julia Heikkinen

## Kysely palkitsemisen merkityksestä työmotivaatioon

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää, miten palkitseminen vaikuttaa työntekijän työmotivaatioon hotellin vastaanotossa pääkaupunkiseudulla. Tähän kyselyyn on valittu vastaajiksi sellaisia henkilöitä, joiden työpaikalla on siirrytty yksilöpalkitsemisesta tiimipalkitsemisen pariin.

Ensimmäisessä osiossa käsitellään eri palkitsemistapoja sekä motivaatiota. Toisessa osiossa käsitellään palkitsemistavan muutoksen vaikutusta työntekijän työmotivaatioon.

Vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti ja jokaisen vastaajan yksityisyyttä suojellen.

### 1. Sukupuoleni

- Nainen
- Mies
- Muu

### 2. Ikäni

- Yli 40
- 31-40
- 20-30
- Alle 20

### 3. Asemani hotellin vastaanotossa on

- Vastaanottovirkailija
- Vuoro esimies
- Muu, mikä?

#### 4. Minua motivoi työssä eniten (valitse kolme vaihtoehtoa)

- Rahapalkka
- Palkkiot ja bonukset
- Arvostus
- Palaute
- Työkaverit
- Työn joustavuus
- Etenemismahdollisuudet ja oma kehittyminen
- Organisaatio
- Työympäristö
- Joku muu, mikä?

#### 5. Palkitsemisella on vaikutusta työmotivaatiooni

- Paljon
- Jonkin verran
- Vähän
- Ei lainkaan

#### 6. Mieluisimpia palkitsemistapoja ovat (valitse kaksi)

- Palkka (peruspalkka, bonukset, lisät)
- Edut (henkilöstöedut, luontaisedut)
- Henkilökohtainen kehittyminen (uuden oppiminen, tavoitteiden saavuttaminen, urakehitys)
- Työympäristö (työn ja yksityiselämän tasapaino, yrityskulttuuri, työ itsessään)
- Kehut, kannustus ja kiitos työstä

## 7. Minusta olisi mieluisinta, jos työpaikalla olisi

- Tiimikohtaiset tavoitteet ja yksilöpalkitseminen
- Tiimikohtaiset tavoitteet ja tiimipalkitseminen
- Henkilökohtaiset tavoitteet ja yksilöpalkitseminen

Tiimipalkitsemista ohjaavat tiimille asetetut tavoitteet, jolloin jokaisen työpanos on tärkeä. Yksilöpalkitsemisessa keskitytään yksilön tekemään työtulokseen, jolloin palkitseminen on yksilöllistä ja muiden työpanoksesta riippumatonta. (Hakonen ym. 2018)

## 8. Yhteisesti asetetut tavoitteet motivoivat minua

- Paljon
- Jonkin verran
- Vähän
- Ei lainkaan

## 9. Olen kiinnostunut organisaation liiketoiminnallisesta menestyksestä

- Paljon
- Jonkin verran
- Vähän
- En lainkaan

**10. Palkitsemiseen liittyvät tavoitteet ovat mielestäni saavutettavissa**

Lähes aina

Yleensä

Joskus

Ei koskaan, miksi?

**11. Saan palautetta työstäni**

Riittävästi

Jonkin verran

Vähän

En lainkaan

**12. Saamani palaute on lähtökohtaisesti**

Monipuolista ja kehittävää

Melko monipuolista

Melko yksipuolista

Yksipuolista eikä kehittävää

**13. Palkitsemismalli muutettiin tiimikohtaiseksi, kun olin ollut yksilöpalkitsemisen piirissä**

Alle vuoden

1-2 vuotta

2-3 vuotta

yli 3 vuotta

**14. Miten palkitsemismallin muutos toteutettiin?**


**15. Mielipidettäni kysyttiin, kun palkitsemismalli muutettiin**

- Kyllä
- Ei

**16. Nykyinen tiimipalkitsemismalli motivoisi minua enemmän, jos...**
