

Kati Kumpulainen

Johanna Laakkonen

TYÖSUHDE-ETUJEN
KEHITTÄMINEN SUUR-SAVON
OSUUSPANKIN MIKKELIN
KONTTORISSA

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma


Toukokuu 2012




MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU

Mikkeli University of Applied Sciences

KUVAILULEHTI

 MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences	Opinnäytetyön päivämäärä 14.5.2012	
Tekijä(t) Kati Kumpulainen ja Johanna Laakkonen	Koulutusohjelma ja suuntautuminen Liiketalouden koulutusohjelma	
Nimeke Työsuhde-etujen kehittäminen Suur-Savon Osuuspankin Mikkelin konttorissa		
Tiivistelmä <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Suur-Savon Osuuspankin Mikkelin konttorin henkilöstön työsuhde-etuja, erityisesti henkilöstöruokailua. Tutkimusongelmana oli kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat Suur-Savon osuuspankin, Mikkelin konttorin työsuhde-etuihin ja kuinka niitä voisi kehittää.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin palvelun laatua, palkitsemista ja työsuhde-etuja. Palvelun laadun osalta esille tuotiin palvelun laatuun vaikuttavia tekijöitä. Työsuhde-eduissa käsiteltiin niiden verotusta ja niiden merkitystä motivaatioon. Palkitsemisen osalta käsiteltiin palkitsemisen muotoja sekä palkitsemisen merkitystä motivaatioon.</p> <p>Tutkimusmenetelmänä käytettiin pääosin kvantitatiivista eli määrällistä menetelmää. Tutkimus sisälsi myös jonkun verran kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta avointen kysymysten osalta. Tutkimus toteutettiin henkilöstökyselynä. Kohteena olivat Mikkelin konttorin työntekijät, 100 henkilöä. Kyselyyn saatiin 81 vastausta, joten vastausprosentiksi muodostui 81 %.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella henkilöstö oli melko tyytyväinen nykyisiin työsuhde-etuihin. Vastaajat olivat melko samaa mieltä siitä, kuinka kehittää henkilöstöetuja. Henkilöstöruokailun osalta parannusta kaivattiin ruoan laatuun sekä ruokalan viihtyvyyteen. Tutkimustuloksista ilmeni, että henkilöstöetuja kehittäessä tulisi panostaa eduista tiedottamiseen. Merkittävimpinä työsuhde-etuinä pidettiin omaan hyvinvointiin liittyviä etuja ja näistä tärkeimpänä oli työterveyshuolto.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella henkilöstöruokalaa voitaisiin kehittää parantamalla sekä ruoan laatua että ruokalan viihtyvyyttä. Työsuhde-etujen tiedottamiseen tulisi yrityksessä panostaa viestimällä tehokkaammin käyttäen eri viestintäkanavia. Yrityksessä tulisi kehittää erityisesti hyvinvointiin liittyviä työsuhde-etuja, jotta henkilöstö voi hyvin.</p>		
Asiasanat (avainsanat) Palvelut, laatu, henkilökuntaedut, palkitseminen, työmotivaatio		
Sivumäärä 65+liitteet 19 s.	Kieli Suomi	URN
Huomautus (huomautukset liitteistä)		
Ohjaavan opettajan nimi Päivi Auvinen	Opinnäytetyön toimeksiantaja Suur-Savon Osuuspankki	

DESCRIPTION

 <p>MIKKELIN AMMATTIKORKEAKOULU Mikkeli University of Applied Sciences</p>		Date of the bachelor's thesis 14 May 2012	
Author(s) Kati Kumpulainen and Johanna Laakkonen		Degree programme and option Business Management	
Name of the bachelor's thesis Developing employee benefits in Suur-Savon osuuspankki, Mikkeli			
Abstract The aim of this thesis was to find out how the employee benefits in the bank Suur-Savon Osuuspankki Mikkeli can be improved and developed. Our thesis focused on finding ways to improve especially the quality of the staff restaurant. The research problem was to find out what the level of satisfaction of employee benefits was and how to improve employee benefits. The theoretical framework of the thesis consisted of the components that affect service quality and finding out what is the importance of a bonus system and employee benefits. The research method was mainly quantitative, and the research also included qualitative methods because there were some open ended questions. The data was collected by a questionnaire and the target group of the research was all the 100 employees of the Mikkeli office. The questionnaire was returned by 81 employees and thus the response rate was 81 %. The replies were quite similar and the employees agreed with each other about how to improve the employee benefits. The study showed that the company should pay attention to informing more effectively concerning employee benefits. The company also should improve the quality of food and the staff restaurant's pleasant environment. The employee benefits which concerned the personnel's own welfare were the most significant. The results indicate that the company should especially develop the quality of food and improve the environment in the staff restaurant. The company should also inform about employee benefits using different communicational channels. The company should pay attention to improving especially personnel's own welfare benefits, because it has a remarkable influence on the company that employees are healthy.			
Subject headings, (keywords) Services, quality, employee benefit, bonus system, work motivation			
Pages 65+ app. 19 p.		Language Finnish	
URN (empty)			
Remarks, notes on appendices (empty)			
Tutor Päivi Auvinen		Bachelor's thesis assigned by Suur-Savon Osuuspankki	

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	1
2	PALVELUN LAATU	2
2.1	Mitä palvelu on?	2
2.2	Asiakas – palvelun tärkein kohde	3
2.3	Palvelun ominaisuudet	4
2.4	Palvelun laatu	6
2.5	Palvelun laadun mittaaminen	8
2.6	Palvelukulttuuri	9
2.7	Asiakastyytyväisyys	11
3	TYÖSUHDE-EDUT OSANA PALKITSEMISJÄRJESTELMÄÄ	14
3.1	Palkitsemisjärjestelmä	14
3.1.1	Yleistä palkitsemisjärjestelmistä	14
3.1.2	Palkitsemisen merkitys	16
3.2	Työsuhde-edut	18
3.2.1	Yleistä työsuhde-eduista	19
3.2.2	Etujen verotus	22
3.2.3	Työsuhde-etujen merkitys	26
3.3	Palkitsemisen ja työsuhde-etujen vaikutus motivaatioon	27
3.3.1	Yleistä motivaatiosta	27
3.3.2	Motivaatioteoriat	30
3.4	Työsuhde-eduista tiedottaminen	32
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	33
4.1	Suur-Savon Osuuspankki	34
4.2	Tutkimusmenetelmät	36
4.3	Tutkimuksen aineisto	38
5	TYÖSUHDE-ETUJEN NYKYTILA	41
5.1	Vastaajien taustatiedot	41
5.2	Henkilöstöruokailu	43
5.3	Muut työsuhde-edut	46
6	TYÖSUHDE-ETUJEN KEHITTÄMINEN	47
6.1	Johtopäätökset	48

6.2	Toimenpidesuositukset	52
6.3	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	53
7	PÄÄTÄNTÖ	55
	LÄHTEET	57

LIITTEET

- 1 Saatekirje
- 2 Kyselylomake
- 3 Jakaumataulukot

1 JOHDANTO

Käytämme työntekoon suuren osan elämästämme, joten on tärkeää että työntekijät viihtyvät työpaikassaan. Yritysten tulisi pyrkiä huolehtimaan henkilöstön hyvinvoinnista niin työssä kuin vapaa-ajallakin, jotta työntekijät jaksaisivat työssään ja näin ollen sitoutuisivat paremmin. Tätä kautta myös yrityksellä on mahdollisuus toimia tehokkaammin tehden parempaa tulosta. Työsuhde-edut ovat merkittävä osa yrityksen toimintaa, koska niillä on vaikutusta henkilöstön työmotivaatioon sekä työviihtyvyyteen ja sitä kautta myös yrityksen tuottavuuteen. Aihe on myös ajankohtainen ja siitä on puhuttu paljon tiedotusvälineissä. Tulevaisuudessa työsuhde-etujen merkitys tulee kasvamaan ja niiden avulla yritykset voivat kilpailla työntekijöistään. Edut ovat siis tärkeä kilpailuetu yrityksille.

Opinnäytetyömme käsittelee palvelun laatua ja työsuhde-etuja osana palkitsemista. Työskentelemme molemmat Suur-Savon Osuuspankissa Mikkelin konttorissa, joka on opinnäytetyömme toimeksiantaja. Aihe on myös mielestämme mielenkiintoinen, koska se liittyy henkilöstöhallintoon, jonka parissa haluaisimme tulevaisuudessa työskennellä. Opinnäytetyömme tavoitteena on kehittää toimeksiantajayrityksen henkilöstön työsuhde-etuja, erityisesti henkilöstöruokailun osalta. Aihe on toimeksiantajayritykselle merkittävä, koska työsuhde-edut vaikuttavat osaltaan motivaatioon ja työssä viihtymiseen.

Tutkimusongelmanamme on, kuinka tyytyväisiä työntekijät ovat Suur-Savon Osuuspankin, Mikkelin konttorin työsuhde-etuihin ja kuinka niitä voisi kehittää. Työ on rajattu koskemaan vain Mikkelin konttorin henkilöstöä, jossa työskentelee tällä hetkellä noin 100 henkilöä. Suoritimme tutkimuksen henkilöstökyselynä, jonka aihealueina ovat palvelun laatu ja palveluympäristö sekä muut työsuhde-edut.

Teoreettinen viitekehiksemme koostuu kahdesta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa käsitellään palvelun laatua ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Toisessa luvussa tarkastellaan työsuhde-etuja osana palkitsemisjärjestelmää sekä niiden vaikutusta motivaatioon.

2 PALVELUN LAATU

Tässä luvussa käsittelemme palvelun laatua. Kerromme mitä palvelu on, mistä se koostuu ja kuinka sitä mitataan. Kirjoitamme myös palvelukulttuurista ja asiakastytyväisyydestä.

2.1 Mitä palvelu on?

Palvelua on vaikea määrittää. Palvelu voi tarkoittaa perinteisesti palvelua, jossa asiakas saa henkilökohtaista palvelua mutta palvelusta voidaan puhua myös tuotteena. Lähes jokaisesta tuotteesta voidaan tehdä palvelu, jos myyjä on valmis muokkaamaan ratkaisun asiakkaan vaatimusten mukaiseksi pieniä yksityiskohtia myöten. (Grönroos 1998, 49 – 50.)

Useimmiten palvelu merkitsee jonkinlaista vuorovaikutusta palvelun tarjoajan kanssa. Vuorovaikutuksella on suuri merkitys palvelun onnistumisen kannalta. Vuorovaikutuksen merkitys korostuu erityisesti henkilökohtaisessa palvelussa. (Korkeamäki ym. 2000, 16.) Kuitenkin on myös tilanteita, joissa asiakas ei ole vuorovaikutuksessa palveluyrityksen kanssa. Kun putkimies menee korjaamaan vesivuotoa asiakkaan huoneistoon silloin, kun asiakas ei itse ole paikalla, ei putkimiehellä ja asiakkaalla ole suoranaista vuorovaikutusta keskenään. Toisaalta taas monessa tilanteessa on vuorovaikutusta, vaikka sitä ei siinä näytä esiintyvän. Kun autokorjaamo korjaa autossa olevan ongelman, asiakas ei ole paikalla eikä hän ole vuorovaikutuksessa kenenkään kanssa. Korjaamon vastaanottaessa tai toimittaessa auton asiakkaalle vuorovaikutusta heidän välillään tapahtuu. Nämä vuorovaikutustilanteet ovat tärkeitä, vaikka osapuolet itse eivät sitä aina tiedosta. Vuorovaikutustilanteet ovat arvokkaita. Niiden perusteella asiakas voi muodostaa mielikuvan yrityksestä. Asiakkaan on todennäköisesti vaikea arvioida korjaamossa tehtyä työtä, mutta hän pystyy arvioimaan korjaamo vuorovaikutustilanteiden perusteella. (Grönroos 1998, 52.)

Palvelua voidaan kuvailla myös peruspalvelupakettina, jonka mukaan tuotteen kaltainen palvelu koostuu aineettomista ja konkreettisista palveluista. Nämä yhdessä muodostavat kokonaistuotteen. Peruspalvelupaketin muodostavat kolme palveluryhmää; ydinpalvelu, avustavat palvelut ja tukipalvelut. Ydinpalvelu on yrityksen olemassaolon syy. Junayhtiölle ydinpalvelu on kuljetus. Yrityksellä voi olla enemmän kuin

yksi ydinpalvelu. Ydinpalvelujen käytön mahdollistamiseksi tarvitaan usein lisäpalveluja eli avustavia palveluja. Jotta asiakas voi matkustaa junalla, tarvitaan lipunmyynti. Avustavat palvelut helpottavat ydinpalvelun käyttöä. Avustavat palvelut ovat tärkeitä, koska ilman niitä ydinpalvelua ei voida kuluttaa. Tukipalvelut ovat myös lisäpalveluja, mutta niillä on toisenlainen tehtävä kuin avustavilla palveluilla. Junaliikenteessä tukipalveluja voi olla esimerkiksi junamatkan aikaiset palvelut. Tukipalvelut eivät ole välttämättömiä ydinpalvelujen kuluttamiselle, ydinpalvelua voidaan käyttää ilman niitä. Tukipalvelut ovat palveluja, jotka antavat yritykselle lisäarvoa ja toimivat näin ollen kilpailuetuna muihin yrityksiin nähden. (Grönroos 2003, 227 – 228.) Lahtisen ja Isoviidan (2001, 52) mukaan palvelupaketti tulisi rakentaa niin, että asiakkaan on mahdollista kokea myönteisiä elämyksiä ennen ydinpalvelun käyttöä, käytön aikana ja käytön jälkeen.

Palveluja voidaan myös luokitella eri tavoin. Yksi luokittelu on kuluttaja- ja tuotantopalvelut. Kuluttajapalveluiksi kutsutaan palveluja, joita kuluttaja on hankkinut omaksi hyödykseen. Tuotantopalvelut yleensä hankitaan tulonansaitsemistarkoituksessa. Niiden avulla yritykset tuottavat palveluja ja tavaroita asiakkailleen. Kunnallisia kuluttajapalveluja tuottavat muun muassa jätehuolto, lastenneuvola, kuluttajaneuvonta ja kotiapu. Esimerkiksi messujärjestäjä ja vartiointiyritys tuottavat tuotantopalveluja. Sen, onko palvelu kuluttaja- vai tuotantopalvelu, ratkaisee palvelun käyttötarkoitus. (Lahtinen & Isoviita 200, 47.)

2.2 Asiakas – palvelun tärkein kohde

Asiakas on yrityksen tärkein toiminnan kohde. Ilman asiakasta ei moni yritys voi toimia. Yritys saa olemassaoloonsa tarvittavat varansa asiakkailta. Yritykset perustetaan palvelemaan asiakkaita, joten tämän näkökulman mukaan yritysten tulisi myös olla sitä mitä asiakkaat haluavat yritysten olevan. Jo yrityksen perustamisvaiheessa tulisi määritellä asiakaspalvelun suuntaviivat. Jokaisella yrityksen työntekijällä tulee olla kirkaana mielessä, kuinka asiakkaita kohdellaan, jotta toimintatapa olisi yhtenäinen ja asiakaspalvelun tavoitteet saavutetaan. (Korkeamäki ym. 2000, 12.) Asiakkaiden rooli palveluprosessissa on nykyään melko aktiivinen. Palvelut ovat yhä enemmän siirtyneet henkilökohtaisesta palvelusta verkossa tapahtuvaan palveluun. Palveluissa käytettävät tietotekniset järjestelmät onkin suunniteltava asiakaslähtöisesti. (Grönroos 2001, 64.)

On syytä muistaa, että asiakkaat ovat asiakkaita, vaikka he eivät juuri tällä hetkellä ostaisikaan tuotteita. Asiakkaille on tärkeä luoda tunne, että he ovat tärkeitä yritykselle ja yritys on valmiina auttamaan heitä. (Grönroos 2001, 67.) Kannattavat ja toimivat asiakassuhteet ovat yrityksen elinehto. Yrityksen tulisikin pyrkiä kestäviin asiakassuhteisiin. Asiakaspalvelulla on merkittävä rooli asiakassuhteiden luomisessa. (Korkeamäki ym. 2000, 12.) Asiakkaita tulee kohdella aina asiakaskohtaisesti. Asiakkaat kokevat saamansa palvelun eri tavalla, joten myös palvelutilanteet ovat aina erilaisia, vaikka kyse olisikin samasta palvelusta. Asioista tulee aina keskustella asiakkaan lähtökohdista käsin. (Korkeamäki ym. 2000, 14.)

Asiakkaita voidaan jaotella kuluttaja-asiakkaisiin ja yritykseltä yritykselle myytävissä business – to – business -asiakkaisiin. Kyseisten asiakasryhmien toimintatavoissa on eroavaisuuksia. Yritysten ostot ovat suunnitelmallisempia kuin kuluttajien. Ostot ovat usein ennakoituja ja melko kalliita. (Bergström & Leppänen 2003, 126 – 127.) B – to – b -markkinoinnissa tyypillistä on, että valmista tuotetta ei vielä ole olemassa. Tuote ja siihen liittyvät palvelut muodostetaan yhdessä asiakkaan kanssa. (Bergström & Leppänen 2003, 17.) Yritysten ostajat ovat usein ammattilaisia, jotka osaavat käyttää erilaisia neuvottelutaktiikoita, joten myyjän on tärkeää hallita haastavatkin tilanteet. On tärkeää tunnistaa ja havaita asiakkaan tyypillinen ostokäyttäytyminen, täten löydetään asiakkaalle paras ja toimivin ratkaisu. (Bergström & Leppänen 2003, 127.)

2.3 Palvelun ominaisuudet

Palveluja verrataan usein fyysisiin tavaroihin. Palveluja ei voi varastoida ja omistajuus ei siirry kuten tavaroissa. Palvelut ovat myös heterogeenisiä ja niissä on yleensä aina mukana ihmisiä, joko henkilökuntaa tai asiakkaita. Palvelutilanne ei koskaan ole samanlainen. Se, miten pitää asiakkaille tuotetun ja tarjotun palvelun koettu laatu tasaisena, aiheuttaa haastetta yritykselle. (Grönroos 2003, 83 – 84.)

1. Palvelut ovat enemmän tai vähemmän aineettomia
2. Palvelut ovat tekoja tai tekojen sarjoja eivätkä asioita
3. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan ainakin jossain määrin samanaikaisesti
4. Asiakas osallistuu tuotantoprosessiin ainakin jossain määrin

KUVIO 1. Palveluiden neljä peruspiirrettä

Palveluja voidaan kuvata neljän peruspiirteen avulla (kuvio 1). Palveluista voidaan erottaa kaksi puolta: aineeton eli näkymätön osa ja aineellinen eli näkyvä osa (Jokinen ym. 2000, 224). Palvelun aineettomuuden vuoksi palvelu koetaan yleensä subjektiivisesti. Palveluja kuvailtaessa asiakkaat käyttävät usein ilmauksia kokemus, luottamus, tunne ja turvallisuus. Nämä ovat hyvin yleisluontoisia tapoja kuvata palvelua. Useat palvelut kuitenkin koostuvat konkreettisista osista, kuten esimerkiksi ravintolassa tarjottava ruoka. Ruoka on näkyvä ja käsin kosketeltava, joten sitä on helpompi määrittää ja mitata. Kuitenkin olennaisinta on palvelun aineettomuus, ja siksi asiakkaan on usein vaikea arvioida palvelua. Kuinka voisi antaa selvän arvon ”luottamukselle” tai ”tunteelle”? (Grönroos 1998, 53 – 54.) Palvelun aineellisen ja aineettoman osan pitää olla tasapainossa, muuten palvelun kokonaisuus ei toimi. Hotelliasiakas ei varmasti ole tyytyväinen saamaansa palveluun, jos hotellihuonetta ei löydy tehdystä varauksesta huolimatta. Tilannetta ei auta, vaikka vastaanottovirkailija olisi miten ystävällinen, kohtelias ja joustava tahansa. (Jokinen ym. 2000, 224.)

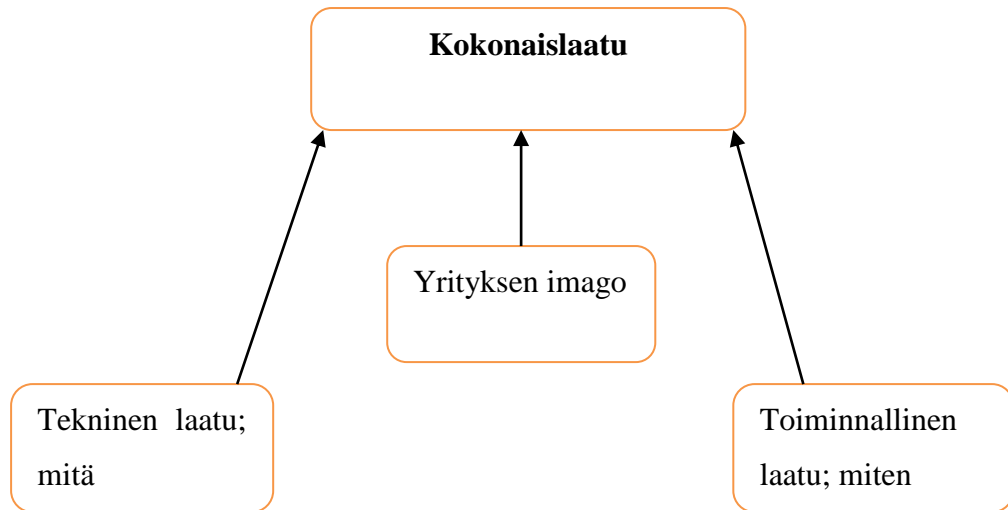
Palveluille on ominaista, että ne tuotetaan ja kulutetaan samanaikaisesti. Tämän vuoksi laadunvalvonta ja markkinointi ovat perinteisin keinoin haastavaa. Palvelun laatua on vaikea valvoa etukäteen. Se voidaan arvioida, kunnes palvelu on myyty ja kulutettu. Tilanteet kuitenkin ovat kuitenkin erilaisia palvelusta riippuen. Esimerkiksi ravintolassa palvelu tuotetaan lähes kokonaan asiakkaan läsnä ollessa ja kuluttaessa sen. Kun taas tavaroita toimittaessa asiakas kokee ja kuluttaa vain osan tuotantoprosessista. Palvelujen tuotantoprosessista suurin osa koostuu näkymättömästä osasta. Näkyvä osa on kuitenkin se, jonka perusteella asiakas muodostaa kuvan yrityksestä. Näkymättömän osan asiakas kokee vain lopputuloksena, jonka toimintoihin hän ei voi vaikuttaa. Näkyvät toimenpiteet asiakas kokee ja arvioi tarkasti. (Grönroos 1998, 54.)

Asiakas ei aina ole pelkästään palveluiden vastaanottaja, häntä voidaan pitää myös tuotantoresurssina. Palveluille on tyypillistä se, että niitä ei voida varastoida samalla tavoin kuin tavaroita. Lentokoneen tyhjiä paikkoja ei voida myydä seuraavaksi päiväksi. Sen sijaan kapasiteetin suunnittelu nousee ratkaisevaksi osaksi. Aina voidaan kuitenkin yrittää pitää asiakkaita varastossa vaikka palveluita ei itsessään voida varastoida. Ravintolan ollessa täynnä, voidaan aina yrittää pitää asiakkaita odottamassa pöydän vapautumista. (Grönroos 1998, 54.)

2.4 Palvelun laatu

Palvelun laatu on asiakkaan kokemus ja näkemys siitä, kuinka palvelu on onnistunut. Palvelun laatuun vaikuttaa erityisesti asiakkaan ja myyjän vuorovaikutustilanteet. Asiakkaan kokema laatu voidaan jakaa kahteen eri osaan; palvelun tekniseen ja toiminnalliseen laatuun (kuvio 2). Palvelun tekninen laatu kuvaa sitä palvelun konkreettista osaa mitä asiakas palvelusta saa, esimerkiksi ruoka tai kampaus. Tämä on luonnollisesti hyvin tärkeää asiakkaalle, koska se jää asiakkaalle kun palvelutapahtuma on ohi ja tämän perusteella asiakkaat arvioivat laatua. (Grönroos 2001, 100.) Asiakkaan laatukokemukseen vaikuttaa myös toiminnallinen laatu, joka kuvaa sitä miten asiakas palvelun saa. Toiminnalliseen laatuun liittyvät muun muassa työntekijöiden ulkoinen olemus ja käyttäytyminen sekä muut asiakkaat. Toiminnallisen laadun kannalta olennaista on palveluntarjoajan toiminta ja asiakaspalvelutilanteissa toimiminen. Toiminnallista laatua on vaikeampi arvioida kuin teknistä laatua. (Grönroos 2001, 101.)

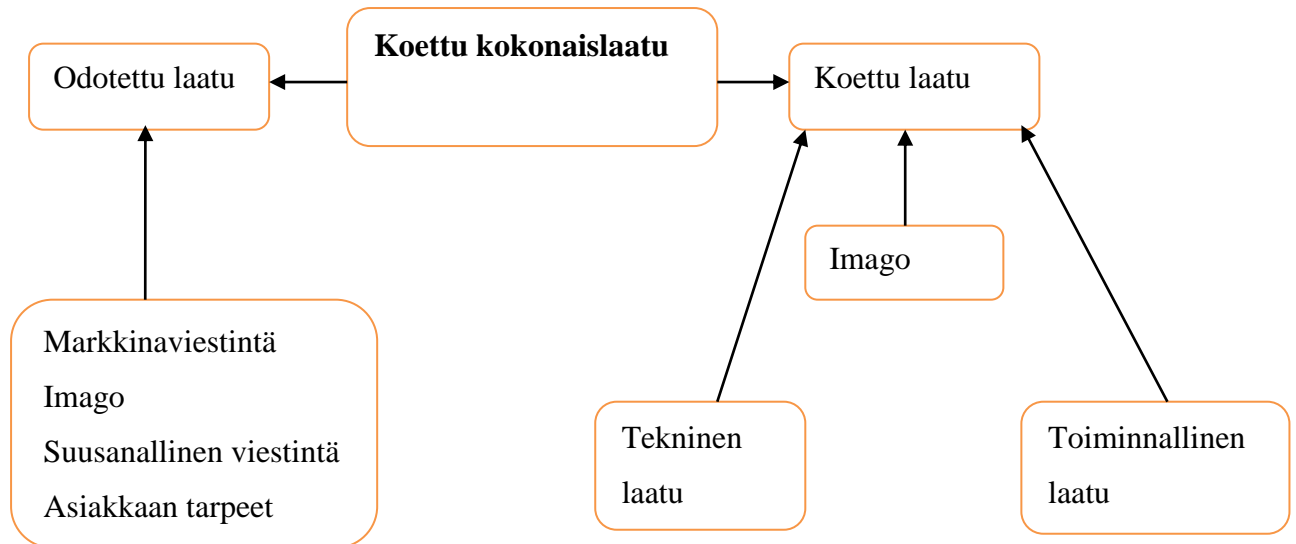
Yksi laadun ulottuvuuksista on myös yrityksen imago. Imago on tärkeä osa laadun kokemisessa. Asiakkaan on usein helppo nähdä yrityksen toimintatavat. Yrityksen imagoa pidetään laadun kokemisen suodattimena. Mikäli asiakkailla on myönteinen kuva yrityksestä, on yrityksen pienet virheet helpompi unohtaa ja antaa anteeksi. Imagon ollessa kielteinen on virheiden vaikutus suurempi ja näin ollen yrityksen imago kärsii. (Grönroos 2001, 101.)



KUVIO 2. Palvelun laatu- ulottuvuudet (Grönroos 1998, 65)

Grönroosin (2001, 103) mukaan laatu on myös merkittävä yritysten välinen kilpailukeino. Yritykset keskittyvät usein liikaa vain tekniseen laatuun. Ainostaan teknisen laadun avulla yritys ei todennäköisesti menesty, jos palvelun toiminnallinen laatu on heikko. Jotta koko palvelu olisi laadukasta, tulee molempien osien olla tasapainossa keskenään. Yritysten kilpailun kannalta kannattavinta olisi tarjota asiakkaille enemmän ja parempia palveluja. (Grönroos 1998, 66.)

Asiakkaan kokema laatu ei muodostu ainoastaan edellä mainituista laadun ulottuvuuksista vaan siihen vaikuttavat myös monet muut asiat (kuvio 3). Asiakkaalla on laadusta usein ennakko-odotus. Odotettu laatu muodostuu markkinaviestinnästä, yrityksen imagosta, muiden ihmisten mielipiteistä ja kommentteista sekä asiakkaan omista tarpeista. Markkinaviestintä koostuu mainonnasta, suoramarkkinoinnista, myyntityöstä, Internet-sivuista ja myyntikampanjoista. Asiakkaan odotuksilla on suuri merkitys siinä, kuinka he kokevat laadun. Palveluntarjoajan on toimittava varovaisesti markkinointikampanjojensa suhteen, jotta tyhjiltä lupauksilta vältyttäisiin. Yrityksen on parempi luvata vähemmän, jotta asiakkaat eivät pety kokemaansa laatuun. (Grönroos 2001, 105 – 106.)



KUVIO 3. Palvelun laatuun vaikuttavat tekijät (Grönroos 1998, 67)

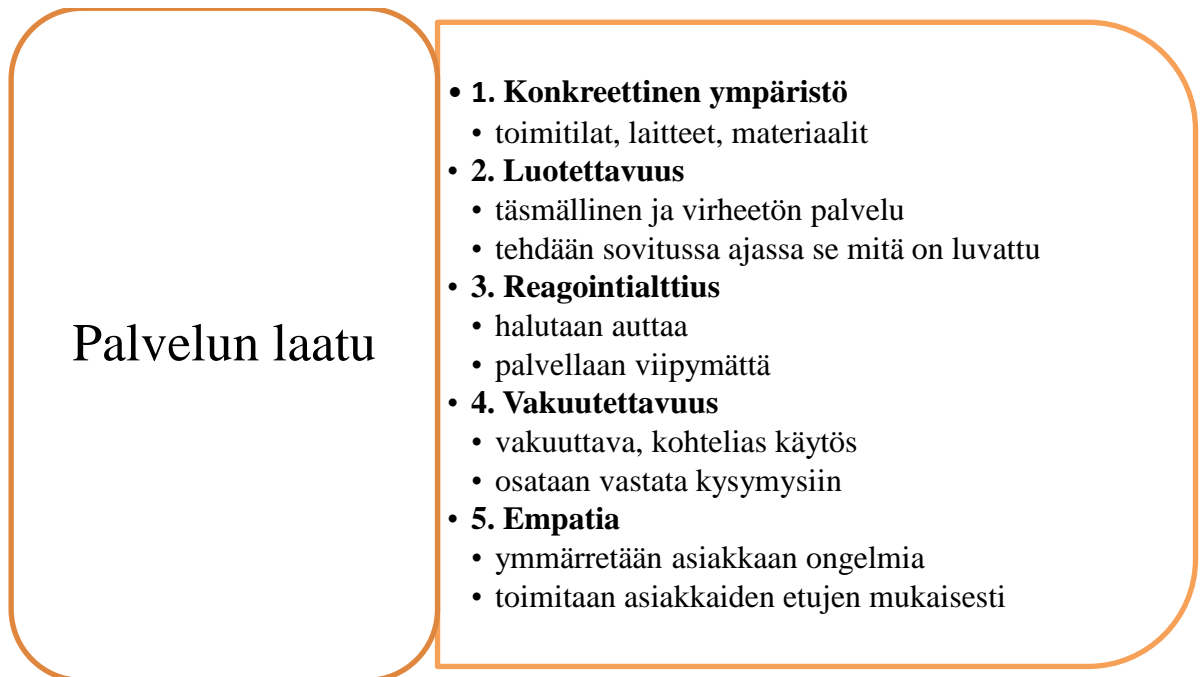
Imagoa ja suusanallista viestintää ei yritys pysty valvomaan suoraan kuten markkinaviestintää. Nämä tekijät riippuvat yrityksen aikaisemmasta menestyksestä. Asiakkaan tarpeet ovat olennaisena osana vaikuttamassa hänen odotuksiinsa. Kun koettu laatu vastaa odotettua laatua, laatu on hyvä. Koetun kokonaislaadun määrittelevät odotetun ja koetun laadun välinen alue. (Grönroos 2001, 105.)

2.5 Palvelun laadun mittaaminen

Palvelun laadun mittaaminen on haastavaa. Jokainen palvelutapahtuma on erilainen ja asiakas arvioi laatua joka kerralla uudelleen (Korkeamäki ym. 2000, 24). Vuorovaikutustilanteet palveluntarjoajan kanssa määrittelevät toiminnallisen laadun tason. Näitä tilanteita kutsutaan totuuden hetkiksi. Tämä on hetki, jolloin palvelutarjoajalla on mahdollisuus osoittaa palvelujensa laatu asiakkaalle. Hetki on arvokas ja se tulisi käyttää hyväksi niin hyvin kuin mahdollista. Asiakkaan lähdettyä ei ole enää mahdollista korjata laadussa mahdollisesti ilmenneitä ongelmia. Asiakas kokee lukuisia totuuden hetkiä käyttäessään palveluorganisaatioiden palveluja. (Grönroos 1998, 68.)

SERVQUAL – menetelmän avulla voidaan mitata, miten asiakkaat kokevat palvelun laadun. Menetelmä perustuu kymmeneen eri laatu-ulottuvuuteen, jotka Berry, Parasuraman ja Zeithaml tiivistävät palvelun laadun viiteen eri osa-alueeseen. Osa-alueet ovat konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagointialttius, vakuutettavuus ja empatia (kuvio 4). SERVQUAL – menetelmän mukaisesti kyselylomake koostuu näistä viidestä eri osa-alueesta, joita kuvataan 22 attribuutilla. Jokaisen attribuutin kohdalla on

seitsemän eri vastausvaihtoehtoa. Vaihtoehdot ovat ”täysin samaa mieltä” ja ”täysin eri mieltä” vaihteluväliltä. Vastaajat kertovat myös, mitä he palvelulta odottivat ja miten sen todellisuudessa kokivat. Mitä selvemmin tulos näyttää kokemusten jäävän odotuksia heikommaksi, sitä heikompi on koettu laatu. (Grönroos 2001, 117.)



KUVIO 4. Koettuun palveluun vaikuttavat tekijät (Grönroos 2001, 117)

SERVQUAL – mittarin käytössä on jonkin verran ristiriitaa, koska alkuperäisessä menetelmässä käytetyt 22 attribuuttia eivät aina kuvaa täsmällisesti kaikkia palvelussa olevia näkökulmia. Mittaria tulisi käyttää harkitusti ja osa-alueita sekä attribuutteja tulisi miettiä etukäteen ennen mittarin käyttöä. (Grönroos 2001, 118.)

2.6 Palvelukulttuuri

Palvelu määräytyy aina kulttuurin mukaan. Jokaisella maalla on omat tapansa, jotka toimivat juuri siellä mutta eivät missään muualla. Erilaiset tavat vaikuttavat sekä palveluun että sen vastaanottamiseen, ja siksi olisi aina hyvä tiedostaa asiakkaansa kulttuuri ja tavat. Silloin on helpompi ymmärtää ja auttaa asiakasta. Kun tiedostaa erilaisuuksien olemassaolon, oppii havainnoimaan paremmin erilaisia tilanteita. (Jokinen ym. 2000, 230.)

Palvelukulttuuri koostuu kaikesta siitä, mitä asiakas itse kokee, näkee ja aistii palveluyhteisössä. Palvelukulttuuria voidaan kutsua palveluyhteisön palveluilmapiiriksi. Pal-

velukulttuuria voidaan yrittää luoda henkilöstöpolitiikan avulla, mutta yleensä se syntyy itseksensä ajan myötä. Palvelukulttuuria voidaan kuvailla sanattomaksi sopimukseksi, joka sisältää sen mikä yhteisössä on sallittua, kiellettyä ja toivottua. Joskus saatetaan käydä niin, että yritys lupaa enemmän kuin voi toteuttaa. Yrityksessä on hyvä muistaa, että asiakas kyllä aistii, kuinka sitoutuneita yrityksessä ollaan ratkaisemaan asiakkaiden ongelmia. On viisaampaa parantaa yrityksen palvelukulttuuria kuin tuottaa asiakkaalle pettymys. Menestyvillä yrityksillä on usein vahva palvelukulttuuri, joka näkyy johdon tavassa käsitellä ihmisiä ja hyvistä suorituksista palkitsemalla. (Lahtinen & Isoviita 2001, 50 – 51.)

Jokisen ym. (2000, 230) mukaan suomalaisilla ei ole niin sanottua palvelukulttuuria. Se voi johtua vahvasta halusta olla tasa-arvovaltio tai sivistyksen nuoresta iästä. Suomalaiset ovat tottuneet neutraaliin palvelutyylisiin, jossa tunteita ei ilmaista. Suomessa palvelua pidetään hiukan alentavana, on kuin palveleva henkilö menettäisi jotain omasta arvostaan.

Yrityksen kulttuuri selittää miksi ihmiset toimivat tietyllä tavalla, miksi he ajattelevat samalla tavalla ja arvostavat samoja tavoitteita ja rutiineja vain siksi, että he ovat saman organisaation jäseniä. Yrityskulttuuri-käsite kuvaa organisaation jäsenten yhteisiä normeja ja arvoja. Grönroos määrittää kirjassaan (2001, 463) yrityskulttuurin seuraavasti: ”Yhteiset arvot ja uskomukset, jotka antavat organisaation jäsenille merkityksen ja säännön organisaatiossa käyttäytymistä varten”. Kulttuuri edustaa yrityksen arvoja, jotka ovat juurtuneet organisaatioon ajan saatossa.

Yrityksen sisäinen ilmapiiri vastaa yrityksen kulttuuria ja ilmapiiri heijastuu ulospäin kaikessa työntekijöiden toiminnassa. Ilmapiiri syntyy yrityksen työntekijöiden välisistä suhteista ja heille annettujen tavoitteiden ja päivittäisen rutiinien tuloksena. Sisäistä ilmapiiriä tulee johtaa niin, että työntekijät omaksuvat positiivisen asennoitumisen palvelemista kohtaan ja ymmärtävät palvelemisen tärkeyden. Jos työntekijät kokevat, että organisaation rutiineissa, toimintaperiaatteissa ja johdon palkitsemisjärjestelmissä korostetaan hyvän palvelun tärkeyttä, toteutuvat palvelulle myönteiset asenteet ja palveluhenkinen ilmapiiri. (Grönroos 2001, 463.)

Organisaation ihmisten arvot ja normit ovat kulttuurin perusta. Yhteisien arvojen perusteella muodostuu ohjenuora, joka säätelee työntekijöiden päivittäistä toimintaa.

Organisaatiossa jossa on vahvat yhteiset arvot, esimiehet uhraavat suuren osan ajastaan yhteisien arvojen kehittämiseen ja vahvistamiseen, yhteiset arvot ohjaavat selkeästi tehtävien suoritusta, sekä yhteiset arvot ovat juurtuneet syväälle työntekijöiden mieliin. (Grönroos 2001, 469.)

Yhteiset arvot parantavat suorituskykyä. Esimiehet ja alaiset omistautuvat paremmin asioihin ja toimintatapoihin. Vahvoista normeista voi tulla myös ongelmia, kuten yhteiset arvot ovat saattaneet vanhentua, jolloin ne eivät sopuisoinnussa nykyisten strategioiden ja palveluajatusten kanssa sekä vahvat yhteiset normit saattavat johtaa muutostavastarintaan, joka vaikeuttaa organisaation vastaamista ulkoisiin haasteisiin. (Grönroos 2001, 469 – 470.)

2.7 Asiakastyytyväisyys

Tyytyväiset asiakkaat ovat yritykselle luonnollisesti hyvin tärkeitä. Asiakastyytyväisyys muodostuu asiakkaan tarpeista ja odotuksista sekä asiakkaan kokemasta laadusta (kuvio 5). (Bergström & Leppänen 2003, 429). Asiakaslähtöisyys nousee yhä useammin yritysten strategiseksi ykköstavoitteeksi. Yrityksen aito uudistuminen asiakaslähtöisyyteen edellyttää strategiakytkennän ja toimintamallien lisäksi henkilökohtaista asennemuutosta. Kun muutosprosessi etenee, henkilö joko oppii mieltämään asiakaspalvelun osaksi rooliaan tai sitten päättää, ettei työ enää vastaa hänen toiveitaan ja arvojaan ja siirtyy muualle. (Mattila & Ollikainen 2008.)



KUVIO 5. Asiakastyytyväisyyteen vaikuttavat tekijät (Bergström & Leppänen 2003, 429)

Ensimmäisen kerran asiakkaat ostavat yleensä odotustensa perusteella. Asiakkaan kokemusten tulisi olla jatkuvasti tasaisen hyviä, huolimatta siitä kuka häntä palvelee. Tämä mahdollistaa pitkäaikaiset kanta-asiakassuhteet. Yrityksen on tärkeää pyrkiä tasalaatuiseseen ja hyvään palveluun. Mikäli palvelun taso vaihtelee suuresti, on vaarana, että asiakas menetetään kilpailijalle. (Lahtinen & Isoviita 2001, 44.) Asiakkaalla on aina myös aina odotuksia ja tarpeita palvelun suhteen. Palveluodotukset muodostuvat omista arvostuksista, aiemmista kokemuksista, muiden mielipiteistä, huhuista, markkinoinnista ja asiakassuhteesta. (Lahtinen & Isoviita 2001, 55, 81.) Tärkeintä on, että osaa yhdistää organisaation strategian ja brändin toimintatavan hyvään tilannetaajuun. Varmasti osa asiakastilanteista on ainutlaatuisia ja yllättäviä, eikä mikään ohjeistus kata kaikkea. Tällöin apuna ovat asiakaslupaukset ja arvot. Jos ne ovat oikein valittu, ne kelpaavat oppaiksi useimmissa tilanteissa. (Mattila & Ollikainen 2008.)

Asiakastyytyväisyys on yritykselle kilpailukeino. Yritys voi erilaisilla eleillä viestittää asiakkaille välittävänsä heistä, esimerkiksi pyytämällä anteeksi ja hyvittämällä asiakkaalle mahdollinen huono palvelu. (Lahtinen & Isoviita 2001, 55, 81.) On tärkeää, että johto jalkautuisi etulinjaan ja näyttäisi esimerkillään sekä asiakkaille että henkilöstölle asiakaspalveluun kohdistuvan arvostuksensa. Monissa yrityksissä on otettu käyttöön työkierto, jossa johtajat pääsevät toimimaan asiakaspalvelussa. Erään pahasti myöhästyneen lennon jälkeen Virgin Atlantic -lentoyhtiön pääjohtajan, miljardööri Richard Bransonin kerrotaan soittaneen henkilökohtaisesti pahoittelupuhelun jokaiselle matkustajalle. Suomessa Tradekan johtoporras jalkautui keväällä kahdeksi päiväksi pyörittämään Valintatalon myymälää ja tällä aikaa myymälän varsinainen henkilökunta rentoutui kylpylässä. (Mattila & Ollikainen 2008.)

Asiakastyytyväisyydestä puhuttaessa keskeistä on asiakkaasta välittäminen. Asiakas arvostaa yritykseltä saamaa apua, mikäli asiakas joutuu ongelmiin yrityksen takia. Yritysten tulee omien asiakkaiden lisäksi tuntea myös kilpailijat. On tärkeää tietää myös kuinka tyytyväisiä kilpailijoiden asiakkaat ovat. (Lahtinen & Isoviita 2001, 55, 81.) Parhaat asiakaspalvelijat panevat koko persoonansa peliin asiakaskohtamisessa. He ottavat riskejä ja improvisoivat asiakkaan tarpeen ja persoonan mukaan. Yleensä asiakas muistaa sellaiset tilanteet, joissa asiakaspalvelija on nähnyt henkilökohtaisesti vaivaa hänen eteensä. (Mattila & Ollikainen 2008.) Tyytyväiset asiakkaat ovat yritykselle myös tehokkaita markkinoijia. Yrityksen kanta-asiakkaat ja suosittelijat viestivät tehokkaasti suurelle joukolle ihmisiä. (Lahtinen & Isoviita 2001, 83.)

Jotta yritys voi säilyttää ja kehittää asiakkuuksiaan tulee asiakassuhteiden ja toimenpiteiden tuloksia seurata jatkuvasti (Bergström & Leppänen 2003, 428). Asiakaspalvelun onnistumista mitataan erilaisilla asiakastyytyväisyystutkimuksilla. Tutkimusten kohteena ovat esimerkiksi asiakkaiden kokema ensivaikutelma palvelun odotusaika, palvelun asiantuntemus ja ystävällisyys, joustavuus, muut asiakkaat ja palveluympäristö. Tällä tavoin saadaan tietoa koko palvelukokonaisuudesta. (Lahtinen & Isoviita 2001, 81.) Asiakastyytyväisyystutkimukset tehdään yleensä yrityksen jo olemassa olevaan asiakaskuntaan. Tutkimuksissa pyritään selvittämään yrityksen ja palveluiden toimivuutta suhteessa asiakkaan odotuksiin. (Bergström & Leppänen 2003, 429.)

Asiakastyytyväisyyttä voidaan selvittää myös asiakkailta saaman palautteen avulla. Palautetta tulee jatkuvasti sanojen, ilmeiden, eleiden ja tekojen myötä. Palautetta voidaan kerätä suullisesti tai kirjallisesti lomakkeen avulla. Palautteen hyödyntäminen yrityksessä on tärkeää. Myös haastattelemalla asiakasta saadaan tietoa tyytyväisyydestä. Haastattelu on lomakkeita halvempi ja luotettavampi vaihtoehto. Tätä keinoa voidaan soveltaa erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, joissa asiakasmäärät ovat pienemmät kuin massapalveluiden tuottajilla. Asiakastyytyväisyyden voidaan mitata myös havainnoimalla yrityksen toimintaa. Yksi havainnoinnin keinoista on mystery shopping eli haamuostaminen. Tarkoituksena on tehdä havaintoja asiakaspalvelijan toiminnasta ja tehdä siitä arvio. Asiakastyytyväisyyttä seurataan myös tunnuslukujen perusteella. Tunnusluvut voidaan jakaa kahteen osaan; asioihin, jotka saavat aikaan asiakastyytyväisyyttä ja asioihin, jotka ovat seurausta hyvästä tai huonosta asiakastyytyväisyydestä. Asiakastyytyväisyyttä saavat aikaan muun muassa luvattujen asioiden pitäminen, toimitusaikojen pitävyys ja resurssien riittävyys. Nämä asiat voidaan muuttaa tunnusluvuiksi, numeroiksi. Tunnusluvut kuten asiakaspalautteiden ja -kontaktien määrä, uudelleenostot ja myynnin kasvu kertovat asiakkaan tyytyväisyydestä. Näiden lisäksi myös itsearviointia voidaan käyttää apuna asiakastyytyväisyyden mittaamisessa. (Pesonen 2007, 43 – 47.)

Asiakkailta on tärkeää kysyä säännöllisesti, mihin he ovat tyytyväisiä ja mitä asioita heidän mielestään tulisi parantaa. Menetetyiltä asiakkailta tulisi saada tietää, miksi he eivät enää asioi yrityksessä ja mihin he ovat olleet tyytymättömiä. Nykyisten asiakkaiden lisäksi tärkeää on kysyä mielipiteitä menetetyiltä sekä potentiaalisilta asiakkailta. (Lahtinen & Isoviita 2001, 81.) Bergströmin ja Leppäsen (2003, 430) mukaan

on tärkeää, että tyytyväisyyttä seurataan luotettavilla mittareilla ja tutkimus toteutetaan monta kertaa samoja mittareita käyttäen.

Asiakkaista voidaan erotella erittäin tyytyväiset ja erittäin tyytymättömät asiakkaat. Tyytymättömät asiakkaat katkaisevat asiakassuhteensa usein melko nopeasti. He eivät yleensä kohdistakaan kritiikkiään suoraan yritykseen vaan kertovat tyytymättömyydestään muille kirjoittelemalla muun muassa yleisönosastoilla ja keskustelupalstoilla. Erittäin tyytyväiset asiakkaat antavat helposti palautetta ja kertovat hyvästä palvelusta myös muille. Palautteen saaminen on yritykselle tärkeää. Sen avulla yrityksessä voidaan säilyttää asiakkaiden hyväksi havaitut palvelutavat ja henkilöstö. (Bergström & Lepänen 2003, 430.) Yrityksen tulee huolehtia luoduista asiakassuhteista, etteivät kilpailijat pääse väliin rikkomaan suhdetta (Lahtinen & Isoviita 2001, 83).

3 TYÖSUHDE-EDUT OSANA PALKITSEMISJÄRJESTELMÄÄ

Ensimmäiseksi kirjoitamme yleisesti palkitsemisjärjestelmästä. Tämän jälkeen selvitämme tarkemmin millaisia työsuhte-etuja on ja kerromme niiden verotuksesta. Viimeiseksi pohdimme etujen vaikutuksista motivaatioon.

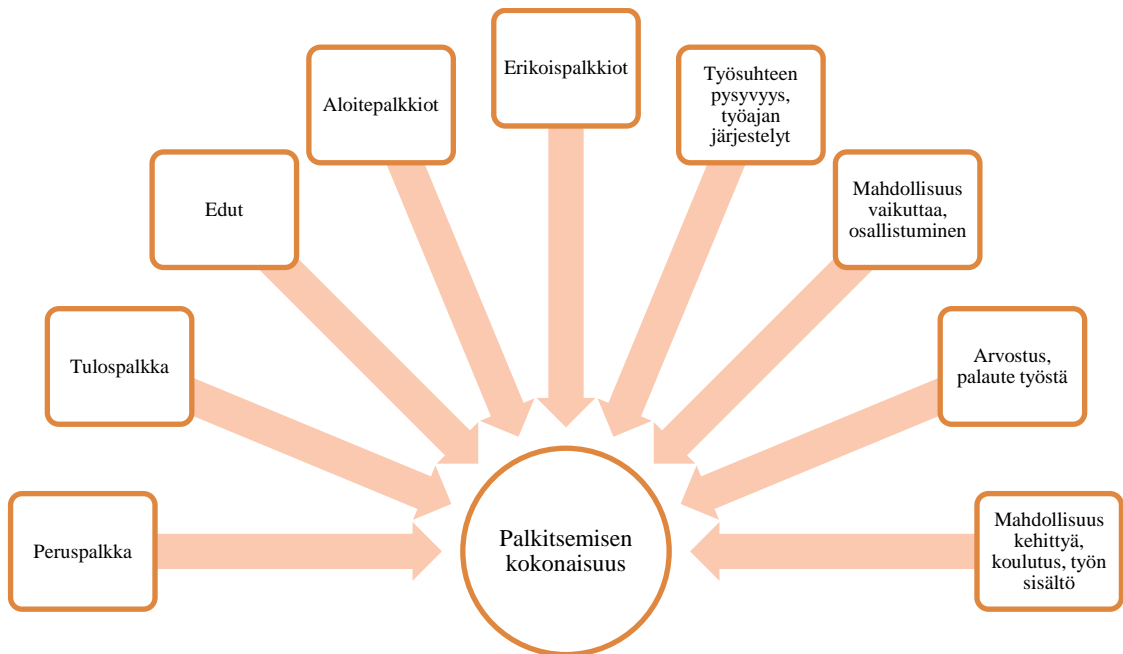
3.1 Palkitsemisjärjestelmä

Työntekijä antaa työpanoksensa, osaamisensa ja ideansa yritykselle, jos hän saa vastineeksi riittävän taloudellisen tai henkisen palkkion. Yrityksen tärkeimpiä haasteita onkin luoda sellainen ympäristö, sellaiset työtehtävät ja palkitsemisjärjestelmä, että työntekijä kokee oman työpanoksensa ja yrityksen tuottaman vastikkeen olevan tasapainossa keskenään. (Viitala 2002, 269.) Seuraavissa alaluvuissa keskitytään tarkastelemaan palkitsemisjärjestelmän merkitystä ja sen vaikutuksia motivaatioon.

3.1.1 Yleistä palkitsemisjärjestelmistä

Erilaisilla palkitsemisjärjestelmillä on tavallisesti pyritty saamaan yritykseen halutunlaista henkilöstöä. Niiden avulla on myös pyritty saamaan henkilöstö jäämään yritykseen ja motivoitumaan hyviin työsuorituksiin. Palkitsemisjärjestelmän yhteydessä puhutaan palkitsemisen kokonaisuudesta. Palkitsemisen kokonaisuus on yksi johtami-

sen väline. Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu sekä aineettomista että aineellisista palkitsemistavoista (kuvio 6). Malli sopii melko moneen yritykseen, mutta kysymyksessä kuitenkin on johtamisen malli, joten jokaisen yrityksen tulee itse määrittellä käyttämänsä ja sopivin malli. (Hakonen ym. 2005, 19 – 21.)



KUVIO 6. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen ym. 2005, 20)

Palkitsemisen kokonaisuudelle tyypillistä on, että siihen on koottuna erilaisia ja myös eri tilanteissa käyttökelpoisia asioita kuten esimerkiksi palkka, merkkipäivälahja ja joustavat työajan järjestelyt. Se koostuu erilaisista palkitsemistavoista, joilla yritys palkitsee henkilöstöään. (Hakonen ym. 2005, 22 – 23.) Suomalaisyrietykset palkitsevat ja yrittävät sitouttaa työntekijöitään yritykseen lähes 40 erilaisella työsuhte-edulla (Rämö 2011, 24).

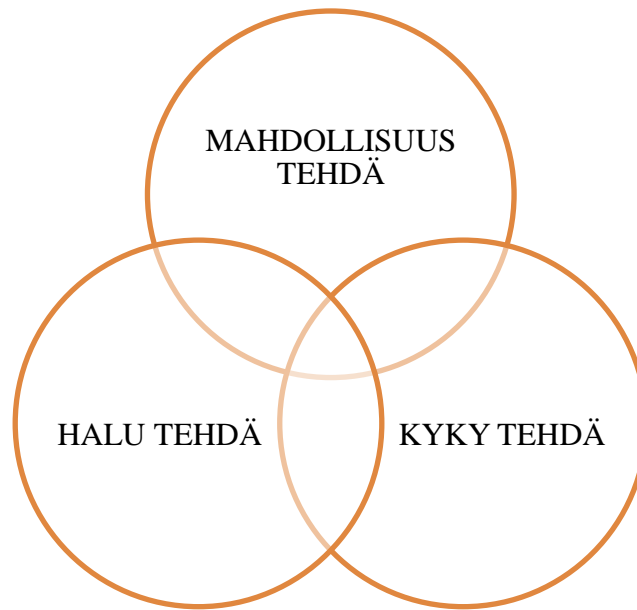
Palkitsemisjärjestelmä sisältää palkitsemistavan ja siihen liittyvän toteutus- ja kehittämistavan. Palkitsemisjärjestelmän ydin ja rakenne on palkitsemistapa. Palkitsemistapa on suunnitelma siitä mitä ja kuinka paljon maksetaan, millä perusteella ja kenelle. Kehittämistapa on kuvaus siitä, miten palkitsemistapa luodaan, miten sitä muutetaan ja miten siitä tulevaisuudessa mahdollisesti luovutaan. (Hakonen ym. 2005, 302.) Organisaatioiden palkitsemista ei voida kehittää vain rakentamalla erilaisia palkitsemisjärjestelmiä. Jos organisaatio haluaa kehittää palkitsemistaan, tulee sen ymmärtää että kaikki työyhteisön toiminta ja käytännöt sisältävät jonkin suuntaisen palkitsemiselementin. (Handolin 2009.) Palkitsemisjärjestelmillä on erilaisia vaikutuksia.

Palkitseminen muun muassa vaikuttaa organisaatioiden toimintaan enemmän kuin on ajateltu, palkitseminen vaikuttaa yritykseen toimintaan sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä ja sen vaikutukset voivat olla yhtä aikaa myönteisiä sekä kielteisiä. (Hakonen ym. (2005, 52.)

Kun palkitsemisjärjestelmää kehitetään, on syytä ottaa huomioon seuraavat asiat; alaa sitovat työehtosopimukset, työlainsäädäntö, yrityksen nykyinen henkilöstö, työmarkkinatilanne, verotus, yrityksen kulttuuri ja kilpailustrategia ja myös mikä ihmistä motivoi ja mikä ohjaa käyttäytymistä. Palkitsemisjärjestelmän toimivuutta voidaan seurata palkitsemiskustannusten avulla sekä tekemällä henkilöstölle ilmapiirikyselyjä, joissa otetaan selvää palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta. (Viitala 2007, 142.) Oikein laadittu palkitsemisjärjestelmä palkitsee yrityksen arvojen ja tavoitteiden mukaisesta toiminnasta. Tärkeintä ei ole hyvästä tuloksesta palkitseminen vaan, se, että palkitseminen koetaan oikeudenmukaiseksi. (Helsilä 2002, 74.)

3.1.2 Palkitsemisen merkitys

Kun työntekijä osaa ja haluaa tehdä työnsä hyvin ja organisaatio antaa tähän mahdollisuuden, syntyy hyvä suoritus. Työntekijällä pitää olla tarpeelliset tiedot ja taidot sekä halu onnistua. Organisaatio antaa mahdollisuuden onnistumiseen esimerkiksi huolehtimalla tavoitteiden ja roolien selkeydestä sekä tarjoamalla hyvät työvälineet. Palkitsemisen avulla voidaan tukea onnistumista kolmesta eri näkökulmasta (kuvio 7). Palkitseminen antaa mahdollisuuden tehdä kun saa selkeät tavoitteet, roolit ja vastuut, palautetta toiminnasta, riittävän tiedonkulun ja toimivat ihmissuhteet sekä hyvät työvälineet. Kyky tehdä syntyy kun on ammattitaidot ja – tiedot, organisaatiokohtaiset erityistaidot, vuorovaikutustaidot sekä valmius kehittyä ja muuttua. Halu tehdä syntyy motivaatiosta, halusta onnistua, arvostuksen kokemuksesta sekä rakentavasta palautteesta. Kun nämä edellytykset ovat kunnossa se kannustaa yksilöä kehittämään omaa osaamistaan sekä saattaa lisätä yksilön halua ponnistella. Palkitseminen selkeyttää tavoitteita, luo parempia tilanteita palautteen antamiseen ja lisää tiedonkulkua. (Rantamäki ym. 2006, 19 – 20.)



KUVIO 7. Hyvän työsuorituksen edellytykset (Rantamäki ym. 2006, 20)

Palkitseminen vaikuttaa organisaatioiden toimintaan enemmän kuin on kuviteltu. Palkitsemisen positiivisia vaikutuksia ovat muun muassa sitoutuminen, motivaatio, luottamus, yhteistyö, kannustava ilmapiiri, korkea tuottavuus ja toiminnan kehittyminen. Negatiivisia vaikutuksia taas ovat eroaikkeet, epäoikeudenmukaisuuden kokemukset, poissaolot, kateus, haitallinen kilpailu, syrjintä, vapaa matkustus ja työtaistelut. (Hakonen ym. 2005, 52.)

Onnistuminen palkitsemisessa on myös yritykselle kilpailuetu. Palkitsemisen onnistuminen näkyy esimerkiksi poissaolojen vähenemisenä. Palkitsemisen merkittävin vaikutus työntekijälle on se, mitä hän saa itselleen ja perheelleen. Työvoimakustannusten vastineeksi yritys saa henkilön työpanoksen. Palkitseminen myös ohjaa ja motivoi yrityksen toimintaa. (Hakonen ym. 2005, 53.) Yrityksen tulee ottaa palkitsemisen kokonaisuus käyttöön, se on yksi työväline työntekijöistä huolehtimiseen. Paneutuminen yrityksen palkitsemisjärjestelmiin kohottaa yrityksen myönteistä yrityskuvaa. Huonosti hoidettu palkitseminen aiheuttaa epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia, epäuskoa yrityksen menestymismahdollisuuksiin ja luottamuksen vähenemistä johtoon ja esimiehiin. (Hakonen ym. 2005, 58, 60.) Palkitsemisen kokonaisuutta täytyisi tarkastella kokemuksellisenä ilmiönä, koska olennaisimmat palkitsemiskokemukset ihmiset saavat arjen vuorovaikutuksessa. Näin ajateltuna kaikki se minkä henkilö kokee palkitsevaksi, on palkitsemista. Palkitsevuuden kokemuksen voi siis synnyttää

tulospalkkio, mielekäs työtehtävä, turva työsuhteen pysyvyydestä tai vaikka työkaverin ystävällinen sana. (Handolin 2009.)

Palkitseminen on keino kannustaa työntekijöitä itsensä kehittämiseen. Nykyään tärkeimpiä palkitsemistapoja on mahdollisuus kehittyä ja sen myötä avautuvat ura- ja työnäkymät. Palkitseminen lisää myös tuottavuutta. Joustavat työajan järjestelyt ovat yksi esimerkki tuottavuuden kasvusta. Järjestelyillä on pyritty parantamaan työ- ja yksityiselämän yhteensovittamista, mutta se parantaa myös tuottavuutta, kun työt kohdistetaan ajankohtiin, jolloin niihin on eniten tarvetta. Tuottavuuden parantaminen on yritykselle kilpailukyvyn ja kannattavuuden edellytys. (Hakonen ym. 2005, 63 – 64.) Palkitsemisen avulla voidaan varmistaa strategianmukainen toiminta. Onnistunut palkitseminen ohjaa ihmisten työtä, se saa ihmiset innostumaan ja kehittämään työtään sekä tekemään töitä sydämellään ja työnantajan hyväksi. (Rämö 2011, 27.)

Palkitsemisen kokonaisuuden hallitseminen on haastavaa ja tämän vuoksi on tärkeää saada tietoa palkitsemisen toimivuudesta. Palkitsemisen avulla on mahdollista saavuttaa paljon hyviä vaikutuksia. Vaikutukset voivat olla muun muassa toiminnan ohjaaminen oikeaan suuntaan, muutosjohtamisen helpottuminen, oikeanlaisen kulttuurin ja ilmapiirin kehittyminen, yhteistyön lisääntyminen, tuloksellisuuden ja tehokkuuden lisääntyminen, yrityksen houkuttelevuuden paraneminen, oikeudenmukaisuuden ja arvostuksen kokeminen, esimiestyön helpottuminen, henkilöstön sitoutuminen, henkilöstön hyvinvoinnin paraneminen ja valittamisen väheneminen. (Rantamäki ym. 2006, 31 – 32.)

3.2 Työsuhde-edut

Hyvän työpaikan tunnusmerkki on yrityksen tapa huolehtia henkilöstönsä viihtyvyydestä liitännäispalveluiden avulla. Liitännäispalveluja voivat olla muun muassa terveydenhuolto, asuntoasiat, työpaikkaruokailu, loma-, harrastus- ja virkistystoiminta. Ne erottelevat organisaatioita sen mukaan, kuinka hyvin nämä huolehtivat henkilöstönsä kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista. (Kauhanen 2009, 204).

3.2.1 Yleistä työsuhde-eduista

Työsuhde-edut ovat osa palkitsemiskokonaisuutta (Rämö 2011, 26.) Henkilöstöedut ovat Suomessa osaltaan lakien ja työehtosopimusten säätelemää palkitsemista. Edut voidaan jakaa karkeasti tavanomaisiin verovapaisiin etuihin ja verotettaviin etuihin eli luontoisetuihin (taulukko 1). Verovapaita etuja ovat muun muassa terveydenhuolto, virkistys- ja harrastusmahdollisuudet, henkilökunta-alennukset ja merkkipäivälahjat. Luontoisetuihin kuuluvat esimerkiksi ravintoetu, puhelinetu, autoetu ja asuntoetu. Yleisesti edut ovat palvelussuhteeseen liittyviä lakisääteisiä tai sopimusala-, työpaikka- tai henkilökohtaisia etuoikeuksia ja palkitsemistapoja. Lakisääteiset edut ovat lain määrittelemiä etuja, esimerkiksi terveydenhuolto ja lomaedut. Osan eduista määrittelevät myös työ- ja virkaehtosopimukset. Henkilökohtaiset edut vaihtelevat yrityksestä riippuen. Luontoisedut ovat verrattavissa palkanluontoiseen tuloon. Luontoisetu muodostuu työnantajan palkansaajan käyttöön antamasta hyödykkeestä työsuhteen perusteella. Hyödykkeitä voivat olla esimerkiksi asunto, vene tai kesämökki. (Hakonen ym. 2005, 140 – 141.)

TAULUKKO 1. Etujen luokittelu

Verovapaat edut	Verotettavat edut (luontoisedut)
Terveydenhuolto	Ravintoetu
Virkistys- ja harrastustoiminta	Puhelinetu
Henkilökunta-alennukset	Autoetu
Sairaalan lapsen hoitoetu	Asuntoetu
Merkkipäivälahja	Henkilöstöruokailu
Yhteiskuljetus	Työvaatteet

Yleisimpiä työsuhde-etuja ovat kannettava tietokone, lomarahat, henkilöstötilaisuudet ja juhlat, matkapuhelinetu, tietoliikenneyhteys matkapuhelimessa, palvelusvuosimuitaminen, lakisääteistä laajempi työterveyshuolto, merkkipäivämuistaminen, liukuva työaika, ateriaetu tai tuettu työpaikkaruokailu tai lounassetelit ja mahdollisuus palkattomaan vapaaseen (Rämö 2011, 26). Henkilöstöetujen laajuuteen ja muotoon vaikuttavat organisaation toimiala, organisaation omistuspohja, organisaation koko, perinteet, organisaatiokulttuuri, organisaation sijainti ja sen vaatimukset, organisaation sekä yhteiskunnallinen taloudellinen tilanne (Kauhanen 2009, 204). Yrityksillä on erilaisia tapoja kuinka ne voivat ryhmitellä etujaan. Usein ne ryhmitellään edun tyyppin mu-

kaan. Ryhmittelystä esimerkkeinä voivat olla esimerkiksi henkilökohtaiseen turvallisuuden liittyvät edut, henkilökohtaisiin tarpeisiin liittyvät edut sekä edut, joiden avulla voidaan lisätä henkilöstön hyvinvointia ja kiintymystä yritykseen. Turvallisuusetuihin kuuluvat muun muassa eläke, terveydenhuolto ja sairauslomalta maksettava palkka. Henkilökohtaisten tarpeiden etuihin voidaan lukea esimerkiksi äitiys- ja isyyslomat, koulutukset ja joustavat työajat. Etuja, joilla pyritään lisäämään työntekijöiden hyvinvointia, ovat esimerkiksi alennukset kuntosalijäsenyydestä sekä muista yrityksistä. (Martin 2010, 32.)

Ravintoetu on hyvin korkealle arvostettu työsuhde-etu (Hakonen ym. 2005, 151). Tutkimusten mukaan terveellinen ravinto ja säännöllinen ruokailu edesauttavat kestävyyttä ja keskittymiskykyä työssä (Viitala 2007, 152). Ruokailun voi järjestää etuna joko työpaikkaruokalassa tai lounaseteleiden avulla. Ruokailuetua voidaan pitää myös henkilöstön työhyvinvointia edistävänä tekijänä. Yksi yleisimmistä eduista on myös liikuntamahdollisuuksiin liittyvät edut. Etuja voivat olla muun muassa mahdollisuus kuntosalin käyttöön, ohjattuun jumppaan tai liikuntaseteleiden käyttö. (Hakonen ym. 2005, 151, 156.) Yhä useammassa yhtiössä etuina ovat työhyvinvointiin liittyvät edut. Liikunta- ja kulttuurisetelit ovat tällä hetkellä todella suosittuja. Kuntosalijäsenyyksiä tuetaan eri puolilla maata. Yhtiön ei kannata avata omaa kuntosalia, koska työntekijöille on usein kätevintä mennä kuntosalille, joka on lähellä kotia. (Rämö 2011, 24 – 25.) Liikuntaseteleiden avulla pyritään kannustamaan henkilöstöä liikkumaan (Hakonen ym. 2005, 156).

Yrityksen sisäinen suhdetoiminta on myös osa henkilöstöetuja. Omalle henkilöstölle annettavat huomaavaisuuden osoitukset ovat aina liittyneet läheisesti yrityksen sisäiseen suhdetoimintaan. Yleisesti huomioidaan muun muassa 50- ja 60- vuotismerkkipäivät, eläkkeelle siirtyminen, tutkinnon suorittaminen, henkilön työsuhteen kesto, yrityksen merkkipäivät ja joululahjojen antaminen. Sisäisen suhdetoiminnan merkitys on suuri ja se palvelee erityisesti ylimpiä motivaation tasoja. Henkilöstö arvostaa sisäistä suhdetoimintaa, erityisesti ylemmän johdon osallistuessa tapahtumiin. Useimmiten vastuun henkilöstön muistamisesta ottaa kyseisen henkilön lähin esimies yrityksessä noudatettavien periaatteiden mukaan. (Kauhanen 2009, 209.)

Hakonen ym. (2005, 142) kirjoittavat, että yrityksen on tärkeä miettiä tarjoamiensa etujen tarkoitusta erikseen. On syytä pohtia, miksi tiettyä etua tarjotaan, kenelle ja

millaista hyötyä se tarjoaa. Etujen tarjontaa on tärkeää käydä läpi säännöllisin väliajoin. Näin voidaan varmistaa, että kaikki käytössä olevat edut ovat toivottuja ja tarpeellisia. On myös hyvä miettiä, mitä vielä puuttuu. Etujen valinnassa on syytä olla tarkkana, koska kertaalleen mukaan otettuja etuja ei ilman painavia perusteita ja harkintaa oteta pois (Rämö 2011, 26). Eriarvoisia etuja ei henkilöstön kesken tulisi olla. Tämä on tärkeää osaltaan myös sen takia, että Suomessa etuihin käytetään isoja summia rahaa. (Hakonen ym. 2005, 142.) Yksi näkökulma työsuhde-etuihin on, että työntekijä itse valitsee eduista kulloinkin omaan tilanteeseensa sopivat edut. Tällaisia etuja voidaan kutsua joustaviksi eduiksi. Tällä tavoin voidaan varmistua, että etu todella on hyödyllinen työntekijälle. Tällainen toimintapa vaatii tarkat toimintatavat, esimerkiksi sen suhteen kuinka usein työntekijä saa vaihtaa valittuja etuja. Joustavien etujen hyötyjä ovat muun muassa ne, että työntekijä voi valita itselleen parhaiten tarpeisiinsa sopivat edut, työntekijä arvostaa valittuja etujaan enemmän, työntekijä voi muuttaa valintaansa tilanteiden muuttuessa ja ne ovat arvokkaita, kilpailukykyisiä etuja houkutteltaessa uusia työntekijöitä ja sitouttaessa yrityksen henkilöstöä. Tällaisen toimintatavan huonoja puolia voidaan katsoa olevan sen monimutkaisuus ja kalleus. (Martin 2010, 33 – 34.)

Rantamäen mukaan eduilla täytyy olla selvä linkki yhtiön strategiaan. Usein edut valitaan vain trendien mukaan tai mennään kilpailijoiden perässä eikä mietitä sen enempää kokonaisuutta. Työsuhde-etu on onnistunut kun se hyödyttää yritystä ja tukee sen strategiaa. Esimerkiksi terveysalalla toimiva yritys tarjosi työsuhde-etuna pullaa ja virvokkeita henkilöstölleen. Pullat ja virvokkeet olivat ristiriidassa yrityksen toimialan kanssa, joka tukee terveyttä ja hyvinvointia. Yhtiö muutti toimintatapaansa ja vaihtoi pullat ruisleipiin, juustoihin ja hedelmiin. Pienellä muutoksella yhtiö tuki omaa strategiaansa olla terveysalan edelläkävijä. (Rämö 2011, 24.) Etujen on jatkuvasti tuettava henkilöstrategiaa ja oltava aktiivinen osa henkilöstöpolitiikkaa (Kauhanen 2009, 211).

Henkilöstöetuja tulee myös kehittää. Henkilöstön tarpeet, toiveet ja arvostuksen kohteet muuttuvat ajan myötä. Tämän vuoksi yrityksen tuleekin tarjota vain sellaisia etuja, joilla on henkilöstölle sekä organisaatiolle merkitystä. Organisaation kansainvälisyydessä on sen toiminnassa huomioitava Suomessa olevat ulkomaalaiset ja ulkomailla olevat suomalaiset. Tämä voi olla haasteellista linjaorganisaatiolle sekä myös henkilöstöasioista vastaavalle johdolle. (Kauhanen 2009, 211.)

3.2.2 Etujen verotus

Tuloverolaki säätelee etujen verotusta (Hakonen ym. 2005, 145). Palkan lisäksi veronalaista tuloa ovat työnantajan työntekijälle antamat rahanarvoiset etuudet ja korvaukset eli luontoisedut (Niskakangas 2009, 59). Verohallitus vahvistaa vuosittain niin sanotun verotusarvon suurimmalle osalle yleensä tarjottavista eduista. Verotusarvosta edunsaaja joutuu maksamaan veroa oman tuloveroprosenttinsa mukaan työnantajan suorittaman ennakonpidätyksen yhteydessä. Yleensä työsuhde-edut ovat sekä työntekijälle että työnantajalle melko edullisia. (Kauhanen 2009, 115.) Verotusarvo lisätään laskennallisena eränä palkkaan määriteltäessä verottajalle toimitettavaa ennakonpidäystä. Tämän mukaan työntekijä maksaa siis vain veron osuuden luontoisedusta. (Viitala 2007, 151.)

Luontoisedulla tarkoitetaan työnantajalta muuna kuin rahana saatua korvausta työ- tai virkasuhteessa. Luontoisedulle on yleensä tyypillistä, että se on jatkuva tai säännöllisesti toistuva. Luontoisedun tulee olla rahassa mitattavissa, jotta se voidaan katsoa olevan veronalaisuuden edellytykseksi. Mikäli edulla ei ole verovelvolliselle rahassa mitattavaa arvoa, jätetään se yleensä verotuksen ulkopuolelle. Verohallinto on luontoisetupäätöksessään vahvistanut arvot vain tavallisimmille luontoiseduille. Päätös koskee siis vain asuntoetua ja sähkön käyttöoikeutta, autotallietua, ravintoetua, täysihoidetua, autoetua sekä puhelinetua. Näiden lisäksi myös muut luontoisedut ovat useimmiten veronalaista tuloa, koska lain mukaan kaikki rahana tai rahanarvoisena etuutena saadut tulot ovat veronalaista tuloa. (Niskakangas 2011.)

Niskakankaan (2009, 63) mukaan veronalaiseksi tuloksi ei katsota henkilökunnan saamaa tavanomaista ja kohtuullista

- etua työnantajan järjestämästä terveydenhuollosta
- henkilökunta-alennusta työnantajan tuottamista tai kaupan ylläpitämistä tavaroista tai palveluksista
- merkkipäivälahjaa, joka on saatu muuna kuin rahana
- etua työnantajan järjestämästä virkistys- tai harrastustoiminnasta
- etua työnantajan järjestämästä yhteiskuljetuksesta asunnon ja työpaikan välisillä matkoilla.

Edellytyksenä näissä tapauksissa verovapaudelle on, että etu on kohtuullinen. Esimerkiksi henkilökunta-alennusta voidaan pitää kohtuullisena kun se on lähes yhtä suuri kuin parhaille asiakkaille myönnettyissä alennuksissa. (Niskakangas 2009, 64.) Yleisesti verovapauden edellytyksenä on, että etu tarjotaan koko henkilökunnalle tai työnantajan palveluksesta eläkkeelle päässeille ja, että etu saadaan työnantajalta. (Niskakangas 2011.)

Henkilöstöruokailu

Henkilöstöruokailun järjestäminen on työnantajalle vapaaehtoista. Laki kuitenkin velvoittaa järjestämään sopivat tilat henkilöstön ruokailua varten. (Viitala 2007, 152.) Työnantajalla on vaihtoehtoja, joilla järjestää ravintoetu työntekijöiden työpäiviksi. Tavanomaiseksi henkilöstöruokailuksi kutsutaan työnantajan itse pitämää työpaikkaruokalaa ja ravitsemusliikkeen ylläpitämää ruokalaa työnantajan tiloissa tai ravitsemusliikkeen tiloissa. Nykyään on melko yleistä, että työnantajat sopivat työpaikkaruokailun järjestämisestä ravitsemusliikkeiden kanssa. Tavanomaisen henkilöstöruokailun sijaan työnantaja voi antaa ravintoedun myös lounaseteleinä. Ravintoedun toteuttamistavalla voi olla vaikutusta edun raha-arvoon ja sen arvonlisäkäsittelyyn. (Engblom 2005, 58 – 59.) Verohallinnon mukaan ravintoedun raha-arvo on 5,50 euroa ateriala kohden. Arvonlisävero sisältyy ravintoedulle vahvistettuun hintaan. (Henkilöstöruokailun arvonlisäverotuksesta 2009.)

Henkilöstöruokailun toteuttamistavassa saattaa olla merkittäviä vaikutuksia mitä tulee työnantajalle henkilöstöruokailun järjestämisestä aiheutuviin kuluihin. Myös toiminnan luonteella on merkitystä siihen millainen henkilöstöruokailun toteuttamisvaihtoehto on työnantajalle edullisin. Henkilöstöruokailun järjestäminen on työnantajan verollista henkilöstöruokailutoimintaa, jossa työnantaja ostaa ateriapalvelut työnantajan omissa tai ulkopuoliselta vuokratiloissa toimivalta ruokalanpitäjältä ja työnantaja myy ateriat henkilökunnalle vähintään ravintoedun vahvistettua raha-arvoa vastaavalla hinnalla. Työnantajat, jotka harjoittavat arvonlisäverotonta toimintaa ovat kuitenkin arvonlisävelvollisia henkilöstöruokailutoiminnasta. Kyseisiä työnantajia ovat esimerkiksi rahoituslaitokset, vakuutusyhtiöt, valtio, kunnat, seurakunnat ja useat terveydenhuoltopalveluita tuottavat yritykset. (Engblom 2005, 64 – 69.) Tavanomaisen henkilöstöruokailun verotusarvon lähtökohtana ovat työnantajalle ruokailusta aiheutuneet välittömät kustannukset. Välittömiä kustannuksia ovat muun muassa ruoan raaka-

ainekustannukset ja henkilökunnan palkka- ja sosiaalikulut. (Niskakangas 2009, 60.)

Työvaatteet

Työvaatetuksesta aiheutuvien kustannusten korvaaminen on yleensä työntekijän palkkaa. Kun työ on luonteeltaan vaatteita erityisesti kuluttavaa tai vaatteiden käyttö on rajoitettua, ei työnantajan järjestämiä tai korvaamia työasusteita katsota työntekijän palkkana. Riittävänä perusteena edun verovapaudelle ei voida pitää työnantajan esittämää vaatimusta henkilöstölleen yhtenäisestä tai edustavasta pukeutumisesta. Mikäli työnantajan hankkimien työvaatteiden katsotaan olevan työntekijän palkkaa, on etu verotuskäytännön mukaan arvostettu työnantajalle edun järjestämisestä aiheutuneiden kustannusten suuruiseksi. (Engblom 2005, 81.)

Virkistys- ja harrastustoiminta

Kohtuullinen etu työnantajan järjestämästä virkistys- ja harrastustoiminnasta ei ole palkansaajan veronalaista tuloa. Urheilu- ja liikuntatoimintaa työnantaja voi järjestää antamalla omia urheilu- tai kuntotilojaan henkilöstön käyttöön, vuokraamalla urheilu- ja kuntoilutiloja ulkopuolisilta henkilöstön käytettäväksi tai tukemalla henkilökunnan urheiluseuran, kerhon tai yhdistyksen nimissä järjestettyä toimintaa. Työnantajan henkilöstölle kustantamat liikuntaselitteet ovat myös työnantajan järjestämää toimintaa. (Engblom 2005, 113, 115.) Laissa halutaan säätää verovapaiksi lähinnä järjestelyt, joiden avulla työnantaja pyrkii parantamaan työpaikkailmapiiriä sekä lisäämään työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunnetta ja viihtyvyyttä (Niskakangas 2011).

Liikunta- ja kulttuuriseteleiden verovapautteen on määritelty tuloverolain mukaan tietyt ehdot. Edun tulee olla kohtuullinen ja tavanomainen. Työnantaja voi rajoitetusti jakaa liikunta- ja kulttuuriseteleitä. Vuoden 2009 alusta työnantaja voi jakaa 400 euron arvosta seteleitä yhtä työntekijää kohden yhden kalenterivuoden aikana. Tämän lisäksi on mahdollista periä työntekijältä omavastuuosuus. Edun tulee olla käytännössä kaikkien työntekijöiden saatavissa. Liikunta- ja kulttuurisetelit ovat henkilökohtaisia ja setelinkäyttäjää tulee voida varmistaa liikunta- tai kulttuuripaikan kassalla. Setelit on mahdollista nimetä kahdella eri tavalla. Työntekijä nimi voidaan kirjoittaa setelin kääntöpuolelle ennen setelin luovutusta tai sähköisesti nimetä setelit Smartumin verk-

kopalvelussa. Tällöin työntekijä allekirjoittaa jokaisen setelin. Työnantajalla on mahdollisuus myös tilata setelin valmiiksi nimettynä. Ehtoihin kuuluvat myös, että seteleillä maksetaan vain verottajan määrittelemiä kulttuuri- ja liikuntapalveluja ja setelin arvon tulee olla painettuna seteliin. Liikunta- ja kulttuurisetelit ovat turvallinen valinta sekä työnantajalle että työntekijälle, koska ne täyttävät veroviranomaisen vaatimukset. Kun seteleitä käytetään ohjeiden mukaan, ei jälkiperinnän tai muiden veroseuraamusten vaaraa ole. (Smartum- liikunta- ja kulttuurisetelin verotus 2009.)

Liikuntaseteliä ei voi vaihtaa rahaksi, siitä ei myöskään voi saada rahapalautusta. Seteli on käytettävissä liikuntamuotoihin, joita suomalaiset yleisesti harrastavat. Liikuntaseteli ei siis käy maksuvälineenä hierontapalveluiden maksamiseen tai urheilutilaisuuksien sisäänpääsymaksun kustantamiseen. Arvonlisäverolaissa liikuntaseteli on maksuväline ja sen hankintahintaan ei sisälly arvonlisäveroa. (Engblom 2005, 116.)

Työterveyshuolto

Työterveyshuoltoa säätelee työterveyshuoltolaki ja tämä on verovapaa henkilökuntaetu. Lain mukaisesti työnantajan on järjestettävä työterveyshuolto työstä ja työolosuhteista johtuvien terveysvaarojen ja -haittojen ehkäisemiseksi ja torjumiseksi. Myös työntekijöiden turvallisuutta, työkykyä ja tervettä on suojeltava ja edistettävä. Myös työterveyshuollon järjestämisessä työnantajalla on erilaisia mahdollisuuksia. Työnantaja voi hankkia tarvitsemansa palvelut terveyskeskukselta, järjestää tarvitsemansa työterveyshuoltopalvelut itse tai yhdessä toisten työnantajien kesken tai hankkimalla tarvitsemansa palvelut muulta toimintayksiköltä tai henkilöltä, jolla on oikeudet työterveyshuoltopalvelujen tuottamiseen. Työnantajan ja työterveyshuollon palvelujen tuottajan tulee tehdä kirjallinen sopimus työterveyshuollon järjestämisestä. Sopimuksesta tulee käydä ilmi yleiset järjestelyt sekä palvelujen sisältö ja laajuus. Työnantajalla tulee myös olla kirjallinen toimintasuunnitelma työterveyshuollosta sisältäen työterveyshuollon yleiset tavoitteet ja työpaikan olosuhteisiin perustuvat tarpeet sekä niistä johtuvat toimenpiteet. (Engblom 2005, 99 – 100.) Työterveydenhuollosta tulee veronalaista, mikäli työnantaja korvaa yksittäisen työntekijän sairauskuluja (Niskakangas 2011).

Muut edut

Merkkipäivä- tai vähäiset muut lahjat on katsottu verovapaaksi eduksi. Mikäli annettu lahja on rahaa tai siihen verrattava suoritus, etu ei ole verovapaa. Rahalahjaan verrattavia voivat olla muun muassa lahja- ja ostokortit ja esinelahjat, jotka lahjansaaja on itse saanut valita. Jotta verovapauden edellytys täyttyy, tulee myös lahjan olla kohtuullinen. Kohtuullisena on pidetty 1 – 2 viikon bruttopalkan arvoista esinelahjaa tai matkaa. Vähäisenä lahjana pidetään yleensä työnantajan tarjoamaa joululahjaa, mutta siihen voidaan lukea myös pienet huomaavaisuudet tutkinnon suorittamisesta tai lapsen syntymästä. Muun vähäisen lahjan arvo ei voi ylittää merkkipäivälahjan arvoa. Lahja voi olla 50 – 80 euron arvoinen esine. Myös työnantajan työaikana tarjoamat kahvi-, kahvileipä- ja virvoketarjoilut on perinteisesti katsottu olevan verovapaa etu, koska kyseessä on virkistystoiminta. (Niskakangas 2011.)

3.2.3 Työsuhde-etujen merkitys

Etujen avulla pyritään saamaan työpaikasta houkutteleva ja työnantajakuvasta hyvä (Hakonen ym. 2005, 140). Alho kuvailee työsuhde-etuvalikoimaa *à la carte* – listaksi, josta kukin saa valita haluamansa. Työntekijät valitsevat itselleen ne edut, jotka heille parhaiten sopivat. (Rämö 2011, 26.) Suomessa edut on mielletty melko vähäiseksi palkitsemisen osa-alueeksi. Osan eduista voidaan katsoa olevan palkkaan verrattavia luontoisetuja. Etuja voidaan käyttää esimerkiksi henkilöstön palkitsemiseen hyvistä suorituksista. Eduilla on merkitystä myös työntekijälle itselleen. Ne voivat olla syynä työpaikassa pysymiseen ja osaltaan tekevät elämästä miellyttävämpää. Eduilla myös yritys voi viestiä muille arvostavansa työntekijöitään. Edut toimivat myös yhtenä hyvinvoinnin edistäjänä. Ne antavat mahdollisuuden liikkua, syödä terveellisesti ja helpottavat lääkärille pääsyä. Edut ovat myös työntekijälle rahanarvoista etua. (Hakonen ym. 2005, 140.)

Suomen tunnetuimmat työsuhde-edut ovat nosturiyritys Pekka-niskassa. Yritys tukee taloudellisesti henkilökuntansa kuntoilua ja tarjoaa elämäntapoihin kannustavan kuntobonusjärjestelmän. Esimerkiksi vuosi ilman tupakkaa tai alkoholia, urheilukilpailuun osallistuminen tai työpaikalle pyöräilystä maksetaan tietty summa palkan päälle. Kuntobonusjärjestelmä tukee työntekijöiden jaksamista ja parantaa työntekijöiden viihtyvyyttä töissä. (Rämö 2011, 27.)

Hakonen ym. kirjoittaa kirjassaan (2005, 143 – 144) syitä miksi on tärkeää nähdä vai-
vaa etujen järjestämiseen. Syyt ovat eräästä amerikkalaisesta oppaasta. Syitä ovat laki-
sääteisyys, neuvotteluissa asiat nousevat esille, edut ovat kilpailutekijä työmarkkinoil-
la, edut ovat verotuksellisesti kannattavia, edut ovat toivottuja ja edut tukevat yrityk-
sen strategiaa. Lakisääteisyys koskee Suomessa vain osaa eduista, esimerkiksi perus-
terveydenhuoltoa. Tietyt edut voivat olla liittotasoisissa ja yrityskohtaisissa neuvotte-
luissa osa kokonaisratkaisua, joten näin ollen etuja on kehitettävä. Kilpailutekijä tulee
esille työntekijöiden vertaillessa yritysten tarjoamia etuja tehdessään päätöksiä uudes-
ta työpaikasta. Edut ovat verotuksellisesti kannattavia, koska edun saaja hyötyy edusta
rahallisesti. Edut ovat luonnollisesti toivottuja henkilöstön keskuudessa. Työntekijät
arvostavat niitä ja odottavat työnantajan järjestävän niitä. (Hakonen ym. 2005, 143 –
144.)

Tulevaisuudessa etenkin perhe- ja työelämän yhdistämiseen liittyvät työsuhde-edut
tulevat lisääntymään. Esimerkiksi yrityksen oma päiväkotiki tai iltapäiväkerho saattaisi
olla pienen lapsen vanhemmalle mieluinen työsuhde-etu. Lapset voisi jättää hoitoon
työpaikan viereen, eikä liikenteessä kuluisi turhaa aikaa. (Rämö 2011, 26). Strategiaa
edut tukevat erityisesti rekrytoinnin, hyvän henkilöstön pysyvyyden ja hyvinvoinnin
tavoitteiden osalta (Hakonen ym. 2005, 144).

3.3 Palkitsemisen ja työsuhde-etujen vaikutus motivaatioon

Henkilöstön oikein palkitseminen on haastava kehittämiskohde. Kun rahallinen palkit-
seminen on muun palkitsemisen ohella kunnossa ja kannustavaa vaikuttaa se suoraan
henkilöstön sitoutuneisuuteen ja motivoitumiseen. Jos palkitsemisjärjestelmästä ei
huolehdi, ei pysyvää motivaatiota voida saada aikaan. (Helsilä 2002, 67 – 68.)

3.3.1 Yleistä motivaatiosta

Liukkonen ym. (2006, 11 – 12) mukaan motivaatio on monimutkainen ilmiö tutkitta-
vaksi. Siinä yhdistyvät ihmisen persoonallisuus, tunteenomaiset ja järkipäiset tekijät
sekä sosiaalinen ympäristö. Ihmisten käyttäytymisen suhteen motivaatiolla on kolme
erilaista tehtävää; se saa ihmiset toimimaan tietyllä tavalla, se suuntaa käyttäytymistä
sekä säätelee käyttäytymistä. Henkilö, joka omaa vahvan motivaation yrittää muita
enemmän, sitoutuu toimintaan ja työyhteisöön, keskittyy paremmin ja suoriutuu tehtä-

vistään laadukkaammin. Juuti (2006, 37) kirjoittaa, että motivoitunut käyttäytyminen on tarkoituksenmukaista ja päämäärähakuista käyttäytymistä. Motivoitunut käyttäytyminen on vapaaehtoista sekä yksilön tahdon alaista, kontrolloitua toimintaa. Motivaation tutkimiselle antavat haastetta motivaatioon vaikuttavat tekijät, joita ovat ihmisen tarpeet, toiveet, pyrkimykset, odotukset ja vietit monimutkaisella tavalla.

Motivaatio on kytketty työstä ja palkkiosta muodostuviin odotuksiin. Tämän näkökulman mukaan ihmiset arvioivat, mitä tulee tehdä, mitä siitä saa palkkioksi ja kuinka arvokas mahdollinen palkkio on. Ihmiset tekevät asioita, jotka kokevat kiinnostaviksi ja joista voivat saada arvokkaita palkintoja. Ihmisten tavoitteet kuitenkin muuttuvat iän myötä. Tavoitteet ja elämäntilanne vaikuttavat, mitkä asiat ovat yksilölle merkityksellisiä, näin ollen myös suhtautuminen yrityksen tarjoamiin henkilöstöetuihin ja palkkioihin muuttuvat. Henkilöstön arvostuksien muuttuessa on tärkeää muuttaa myös henkilöstöetujen painotusta. (Rantamäki ym. 2006, 21.)

Palkitsemisjärjestelmien tärkeimmiksi kysymyksiksi ovat nousseet ihmisen motivoitumiseen vaikuttavat tekijät kuten mikä saa ihmisen tekemään sitoutuneesti ja aktiivisesti työtä (Viitala 2002, 269). Motivoitunut työntekijä tietää mitä häneltä odotetaan ja hän haluaa ponnistella saavuttaakseen tavoitteen (Rantamäki ym. 2006, 20). Ihminen voi tehdä työtä monenlaisella intensiteetillä. Työhön voi heittäytyä kaikilla fyysisillä ja psyykkisillä kyvyillään tai sitten tehdä vain välttämättömän. Tekemisestä voi näkyä ilo, intohimo, vastahakoisuus tai jopa vastenmielisyyttä. Ääritapauksissa ihminen jättää asiat tekemättä tai kieltäytyy tekemästä niitä, jos niissä ei ole mitään mieltä tai mielenkiintoa. Tekemisen syyttäjänä ovat motiivit ja niiden aikaansaama tila on motivaatio. (Viitala 2002, 150.)

Jos kaikki palkitsemisjärjestelmät todella kannustaisivat, luulisi motivaation kohoavan niiden ansiosta korkeuksiin. Motivointi ja sitouttaminen kuuluvat palkitsemisen perusasioihin. On kuitenkin eri asia mitä niillä tarkoitetaan. Liian paljon aikaa on käytetty motivoinnin pohtimiseen ja erilaisten motivaatiotekijöiden luettelointiin varmistamatta, että töillä on selvät tavoitteet ja päämäärä ja työntekijöillä kaikki, mitä he tarvitsevat tavoitteen pääsemiseksi. (Hakonen ym. 2005, 55.) Oleellista olisi ymmärtää ihmisen toimintaan vaikuttavat perusasiat, sillä halutun lopputuloksen aikaansaamiseksi tarvitaan ihmisiin vaikuttamista. Motivaatioteoriat selittävät mikä synnyttää ja suuntaa haluamme ponnistella jonkin asian saavuttamiseksi. (Rantamäki ym. 2006, 21.)

Motivointi on esimiehelle taitolaji. On tärkeää korostaa organisaation ja yksikön perustehtävän toteutumista ja pohtia mitä se tarkoittaa toiminnan kannalta. Esimiehen tulee myös varmistaa että osaaminen, tiedon saanti, valtuudet ja palkitseminen ovat oikeassa suhteessa tavoitteeseen. Kun työntekijät opitaan tuntemaan, voidaan huomata myös kuinka eri tavoin eri ihmisten kanssa voi toimia. Paraskin palkitseminen voidaan kokea yritykseksi kontrolloida tekemisiä, jolloin sen vaikutus muuttuu kielteiseksi. Jokainen kokee palkitsemisen omalla tavallaan. (Hakonen ym. 2005, 55 – 56.)

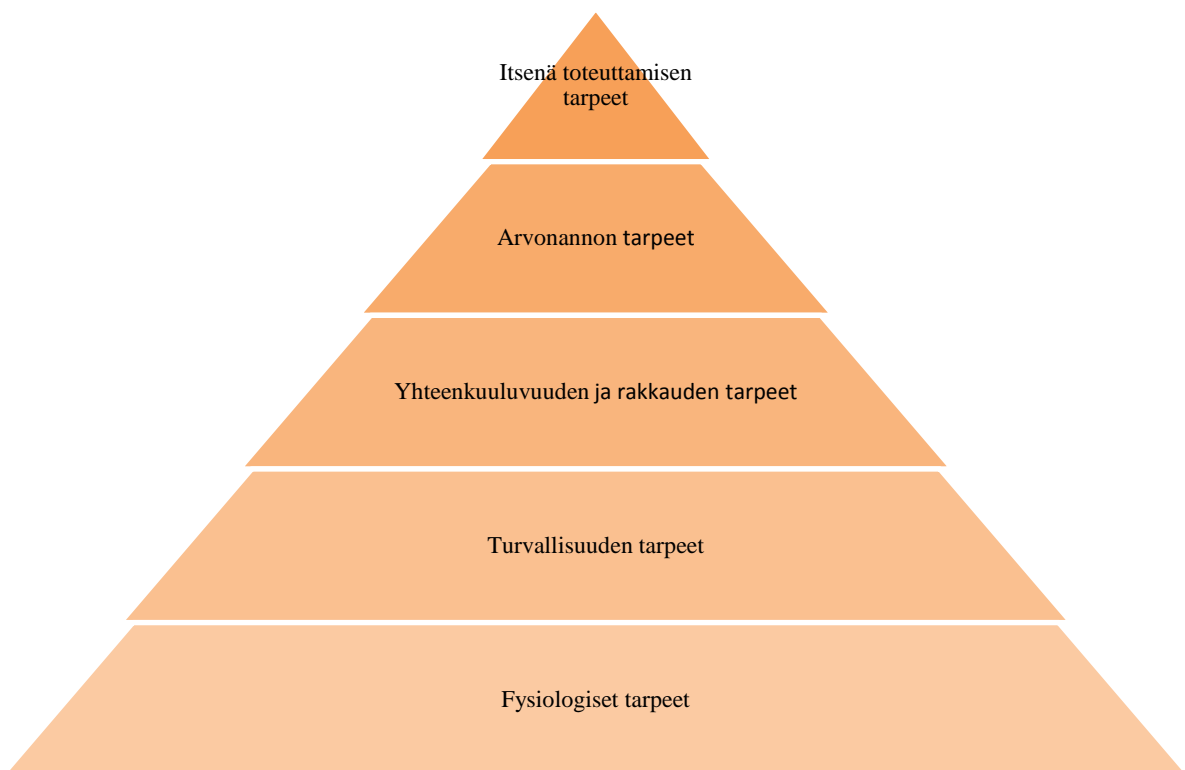
Palkitseminen motivoi ja ohjaa toimintaa (Hakonen ym. 2005, 57). Tarpeiden voimakkuus vaihtelee yksilön persoonan ja elämäntilanteen mukaan. Jotkut haluavat menestyä olipa palkkio sitten iso tai pieni. Toiset haluavat taas enemmän valtaa ja sosiaalista asemaa. Toiset pitävät yhteistyön tärkeyttä merkittävänä. Moderni motivaatiotutkimus kiinnittää huomion yksilön persoonallisuuteen, oppimiseen, aikaisempiin kokemuksiin ja ympäristöön. (Rantamäki ym. 2006, 21 – 22.)

Korkea odotusarvo vahvistaa motivaatiota, kun uskotaan että onnistuminen suorituksessa on mahdollista ja voidaan saada näin tavoiteltu palkkio. Vaikka aina ei ole tällaista suoraa tähtäyslinjaa, moni kuitenkin odottaa, että hyviä työsuorituksia seuraa jonkinlainen palkitseminen ennemmin tai myöhemmin. Myös epäonnistuminen joissakin tehtävissä saa aikaan varman päälle pelaamisen. Jos epäonnistumisen seuraukset koetaan liian pelottaviksi, niin ainakaan mitään uutta ei yritetä. (Hakonen ym. 2005, 57.) Motivaatio kasvaa kun uskotaan, että onnistuminen tietyssä suorituksessa on mahdollista ja tämä edelleen johtaa tavoiteltuun palkitsemiseen. Jotta palkitseminen olisi motivoivaa, on varmistuttava siitä, että osaaminen, tiedon saanti, valtuudet ja palkitseminen ovat oikeassa suhteessa tavoitteeseen. Onkin tärkeää, että esimies ymmärtää motivaatioon vaikuttavia tekijöitä työn mielekkyyden kannalta. (Hakonen ym. 2005, 55 – 56.) Henkilöstön motivoinnin osalta palkitseminen on hyvin hienovarainen ja herkkä väline (Kauhanen 2009, 110).

Motivaatio vaikuttaa siihen, miten toimimme, minkälaisia palkkioita arvostamme ja miten toivomme itseämme palkittavan. Yksilön tavoitteet ja elämäntilanne vaikuttavat siihen, mitä hän pitää elämässä merkittävänä. Tavoitteet muuttuvat iän myötä. Työuran alussa korostuvat usein uran rakentaminen ja perheestä ja lapsista huolehtiminen. Iäkkäämmät työntekijät korostavat enemmän liikuntaa, terveyttä ja itsensä kehittämistä. (Rantamäki ym. 2006, 22.)

3.3.2 Motivaatioteoriat

Varhaiset motivaatiotutkijat kuvaavat motivaatiota sisäisten tarpeiden hierarkiana (kuvio 8). Alimmalla tasolla ovat fysiologiset tarpeet, kuten nälkä ja jano. Seuraavalla tasolla ovat turvallisuuden tarpeet, kuten esimerkiksi asunto. Seuraavalla tasolla ovat yhteenkuuluvuuden ja rakkauden tarpeet. Toiseksi ylimmällä tasolla ovat arvonannon tarpeet, kuten sosiaalinen hyväksyntä. Ylimmällä tasolla ovat itsensä toteuttamisen tarpeet niin sanotut henkiset tarpeet, kuten mahdollisuus kehittää ja toteuttaa itseään. Tarpeet ovat tärkeysjärjestyksessä ja kiipeäminen ylemmälle tasolle edellyttää alimpien tasojen tarpeiden tyydyttämisen. (Rantamäki ym. 2006, 21.)



KUVIO 8. Maslowin tarvehierarkia (Haasio & Savolainen 2012).

Locken ja Lathamien päämääräteoriassa taas merkittävintä on tavoitteen asettaminen; mistä annetaan palautetta suhteessa tavoitteeseen, sitä saadaan. Tavoitteen saavuttamiseen täytyy kuitenkin olla realistiset mahdollisuudet. Lawnerin mukaan työntekijöiden osaamisen, tiedon saannin, ja valtuuksien pitää olla riittävät joka tasolla suhteessa tavoitteeseen. Suomalaisilla työpaikoilla eniten parantamisen varaa on valtuuksien riittävyyden ja palkitsemisen alueella. (Hakonen ym. 2005, 55.) Hygieni- ja motivaatiotekijät vaikuttavat ihmisen työtyytyväisyyteen ja tyytymättömyyteen. Esimerkiksi hygientehtäjät kuten palkka ja työvälineet lisäävät huonosti toimiessaan tyytymättö-

myyttä työhön. Motivaatiotekijät kuten työn sisältö ja arvostuksen tunne auttavat taas työtyytyväisyyteen. (Rantamäki ym. 2006, 21.)

Eräät motivaatioteoriat ovat aliarvioineet palkkakannusteen merkitystä motivaatioon. Muun muassa Maslowin tarvehierarkian mukaan, kun elämiselle välttämättömät fysiologiset tarpeet ja turvallisuuden tarve on tyydytetty, niin palkan kannustearvo häviää. Nämä tarpeet eivät ohjaa enää työkäyttäytymistä kun ne on saatu tyydytettyä. Teorian mukaan palkka on vain pääasiassa väline perustarpeiden tyydyttämiselle. Herzbergin 2 – faktoriteorian mukaan mielenkiinto palkkaa kohtaan johtuu siitä, että sillä voidaan poistaa tyytymättömyyttä. (Kauhanen 2009, 112.) Peltosen ja Ruohotien mukaan palkan avulla motivoiminen perustuu siihen, että sen avulla voidaan tyydyttää monia tarpeita. Sen lisäksi, että se tyydyttää työntekijän perustarpeita ja lisää taloudellista turvaa, sen avulla tyydytetään myös arvostuksen ja vallan tunteita. Kun palkka on sidottuna työsuoritukseen, siitä tulee suorituksen mitta, tällöin se voi myös lisätä sisäistä motivaatiota. (Kauhanen 2009, 117.)

Alfie Kohn korostaa palkkiojärjestelmien kielteisiä vaikutuksia motivointiin, kuten että palkkiot vähentävät järjen käyttöä, vahingoittavat yhteistyötä ja rankaisevat silloin kun tavoitteita ei saavuteta. Kuitenkaan hän ei usko, että palkitseminen ei motivoisi, vaan että palkkioiden tavoittelu helposti motivoi liian paljon. Tärkeät tavoitteet, jotka eivät sisälly palkkiojärjestelmän mittareihin, jäävät helposti saavuttamatta, kun taas palkkiojärjestelmiin nostetut tavoitteet toteutuvat. Palkitsemisessa helpompaa on arvostella ja luetella mahdollisia kielteisiä vaikutuksia, kuin esittää kuinka palkitseminen sitten tulisi järjestää. (Hakonen ym. 2005, 56.) Motivaatio on kytketty odotuksiin työstä ja palkkiosta, siksi arvioimme mitä meidän pitää tehdä, mitä siitä saa palkkioksi ja kuinka arvokas tai houkutteleva palkkio on. (Rantamäki ym. 2006, 21.)

Innokkaan motivoinnin sijaan hyödyllinen lähestymistapa yhteisen edun tavoitteluun voisi olla agenttiteoria. Kun tavoitteet saavutetaan, siitä pitää hyötyä kaikkien osapuolien, niin yrityksen kuin henkilöstönkin. Omistajalle onnistuminen lupaa parempia tuloksia ja tulevaisuudennäkymiä, asiakkaalle se voi merkitä nopeampaa ja laadukkaampaa palvelua ja taas henkilöstölle palkkioita ja pysyvyyttä. Lisäksi palkitseminen tekee onnistumisen näkyväksi organisaation sisällä. (Hakonen ym. 2005, 56.)

3.4 Työsuhde-eduista tiedottaminen

Tiedottaminen tarkoittaa yksisuuntaista viestintää eli esimies kertoo jonkin asian alaiselle esimerkiksi sähköpostilla tai yrityksen ilmoitustaululle laitetaan tiedote kaikkien nähtäville. Henkilöstön omalle vastuulle jää kuitenkin esimerkiksi ilmoitustaulun seuranta. Viestintä on taas molemmin puoleista vuorovaikutusta, siihen kuulu olennaisena osana mahdollisuus palautteeseen. (Helsilä 2002, 93 – 94.) Yrityksillä voi olla käytössään useampi sisäisen viestinnän kanava ja muoto. Kanavan valintaan ja viestinnän muotoon vaikuttavat muun muassa asian merkitys yksikölle ja organisaatiolle, työpisteiden fyysinen sijainti, perillemenon nopeus ja varmuus sekä ymmärrettävyys. Nykyään erityisesti sähköiset kanavat ovat viestinnässä yleisiä. Muita viestinnän kanavia ovat esimerkiksi lähin esimies, kokoukset, työtoverit, ilmoitustaulu, tiedotustilaisuudet sekä henkilöstölehti. Sisäisellä viestinnällä voidaan vaikuttaa henkilöstön työmotivaatioon, työtyytyväisyyteen sekä työyhteisön sisäiseen ilmapiiriin. Lisäksi viestintä antaa työntekijöille yhteisen tietoperustan. (Kauhanen 2009, 177 – 180.)

Viestintä edistää osaamista tehokkaasti yrityksessä. Sen avulla levitetään asioita joiden halutaan vaikuttavan yksilöiden tietoihin, taitoihin, asenteisiin ja koko organisaation kulttuuriin ja yhteiseen tietovarastoon. Tärkeiden viestien tulee olla näkyvästi ja ymmärrettävästi esillä ja kaikkien ulottuvilla. Viesti tulee välittää niin, että se tavoittaa kaikki, jotka tavoitteiden saavuttamiseen tarvitaan. Viestien on oltava myös selkeitä ja sellaisia joihin voi sitoutua. Tämä edellyttääkin viestimistä monella eri tavalla, toistuvasti ja monien kanavien kautta. (Viitala 2002, 217.)

Kaikenlainen viestintä on erittäin haastavaa. Se täytyy suunnitella huolellisesti ja sanoman muotoiluun ja kanavan käyttämisen harkintaan tulisi uhrata aikaa ja varmistaa että viesti ymmärretään oikein. Viestintä on yritykselle yksi tärkeimmistä menestyskijöistä. Avoimuus on oppimisen perusta organisaatiossa ja tiimit voivat toimia tehokkaasti vain jos viestintä on tehokasta. (Helsilä 2002, 96 – 97.)

Esimiehen tehtävä on tiedottaa ja varmistaa, että omat työntekijät ovat selvillä, millaisia etuja työpaikalla on tarjolla. Ne on tärkeää ottaa puheeksi myös jo rekrytointitilanteissa. Edut saattavat vaikuttaa mahdollisen uuden työntekijän käsitykseen kokonaisansioista. Esimiehellä usein on myös mahdollisuus vaikuttaa siihen, että oikeat ihmiset saavat oikeat edut käyttöön. (Hakonen ym. 2005, 162.) Rantamäen mukaan ei kuiten-

kaan ole mitenkään kummallista ettei edes esimiestasolla tunneta kaikkia työsuhde-etuja. Ongelmana hän pitää sitä, ettei työsuhde-etuja ymmärretä aina eduiksi. Maksuttomat kahvit, virvokkeet tai lehtietu ovat yhtäläillä työsuhde-etuja kuin työsuhdeauto tai sairaan lapsen hoitoetu. (Rämö 2011, 24.)

Palkitseminen viestii millaista suoritusta halutaan. Käytetyt sanat ja termit vaikuttavat todella paljon siihen, miten viesti ymmärretään. Palkkiomallin täytyy olla sellainen, että sen uskaltaa viestiä eteenpäin. Kun säännöt ja mallit ovat läpinäkyviä, ei synny epäilyksiä. Keskenkäisistä asioista kannattaa viestiä, koska se voi edistää uuden mallin käyttöönottovaiheen sujumista. Jos on vaara, että muutokset palkitsemisessa koetaan nykyisiä heikentäviksi, kannattaa viestinnässä edetä niin että kertoo mahdollisimman tarkasti mihin organisaatio pyrkii, millä keinoilla tavoitteisiin uskotaan päästävän, miten toimenpiteet vaikuttavat henkilöstöön, mitä muutoksia ohjausjärjestelmässä tarvitaan, miten palkitsemista pitää muuttaa ja miten henkilöstö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa ansioonsa. (Rantamäki ym. 2006, 140.) Palkitsemista ja rangaitusta ei tule käyttää samassa yhteydessä, koska esimerkiksi tavoitepalkkioita ei oteta keneltäkään rankaisuna pois, koska niitä ei tilivuoden alussa ole kenelläkään ollutkaan. Palkkio on kaikilla kauden alussa nolla ja sitä saadaan sitä enemmän mitä paremmin tavoitteet saavutetaan. (Rantamäki ym. 2006, 140 – 141.)

Viestintäsuunnitelma tulee laatia aina palkitsemissalkun lanseeraamisen tai päivittämisen yhteydessä. Muutokset palkitsemisessä tarvitsevat oman viestintäsuunnitelman. Palkitsemisen viestinnässä kannattaa korostaa aina strategiakytkentää. Jos viestitään jonkin asian kehittämistä, kannattaa muistuttaa, millaisia vastauksia esimerkiksi henkilöstökyselyssä asiasta saatiin. Näin saadaan henkilöstö huomaamaan, että heidän vastaamisensa tosiaan johti toimenpiteisiin. (Rantamäki ym. 2006, 141.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka Suur-Savon osuuspankin Mikkelin konttorin henkilöstön työsuhde-etuja voisi kehittää, erityisesti henkilöstöruokailun osalta. Erityisesti tutkimme tyytyväisyyttä henkilöstöruokailua kohtaan. Henkilöstöruokailun lisäksi selvitimme myös tyytyväisyyttä muihin etuihin. Tarkoituksena oli saada myös tietoa kuinka etuja voisi kehittää tulevaisuudessa.

4.1 Suur-Savon Osuuspankki

Suur-Savon Osuuspankki on 11 konttorin muodostama pankki. Konttorit sijaitsevat Mikkelissä, Ristiinassa, Anttolassa, Puumalassa, Mäntyharjulla, Savonlinnassa, Savonrannalla, Juvalla, Pieksämäellä, Enonkoskella ja Punkaharjulla. Suur-Savon Osuuspankki on täyden palvelun pankki. Saman katon alta löytyvät kiinteistökeskus, vakuutus- ja lainopilliset palvelut. Suur-Savon osuuspankissa työskentelee yli 200 työntekijää, jotka ovat pankki- ja vakuutusalan ammattilaisia. Se kuuluu OP-Pohjola ryhmään, joka on Suomen johtavin finanssiryhmä. Suur-Savon Osuuspankki tarjoaa palveluja niin henkilöasiakkaille kuin yritysasiakkaille. Pankin tavoitteena on tarjota jokaiseen elämäntilanteeseen sopivat palvelut. Yritysasiakkaille tarjolla on yrityksen tarpeisiin räätälöityjä palveluja. Pääosin palvelut ovat rahoitukseen, kassanhallintaan ja maksuliikkeen hoitoon tarvittavat palvelut. (Suur-Savon Osuuspankin esittely 2011.)

Liiketoiminta on jaettu kolmeen eri segmenttiin; pankki- ja sijoituspalvelut, henkivakuutus ja vahinkovakuutus. Liiketoimintasegmenteistä suurin on pankkitoiminta. Pankkitoiminnan valikoimassa on useita tuotteita ja palveluja eri elämäntilanteisiin, muun muassa talouden hoitoon, asunnon hankintaan ja sijoittamiseen liittyvissä asioissa. Henkivakuutustuotteisiin kuuluvat esimerkiksi eläkevakuutukset, säästö- ja sijoitusvakuutukset sekä riskihenkivakuutukset. Vahinkovakuuksien osalta OP-Pohjola on Suomen johtava vahinkovakuuttaja. Merkittävimpiä henkilöasiakkaan vakuutuksia ovat kodin ja moottoriajoneuvojen vakuutukset sekä tapaturma-, hoitokulu- ja matkavakuutukset. (Liiketoiminta-alueet 2011.)

Mikkelin konttori toimii Suur-Savon Osuuspankin pääkonttorina. Mikkelin konttorissa työskentelee noin 100 henkilöä. Konttorissa toimii tällä hetkellä kahdeksan tiimiä eri toimintojen parissa. Tiimejä ovat hallintotiimi, lainopilliset, yritys pankki, verkko- ja puhelinpalvelu, myyntitiimi, Op- yhteyshenkilöt, Op- private ja myynnintukitiimi. Saman katon alla toimivat myös Suur-Savon kiinteistökeskus ja Pohjola vakuutus.

Pankin edut

Suur-Savon Osuuspankin henkilöstöetujen tavoitteena on tukea yhteisöllisyyttä, hyvinvointia ja sitoutumista. Osa etuuksista voi olla työehtosopimukseen perustuvia,

kuten esimerkiksi henkilöstöruokailu. Palkkapolitiikkaan kuuluviksi etuuksiksi voidaan lukea muun muassa puhelin- tai autoetu. Henkilöstöetuuksia arvioidaan vuosittain ja ne ovat henkilöstöpoliittisia päätöksiä. Henkilöstöetuuksia kehitetään ottaen seuraavat seikat huomioon:

- tarjottava etuus on tavoitteiden mukainen
- se on rahoitusosalalle ominainen
- liittyy pankin/yrityksen tuotteisiin ja palveluihin
- edustaa henkilöstön hyvinvointia
- etuudesta ei saa syntyä verotettavaa tuloa. (Henkilöstöedut 2011.)

Suur-Savon Osuuspankki tarjoaa henkilöstölleen useita erilaisia etuja. Näitä ovat muun muassa matkapuhelinetu, työpuku, työterveyshuolto, henkilöstöluotot, erilaiset muistamiset, henkilöstökerho, työpaikkaruokailu, sekä liikunta- ja kulttuurisetelit. Matkapuhelinetu on käytössä vain osalla henkilöstöstä. Johtoryhmä päättää tästä etuudesta tapauskohtaisesti. Työpuku on osa osuuspankin yrityskuvaa. Työasu tilataan pääosin kahden vuoden välein. Johtoryhmä päättää työpuvun hankinnasta ja luontoisetuvarvosta kuultuaan asiassa henkilöstöedustajia. Muistamisia pankki jakaa henkilöstölleen muun muassa tietyn palvelusvuoden täytyttyä, eläkkeelle lähdön ja syntymäpäivien yhteydessä. Henkilöstökerhon tehtävänä on hoitaa henkilöstön virkistystoimintaa. Kerhon tarkoituksena on vahvistaa yhteishenkeä ja antaa mahdollisuuksia tutustua työkavereihin. Kerho järjestää yhteisiä tilaisuuksia koko henkilöstölle. (Henkilöstökäsikirja 2011.)

Mikkelin konttorin henkilöstöruokala sijaitsee saman katon alla. Ruokalassa on 32 asiakaspaikkaa. Ruokalassa on linjasto, josta kukin ottaa ruokansa itse. Henkilöstöllä on mahdollisuus työpaikkaruokailuun rahoitusalan TES:n mukaisesti. Ruokailu ei kuulu työaikaan. Ruokailu on maksullista ja henkilö maksaa siitä verotusarvon mukaisen ruokamaksun, joka peritään suoraan tililtä. Ruokailuun osallistuvat ovat itse velvollisia ilmoittamaan kuukausittain aterioiden lukumäärän henkilöstöjärjestelmän kautta. Pankin ulkopuolella järjestetyissä koulutuksissa ruokailu sisältyy hintaan, tällöin osallistujien ei tarvitse maksaa ruokailustaan. Tavoitteena on, että kaikki käyttäisivät työnantajan järjestämää ruokailua. (Henkilöstökäsikirja 2011.)

Pankki kannustaa henkilöstöään vapaa-ajalla liikunnan ja kulttuurin pariin, antamalla Smartum-liikunta- ja kulttuuriseteleitä. Liikunta- ja kulttuurisetelit ovat verovapaita henkilöstöetuja, joiden avulla pyritään lisäämään henkilöstön työhyvinvointia. Kulttuuriseteli on ollut verovapaa vuodesta 2009 alkaen. Setelien avulla työnantaja myös viestii välittävänsä henkilöstöstään. Työntekijä saa itse valita seteleiden käyttökohteen. Tällä pyritään kasvattamaan motivaatiota huolehtimaan itsestään. Seteleillä työntekijä voi harrastaa sekä liikuntaa että kulttuuria. Seteli käy maksuvälineenä liikunta- ja kulttuuritapahtumiin. Setelit ovat henkilökohtaisia, joten sillä ei voi maksaa perheenjäsenten harrastuksia. Liikunta- ja kulttuurisetelit ovat viiden euron arvoisia, myös työnantaja on maksanut setelistä viisi euroa. (Smartum- liikunta- ja kulttuuriseteli 2011.)

4.2 Tutkimusmenetelmät

Nummenmaan (2007, 18) mukaan tutkimus on toimintaa, jossa järjestelmällisesti kerätyn tiedon avulla pyritään tekemään päätelmiä ilmiöiden säännönmukaisuuksista. Tutkimuksella tulee aina olla jokin tarkoitus tai tehtävä. Tutkimuksen tarkoitusta kuvaillaan usein neljän erilaisen piirteen perusteella, joita ovat kartoittava, selittävä, kuvaileva tai ennustava. Tutkimus kartoittaa mitä tapahtuu, etsii uusia näkökulmia, löytää uusia näkökulmia ja selvittää vähän tunnettuja ilmiöitä. Tutkimus myös etsii selitystä tilanteelle tai ongelmaan. Tutkimuksen tarkoitus on myös esittää tarkkoja kuvauksia henkilöistä ja tapahtumista ja ennustaa näiden toimintoja, jotka ovat seurausta ilmiöstä. (Hirsjärvi ym. 2007, 134). Tutkimus on aina luova prosessi. Se on ongelmanratkaisua, jonka tarkoituksena on selvittää tutkimuskohteen lainalaisuuksia ja toimintaperiaatteita. Jotta tutkimus onnistuu se edellyttää järkevän kohderyhmän ja oikean tutkimusmenetelmän valintaa. Tutkimusmenetelmän valinta tehdään tutkimusongelman perusteella. (Heikkilä 2008, 14.)

Tutkimus voi olla teoreettista tai empiiristä tutkimusta. Teoreettisessa tutkimuksessa käytetään hyväksi jo olemassa olevaa tietoa hyväksi kun taas empiirinen tutkimus on havainnoivaa tutkimusta, joka perustuu teoreettisen tutkimuksen perusteella kehitettyihin menetelmiin. Empiirinen tutkimus jakaantuu sekä kvantitatiiviseen että kvalitatiiviseen tutkimukseen. (Heikkilä 2008, 13.)

Kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimusmenetelmä

Määrällistä tutkimusmenetelmää voidaan kutsua myös tilastolliseksi tutkimukseksi, jossa selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Tutkimuksella pyritään selvittämään olemassa oleva tilanne, mutta syitä ei voida tarkasti selvittää. Määrällisessä tutkimuksessa tulee olla riittävän suuri ja edustava otos. Menetelmä vastaa kysymyksiin mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. Kvantitatiivisessa tutkimusmenetelmässä asioita kuvaillaan numeeristen suureiden avulla. Menetelmän avulla selvitetään yleensä myös eri asioiden välisiä riippuvuussuhteita ja tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. (Heikkilä 2008, 16.)

Määrällisessä tutkimuksessa käytetään yleensä suuria aineistoja. Määrällisessä tutkimuksessa olennaista on muun muassa aiemmat teoriat, käsitteiden määrittely, johtopäätökset aiemmista tutkimuksista ja hypoteesien esittäminen. On myös tärkeää tehdä aineistonkeruusuunnitelmat ja huomioida, että havaintoaineisto soveltuu määrälliseen tutkimukseen. (Hirsjärvi ym. 2007, 136.)

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä

Laadullinen tutkimusmenetelmä auttaa ymmärtämään tutkimuskohdetta. Se selittää tutkimuskohteen käyttäytymisen ja päätösten syitä. Menetelmässä on pieni otosryhmä, mutta analysointi tehdään mahdollisimman tarkasti. Kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä vastaa kysymyksiin miksi, miten ja millainen. (Heikkilä 2008, 16 – 17.) Laadullisessa tutkimusmenetelmässä lähtökohtana on kuvata todellista elämää, jossa aineisto kootaan luonnollisissa, todellisissa tilanteissa. Tarkoitus on kuvata tutkimuskohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Menetelmä pyrkii siihen, että sen avulla löydetään uusia tosiasioita. Tyypillistä menetelmälle on, että tiedon keruun ”välineenä” suositaan ihmistä. Lisäksi apuna voidaan käyttää lomakkeita ja testejä. Menetelmässä käytetään induktiivista analyysia. Tarkoitus on paljastaa odottamattomia asioita. Lähtökohtana ei siis ole teoria tai hypoteesien testaaminen. Tarkoituksena on tarkastella aineistoa monitahoisesti ja yksityiskohtaisesti, jossa tutkija ei määrää mikä on tärkeää. Menetelmää käytettäessä on hyvä varautua muutoksiin. Tutkimussuunnitelma muokautuu tutkimuksen edetessä. Menetelmässä on oleellista, että tapauksia käsitellään ainutlaatuisina ja aineiston tulkinta tehdään sen mukaisesti. (Hirsjärvi ym. 2007, 157, 160.)

Tutkittavat valitaan yleensä harkinnanvaraisesti ja tarkoituksenmukaisesti. Satunnaisotoksen menetelmää ei käytetä. Menetelmä ei pyri tilastollisiin yleistyksiin. Laadullinen tutkimusmenetelmä hyödyntää psykologian ja muiden käyttäytymistieteiden oppeja. Kun selvitetään kohderyhmän arvot ja asenteet tai tarpeet ja odotukset voidaan paremmin ymmärtää kuluttajaa, miksi hän valitsee tietyn tuotteen tai miksi hän reagoi mainontaan tietyllä tavalla. Laadullista tutkimusmenetelmää voidaan hyvin käyttää myös toiminnan kehittämiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen. (Heikkilä 2008, 16.)

Tutkimuksemme menetelmä

Käytämme omassa tutkimuksessa pääosin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Suoritamme tutkimuksen kyselylomakkeen avulla. Menetelmä sopii mielestämme aiheeseemme hyvin. Määrällisen tutkimuksen myötä saamme tulokset kerättyä helpommin sekä analysoitua ja havainnollistettua tulokset kuvioiden ja taulukoiden avulla. Tutkimuksessa käytämme myös jonkin verran laadullista tutkimusta avointen kysymysten osalta.

4.3 Tutkimuksen aineisto

Sekä kvantitatiivisessa että kvalitatiivisessa tutkimusmenetelmässä aineiston keräämisessä tulee olla huolellinen. Aineiston kerääminen ei voi olla sattumanvaraista. Aineisto tulee kerätä niin, että siinä on mahdollisuus havaita jokin ilmiö. Tämän vuoksi mittaukset on suunniteltava etukäteen. Kaikkien mittaustulosten tulee olla käytettävissä kun analysointi aloitetaan. Erityisesti silloin kun tutkimuksen otos on pieni, on tärkeää, että aineisto on kerätty kunnolla. (Nummenmaa 2007, 30, 41.)

Yleisesti tulosten analysoinnin tulisi olla melko helppoa, koska valittavan menetelmän käyttö on suunniteltu etukäteen. Tutkimustulokset pitäisi analysoida tehdyn suunnitelman mukaisesti, mutta aina ei näin käy, koska matkan varrella voi nousta ilmi odottamattomia ilmiöitä. Analysointia tehdessä tulisi kuitenkin pyrkiä jo asetettujen hypoteesien testaamiseen. Hyvä ja luotettava aineisto on paras tapa helpottaa tutkimusaineiston analysoimista. (Nummenmaa 2007, 31, 41.)

Kvantitatiivinen aineisto

Kvantitatiivisessa menetelmässä aineiston keruussa käytetään yleensä standardoituja kyselylomakkeita, joissa on valmiit vastausvaihtoehdot. Näitä tuloksia voidaan havainnollistaa taulukoin tai kuvioin. Tuloksia pyritään yleistämään otosryhmää suurempaan joukkoon. Määrälliseen tutkimukseen tietoja voidaan hankkia erilaisista muiden keräämistä tilastoista, rekistereistä, tietokannoista tai tiedot kerätään itse. Itse kerättävissä aineistoissa tutkimusongelman perusteella on päätettävä, mikä on kohde-ryhmä ja mikä tiedonkeruumenetelmä sopii parhaiten tilanteeseen. Vaihtoehtoja tiedonkeruuseen ovat muun muassa postikysely, puhelin- tai käyntihaastattelu, informoitu kysely ja www-kyselyt. Kvantitatiiviselle tutkimusmenetelmälle on ominaista, että muuttujat muodostetaan taulukkomuotoon. Aineisto muokataan tilastollisesti käsiteltävään muotoon ja päätelmien teko perustuu tilastolliseen analysointiin esimerkiksi kuvailemalla tuloksia prosenttitaulukoiden avulla. (Heikkilä 2008, 16, 18.)

Kvalitatiivinen aineisto

Laadullisessa tutkimuksessa tutkija usein kerää itse oman havaintoaineistonsa. Tällä tavoin kerätty empiirinen tietoinen sisältää tutkimuskohteesta välitöntä tietoa. Tätä kutsutaan primaariaineistoksi. Mikäli aineisto on muiden keräämää, kutsutaan sitä sekundaariaineistoksi. Aineiston keruussa tulisi pyrkiä ekonomiseen ja tarkoituksenmukaiseen ratkaisuun. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikkien ongelmien ratkaisemiseksi ei tarvitse itse kerätä aineistoa alusta alkaen. On mahdollista, että tutkimusongelman joihinkin osiin voi saada vastauksen jo olemassa olevien aineistojen perusteella. (Hirsjärvi ym. 2007, 181.) Kvalitatiivisen tutkimusmenetelmän aineisto on usein tekstimuotoista. Useimmin käytettyjä valmiita aineistoja ovat kirjeet, päiväkirjat tai omaelämäkerrat. (Heikkilä 2008, 17.) Valmiit aineistot eivät kuitenkaan yleensä sovellu sellaisenaan tutkimukseen käytettäväksi (Hirsjärvi 2007, 181). Tietoja voidaan kerätä myös tiettyyn aiheeseen liittyvillä teemahaastatteluilla tai muutaman hengen ryhmähaastatteluilla. On myös mahdollista, että tutkija kerää tietoa havainnoimalla tai osallistumalla itse tutkittavan yhteisön toimintaan. (Heikkilä 2008, 17.)

Oman aineiston keruu

Kyselytutkimuksen tavoitteena oli selvittää, kuinka Suur-Savon osuuspankin Mikkelin konttorin henkilöstön työsuhte-etuja voisi kehittää, erityisesti henkilöstöruokailun osalta. Suunnittelimme kyselylomakkeen viitekehyksen pohjalta ja toimeksiantajamme toiveiden mukaan. Kyselylomakkeen alkuun liitimme saatekirjeen, jonka avulla pyrimme motivoimaan henkilöstöä vastaamaan (liite 1). Kyselylomakkeemme sisältää pääosin monivalintakysymyksiä. Jokaisen aihealueen lopussa on myös avoin kysymys, jolla saamme laadullista tutkimusaineistoa. Avointen kysymysten avulla pyrimme saamaan syvällisempää tietoa henkilöstön mielipiteistä. (Liite 2.)

Kyselylomakkeen aihealueita olivat henkilöstöruokailu, sen käytön tiheys, ruoan ominaisuudet, ruokailuympäristö ja palvelu sekä muut henkilöstöedut. Kyselylomakkeesamme on 11 kysymystä. Kysymykset on jaettu aihealueittain. Lomakkeen alussa selvitimme vastaajien taustatietoja, esimerkiksi iän ja sukupuolen. Kahdessa kysymyksessä käytimme viisiportaista asteikkoa, jossa vastaajaa pyydettiin valitsemaan mielihpidettään vastaava vaihtoehto. Vaihtoehtoja olivat ”heikko”, ”tydyttävä”, ”hyvä”, ”kiitettävä” ja ”erinomainen”. Osassa kysymyksistä vastaajaa pyydettiin puolestaan valitsemaan väittämistä lähinnä omaa mielihpidettä vastaava vaihtoehto. Yhdessä kysymyksessä vastaajaa pyydettiin valitsemaan neljä omasta mielestä tärkeintä henkilöstötietua ja laittamaan ne tärkeysjärjestykseen. Lomakkeen lopussa vastaajan oli mahdollisuus osallistua arvontaan, leikkaamalla irti ja palauttamalla omalla nimellä varustettu lipuke.

Tutkimuksemme kohderyhmä oli Suur-Savon osuuspankin Mikkelin konttorin henkilöstö, johon kuuluu tällä hetkellä 100 henkilöä. Toteutimme kyselyn perinteisenä lomakekyselynä sähköisen version sijaan, koska näin uskoimme saavamme paremman vastausprosentin. Sähköpostitse lähetettynä lomake olisi saattanut hukkuu muiden viestien joukkoon. Jaoimme kyselylomakkeet maanantaina 13.2.2012 Mikkelin konttorin esimiehille, joiden tehtävänä oli jakaa kyselylomakkeet omalle tiimilleen aamupalaverin yhteydessä. Vastausaikaa annoimme 24.2.2012 asti. Vastaukset palautettiin annetussa kirjekuoressa ja arvontalipukkeet omassa kuoressa. Arvonnan suoritimme 6.3.2012 Mikkelin konttorilla ja tiedotimme arvonnän tuloksesta sähköpostitse koko henkilöstölle. Arvonnan palkinto oli pyyhesetti ja uimalasit.

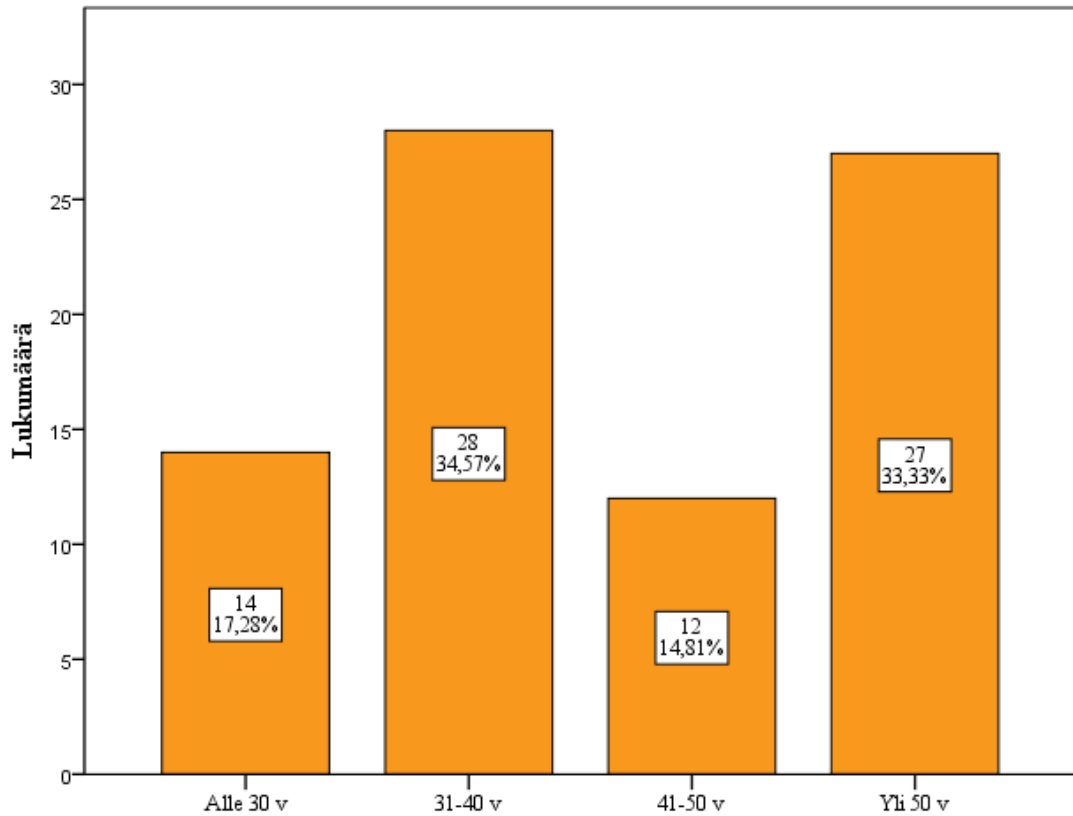
Kirjasimme määrälliset tulokset SPSS -ohjelmaan. Ohjelman avulla saimme jakaumia, ristiintaulukointeja ja graafisia tulosteita, joiden avulla tulokset voidaan esittää helposti ymmärrettävästi. Käytimme taulukoiden teossa apuna myös Excel-tilukkolaskentaohjelmaa. Avoimen palautteen litteroimme ensin Word-tekstinkäsittelyohjelmalla aihealueittain, minkä jälkeen luokittelimme tulokset positiivisiin ja negatiivisiin asioihin sekä kehitysideoihin.

5 TYÖSUHDE-ETUJEN NYKYTILA

Tässä luvussa esittelemme henkilöstötutkimuksen tulokset kysymysjärjestyksessä aihealueittain. Käytämme apuna kuvioita havainnollistamaan tutkimuksen tuloksia. Jakaumataulukot ovat liitteessä 3.

5.1 Vastaajien taustatiedot

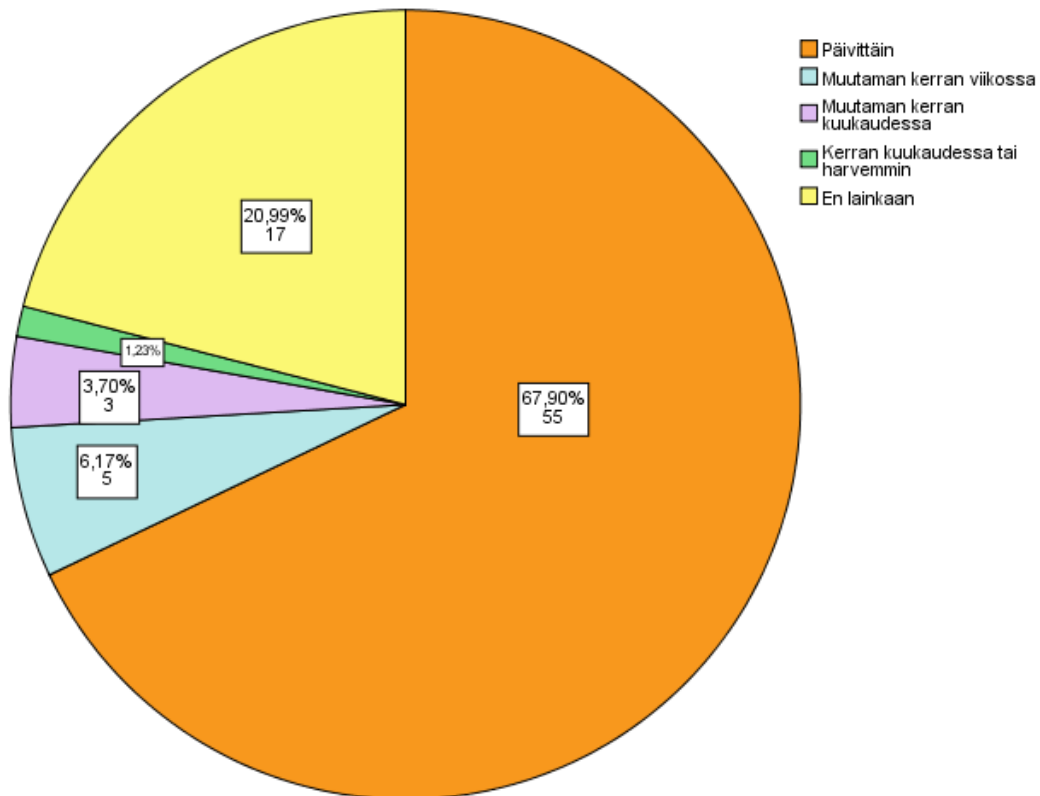
Kyselylomakkeen neljä ensimmäistä kysymystä koski vastaajien taustatietoja eli vastaajan sukupuolta, ikää, henkilöstökategoriaa ja työskentelyvuosia. Jaoimme kyselyn 100 henkilölle, joista 81 vastasi kyselyyn. Vastausprosentiksi muodostui 81 %. Vastaajista valtaosa on naisia. Suurin osa vastaajista on ikäryhmistä 31 – 40 -vuotiaat ja yli 50 -vuotiaat (kuvio 9). Vastaajista yli puolet on toimihenkilöitä. Vastaajista reilu 20 % on ylempiä toimihenkilöitä ja kymmenesosa vastaajista toimii johtotehtävissä.



KUVIO 9. Vastaajien ikäryhmä

Suurin osa vastaajista on työskennellyt yrityksessä alle viisi vuotta. Yli 20 vuotta työskennelleitä on toiseksi eniten. Vastaajista on työskennellyt 6 – 10 vuotta 21 % ja 11 – 20 vuotta lähes kymmenesosa.

Yli puolet vastaajista käyttää henkilöstöruokailua päivittäin (kuvio 10). Aktiivisimpia henkilöstöruokailun käyttäjiä ovat yli 50 -vuotiaat. Heistä jopa hieman yli 80 % käyttää henkilöstöruokailua. Alle 30 -vuotiaista henkilöstöravintolaa käyttää päivittäin kaksi viidesosaa vastaajista. Vähiten henkilöstöruokailua käyttävät alle 40 -vuotiaat. Heistä reilut kaksi kolmasosaa ei käytä henkilöstöravintolaa lainkaan, kun taas yli 41 -vuotiailla luku jää noin 20 %:iin.



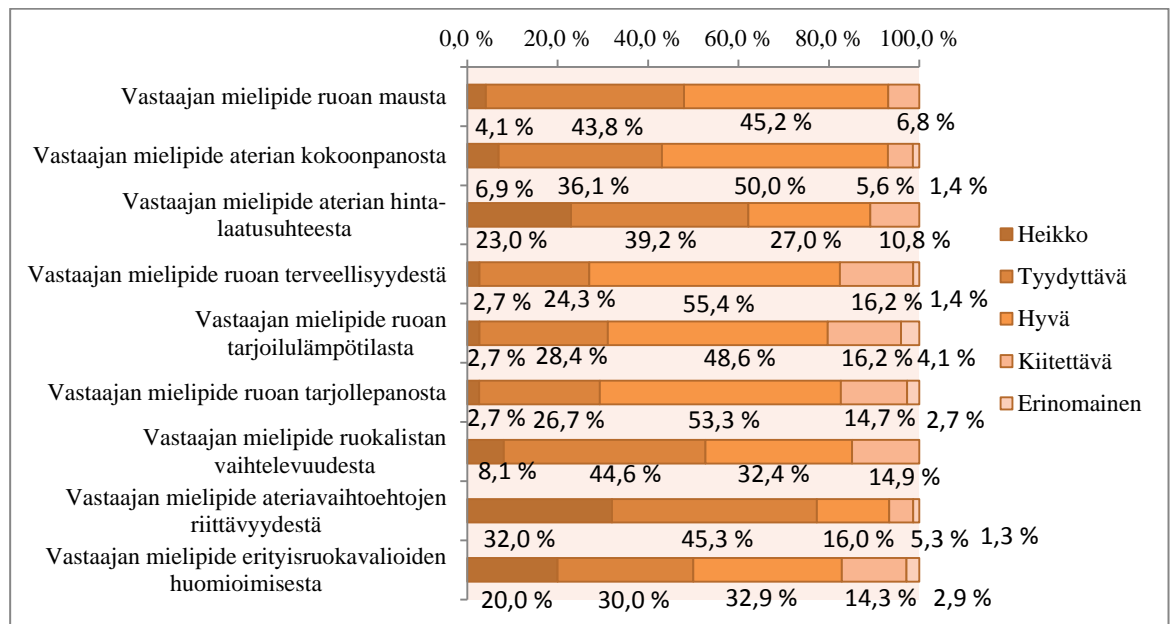
KUVIO 10. Henkilöstöruokailun käyttö

Kysyimme myös, mikä on syynä, että vastaaja käyttää tai ei käytä henkilöstöravintolaa. Kaikki vastasivat tähän kysymykseen. Suurimmaksi syyksi henkilöstöruokailun käyttöön ilmenee sen helppous, kuten ”*helppo, ei tarvitse kuljettaa eväitä. Saa lounaan lounasaikaan*”. Tärkeäksi koetaan myös se, että ruokala sijaitsee lähellä, joten sinne on helppo mennä. Vastaajat myös arvostavat sitä, että saavat ainakin kerran päivässä terveellisen ja monipuolisen ”kotiruoan”, joka vaikuttaa myös työpäivän aikaiseen vireyteen. Vastaajien mielestä ruokailu on myös sosiaalinen tapahtuma, jolloin on mukava jutella työkavereiden kanssa. Syitä siihen miksi henkilöstöruokalaa ei käytetä, on ruoan hinta-laatusuhde, eikä ruoan taso myöskään miellytä kaikkia vastaajia. Ruoka-allergioita ei myöskään kaikkien vastaajien mielestä huomioida riittävästi.

5.2 Henkilöstöruokailu

Enemmistö vastaajista pitää ruoan makua ja aterian kokoonpanoa hyvänä ja tyydyttävänä. Suurin osa vastaajista pitää aterian hinta-laatusuhdetta tyydyttävänä. Noin puolet vastaajista pitää ruokaa terveellisenä. Ruoan tarjoilulämpötila ja tarjollepano ovat enemmistön mielestä hyviä. Ruokalistan vaihtelevuuteen ja ateriavaihtoehtojen riittä-

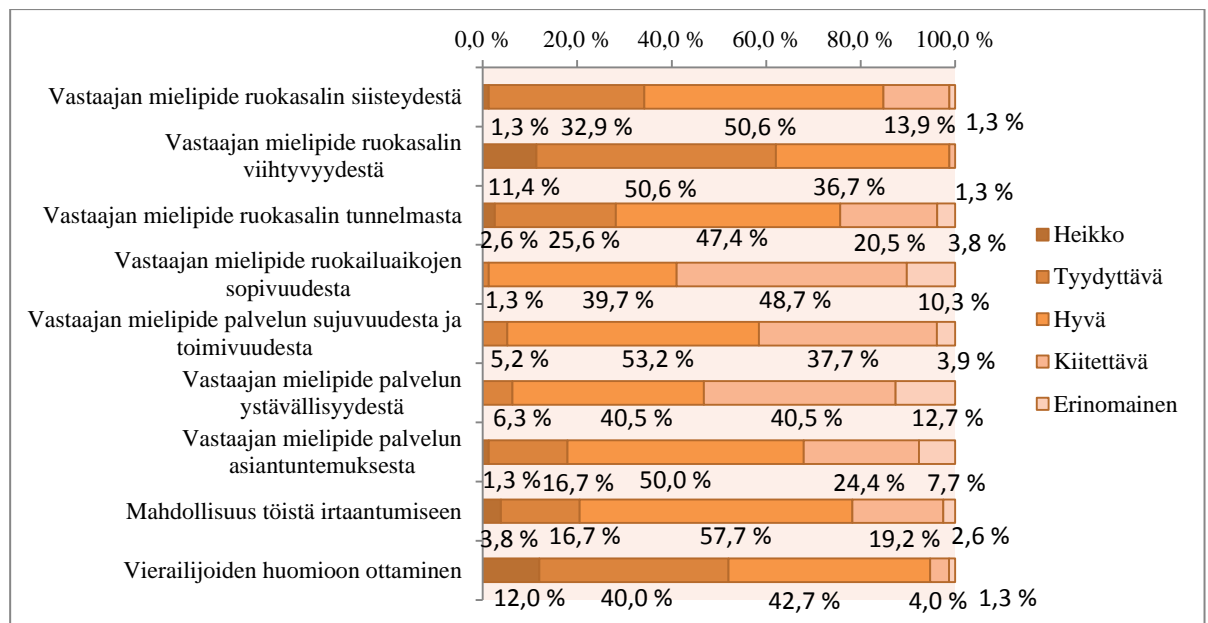
vytteen suurin osa vastaajista on tyytymättömiä. Vastaajien mielipiteet erityisruokavalioiden huomioimisesta jakaantuvat tasaisesti hyvän ja tyydyttävän kesken. (Kuvio 11.) Vertasimme naisten ja miesten mielipidettä ruoan mausta. Naiset ovat tyytymättömämpiä ruoan makuun kuin miehet. Miehistä kukaan ei pidä ruoan makua heikkona. Mielipiteet ruoan mausta jakaantuvat melko tasaisesti hyvän ja tyydyttävän välille sekä miesten että naisten osalta.



KUVIO 11. Ruoan ominaisuudet

Avoimessa kysymyksessä kysyimme mielipiteitä ruoasta. Vastaajat toivovat enemmän vaihtelevuutta ruokalistaan. Salaatti- ja keittolounasta toivotaan yhdeksi vaihtoehdoksi joka päivälle. Myös kasvisvaihtoehtoa toivotaan. Näiden lisäksi ruoan-hintalaatusuhde saa myös arvostelua, kuten ”ruoan hinta-laatusuhde on todella huono. Vaihtoehtoja tulisi olla enemmän esim. kasvisvaihtoehto. Salaatteja voisi vaihdella välillä.” Moni vastaajista on myös sitä mieltä, että ruokalassa käytetään liikaa aineksia ja myös ruoan tuoreus mietityttää vastaajia, kuten ”tällä hetkellä työpaikkaruokailu ei tunnu kovinkaan terveelliseltä, koska keittiössä käytetään niin paljon valmiita raaka-aineita ja aineksia” tai ”välillä liikaa einestuosotteita ja edellisen päivän tähteitä”. Joidenkin vastaajien mielestä ruoka on mautonta ja sen taso vaihtelee suuresti. Salaatteihin toivotaan lisää vaihtelua. Myös välipaloihin toivotaan parannusta, niiden laatu ei miellytä kaikkia vastaajia ja välipalaa pidetään liian kevyenä.

Ruokasalin siisteyden suurin osa vastaajista arvioi hyväksi. Enemmistö vastaajista pitää ruokasalin viihtyvyyttä tyydyttävänä. Lähes puolet vastaajista pitää ruokasalin tunnelmaa hyvänä. Ruokailuaikojen sopivuus, palvelun sujuvuus ja toimivuus sekä palvelun ystävällisyys saa vastaajien keskuudessa hyviä arvosanoja. Lähes puolet vastaajista pitää ruokailuaikoja kiitettävänä. Palvelun asiantuntemus ja mahdollisuus töistä irtaantumiseen henkilöstöruokalassa on enemmistön mielestä hyvää. Vierailijoiden huomioon ottaminen henkilöstöravintolassa vastaajat eivät ole yhtä tyytyväisiä. (Kuvio 12.)

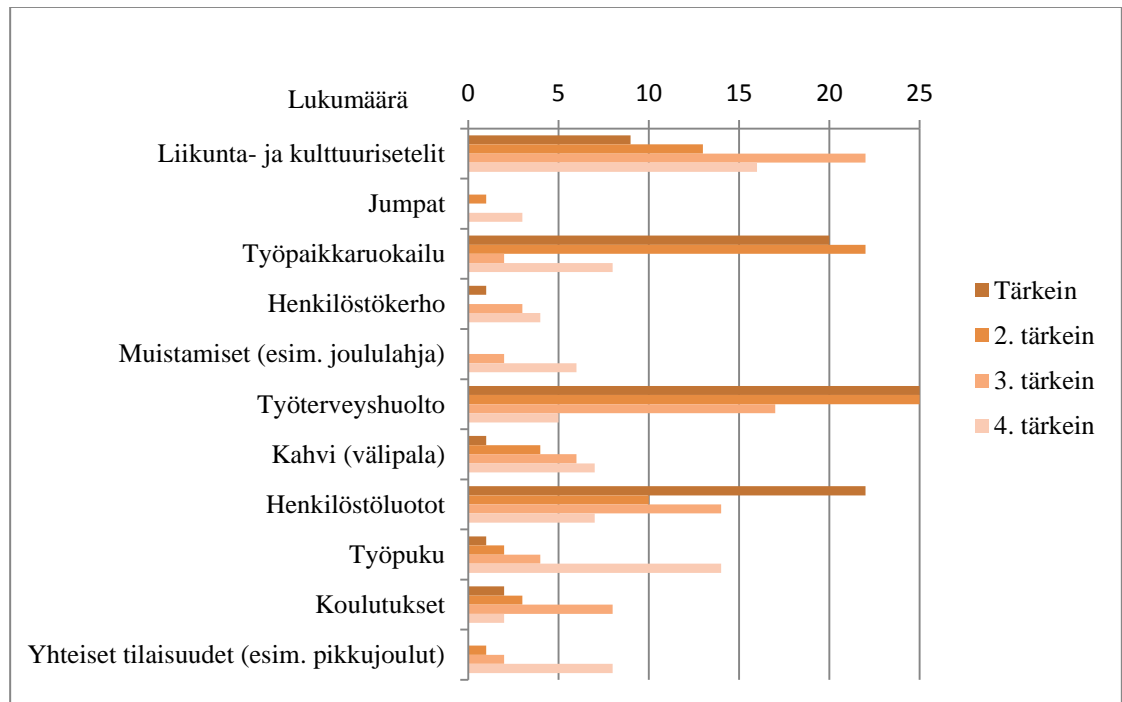


KUVIO 12. Palveluympäristö

Avoimena kysymyksenä selvitimme vastaajien mielipiteitä henkilöstöruokailun ruokailuympäristöstä ja palvelusta. Lähes jokainen vastasi tähän kysymykseen. Avoimessa palautteessa annetaan pääosin kehittävää palautetta. Suurin osa palautteesta koskee tyytymättömyyttä henkilöstöruokalan ympäristöön, kuten ”*Ruokala on aika nuhjuinen ja aikansa elänyt. Pienellä pintaremontilla siitä saisi varmasti todella viihtyisän*”. Vastaajat toivovat, ettei vieraita tuotaisi samaan tilaan ruokailemaan, vaan että heille olisi esimerkiksi oma kabinetti, jossa olisi mahdollisuus ruokailuun. Tyytymättömyyttä aiheuttaa myös ruokalinjasto, johon vastaajat toivovat toimivampaa kokonaisuutta. Myös erilaiset tarjoilutilaukset saavat kehittävää palautetta. Vastaajat toivovat, että ruokailun voisi valita päivittäin, eikä tarvitsisi sitoutua kuukaudeksi kerrallaan.

5.3 Muut työsuhde-edut

Yli puolet vastaajista on jokseenkin samaa mieltä väittämän kanssa, että he tuntevat Suur-Savon osuuspankin tarjoamat henkilöstöedut. Viidennes vastaajista on täysin samaa mieltä siitä, että tuntee edut. Vastaajista kymmenes on jokseenkin eri mieltä henkilöstöetujen tuntemuksesta. Kukaan vastaajista ei ole täysin eri mieltä väittämän kanssa, että tuntee tarjolla olevia etuja. Yli puolet vastaajista on jokseenkin samaa mieltä siitä, että henkilöstöedut vastaavat heidän tarpeitaan. Vastaajista noin kymmenes on täysin samaa mieltä henkilöstöetujen vastaavuudesta tarpeisiinsa. Noin 10 % vastaajista on jokseenkin eri mieltä henkilöstöetujen vastaavuudesta omiin tarpeisiin. Tässäkään kysymyksessä kukaan ei ole täysin eri mieltä henkilöstöetujen vastaamisesta omiin tarpeisiin.



KUVIO 13. Etujen tärkeys

Tärkeimmäksi työsuhde-eduksi nousi työterveyshuolto. Vastaajista 72 valitsi sen neljän tärkeimmän edun joukkoon. Vastaajat kokevat tärkeiksi myös liikunta- ja kulttuurisetelit, työpaikkaruokailun ja henkilöstöluotot. Vähiten tärkeimmäksi koetaan muistamiset ja jumpat. (Kuvio 13.)

TAULUKKO 2. Vastaajien kehitysideoita työsuhde-eduista

Tiedotus eduista
Kulttuuri- ja liikuntasetelit
Työpuku
Arvo-osuustili
Notariaatit
Henkilökuntakortti
Työterveyshuolto
Vapaa-ajan toiminta
Vakuutukset
Palkitseminen ja huomioiminen
Yhteistyöryitykset

Avoimena kysymyksenä kysyimme vastaajilta kehitysideoita Suur-Savon osuuspankin henkilöstöetuihin. Kehitysideoita tuli lähes jokaiselta vastaajalta. Vastaajat toivovat, että Suur-Savon osuuspankin tarjoamista henkilöstöeduista tiedotettaisiin enemmän. Kulttuuri- ja liikuntaseteleitä toivotaan lisää henkilöstön käyttöön. Työpukuihin toivotaan parempaa laatua. Myös arvo-osuustili ja notariaattitoimeksiannot toivotaan maksuttomiksi henkilöstölle. Vastaajat toivovat myös omaa henkilökuntakorttia, jolla olisi helppo todistaa työskentelevänsä Suur-Savon osuuspankissa sekä useampia yhteistyöryityksiä pankin kanssa. Paljon kehittävää palautetta saa myös olemassa oleva työterveyshuolto, kuten *”Työterveyshuolto on erittäin tärkeä osa henkilöstöetuja, sen toiminnan tulisi vastata työntekijöiden tarpeita. Palvelut ovat siellä melko suppeat, tarvetta olisi useammalle kuin yhdelle lääkärille”*. Vastaajat toivovat siis työterveyshuoltoon parempaa laatua, toimivuutta ja monipuolisempia palveluita. Yhteistä vapaa-ajan toimintaa toivotaan lisää henkilöstön kesken. Vakuutuksista toivotaan myös edullisempia henkilöstöhintoja. Vastaajat toivovat enemmän palkitsemista ja huomioimista päivittäisessä toiminnassa. (Taulukko 2.)

6 TYÖSUHDE-ETUJEN KEHITTÄMINEN

Tässä luvussa pohdimme tutkimustuloksia viitekehykseen pohjautuen. Tuomme esille myös toimenpidesuosituksia. Luvun lopussa pohdimme tutkimuksemme validiteettia ja reliabiliteettia.

6.1 Johtopäätökset

Tutkimustulosten perusteella työntekijät ovat melko tyytyväisiä tämän hetkisiin työsuhte-etuihin. Työntekijät arvostavat erityisesti hyvinvointiin liittyviä työsuhte-etuja. Kehitettävää työntekijät toivovat erityisesti henkilöstöruokalan ruoan laadun sekä palveluympäristön osalta. Myös työsuhte-etujen viestimistä tehokkaammin toivotaan lisää.

Henkilöstöruokailu

Tutkimuksemme tulosten perusteella suurin osa henkilöstöstä käyttää henkilöstöruokalaa. Merkittävimpiä syitä ruokalan käyttöön ovat helppous ja monipuolinen ruoka. Keskeisimpiä syitä miksi ruokalaa ei käytetä, ovat huono hinta-laatusuhde sekä liiallinen einesten käyttö. Näihin asioihin tulisikin kiinnittää huomiota ruoan laatua kehitettäessä. Mielestämme yllättävää on se, että henkilöstöruokala sai kuitenkin suhteellisen hyvää palautetta, vaikka työyhteisön keskuudessa sitä on kritisoitu melko paljon. Odotettavaa oli se, että ruoan hinta-laatusuhdetta pidettiin melko huonona.

Palveluista voidaan erottaa aina näkyvä ja näkymätön osa (Jokinen ym. 2000, 224). Henkilöstöruokalan palvelu on aineetonta, tämän vuoksi se koetaan näkymättömäksi ja siksi sitä on vaikeampi arvioida. Ruoka taas on palvelun näkyvä osa, joten se saa suurimman osan arvioista osakseen. Suurin osa palvelusta koostuu näkymättömästä osasta, mutta siitä huolimatta asiakas muodostaa näkyvän osan perusteella kuvan koko yrityksestä. (Grönroos 1998, 53 – 54.) Henkilöstön on helppo arvioida koko palvelua pelkän ruoan perusteella, koska se on ainoa konkreettinen asia mikä heille palvelutilanteesta jää.

Tutkimustulosten perusteella naiset pitävät ruoan makua heikompana kuin miehet, mikä on mielestämme hieman yllättävää. Tämä saattaa johtua siitä, että naiset antavat herkemmin palautetta. Naiset luultavasti myös tekevät kotona ruokaa miehiä enemmän, joten mahdollisesti he osaavat arvioida ruoan laatua monipuolisemmin

Grönroosin (2001, 100) mukaan palvelun kokonaislaatu koostuu asiakkaan kokemuksesta kuinka palvelu on onnistunut. Asiakkaan kokema laatu voidaan jakaa toiminnalliseen ja tekniseen laatuun sekä yrityksen imagoon. Tulosten perustella vastaajat toi-

vovat kehitystä sekä tekniseen että toiminnalliseen laatuun. Teknistä laatua voitaisiin parantaa esimerkiksi käyttämällä monipuolisesti tuoreita raaka-aineita. Toiminnallista laatua voitaisiin kehittää keskittymällä palveluympäristön viihtyvyyteen ja palveluiden sujuvuuteen. Ruokailuympäristö on olennainen osa henkilöstöruokalan viihtyvyyttä. Tähän kaivataan muutosta. Merkittävimmin esille nousi pintaremontin tarve ruokalassa. Myös yrityksen imagolla on tärkeä osa laadunkokemisessa (Grönroos 2001, 101). Asiakkaalla on laadusta aina ennakko-odotus, joka muodostuu markkinaviestinnästä, yrityksen imagosta, muiden ihmisten mielipiteistä ja kommentteista sekä asiakkaan omista tarpeista (Grönroos 2001, 101).

Henkilöstöravintola on saanut paljon kehittäviä kommentteja henkilöstön keskuudessa, mikä on varmasti vienyt koetun laadun tasoa alemmas. Kun koettu laatu vastaa odotettua laatua, on laatu onnistunutta (Grönroos 2001, 101). Henkilöstöruokailun ruoan- ja palvelun laatu tulisi ottaa huomioon myös viitekehyksessä esitellyn asiakastyytyväisyyden kannalta. Tulosten perusteella voi todeta, että asiakastyytyväisyys ei ole täysin toteutunut yrityksen henkilöstöruokalassa. Bergströmin & Leppäsen (2003, 429) mukaan asiakastyytyväisyys muodostuu asiakkaan kokemasta laadusta sekä asiakkaan tarpeista ja odotuksista. Palveluodotuksiin vaikuttavat myös muiden työntekijöiden kokemukset sekä mielipiteet ruokalasta. Asiakastyytyväisyys on yritykselle myös kilpailukeino, joten myös siksi asiakastyytyväisyys on tärkeää. Heikon asiakastyytyväisyyden vuoksi työntekijät mieluummin syövät omia eväitään tai käyttävät muiden yritysten palveluja. Jotta ruokalan käyttö työntekijöiden keskuudessa lisääntyisi, tulisi ruokalan asiakastyytyväisyyteen panostaa enemmän.

Palvelun laadun mittaaminen on todella haastavaa. Jokainen palvelutilanne on erilainen ja asiakas arvioi laatua joka kerta uudelleen. (Korkeamäki ym. 2000, 24.) Totuuden hetket eli vuorovaikutus tilanteet määrittelevät toiminnallisen laadun tason. SERVQUAL-menetelmän avulla voidaan mitata tätä laadun tasoa. Menetelmä perustuu viiteen eri osa-alueeseen, joita ovat konkreettinen ympäristö, luotettavuus, reagoimiskyky, vakuutettavuus ja empatia (Grönroos 2001, 117). Henkilöstöravintolan konkreettinen ympäristö sai paljon kehitysideoita, joten sen osalta laatua tulisi kehittää. Kun toimitiloista tekisi käytännöllisemmät, laitteita päivitetäisiin ja materiaaleilla tuotaisiin kodikkuutta, parantaisi se laadun kokemusta varmasti. Luotettavuuden ja reagoimiskykyä osalta henkilöstö on tyytyväinen. Myös vakuutettavuus ja empatia saavat henkilöstöltä todella hyvät arviot. Henkilöstö pitää palvelun asiantuntemusta ja

ystävällisyyttä erittäin hyvänä. Tulosten perusteella palvelun laatu koettiin siis heikkona vain konkreettisen ympäristön osalta.

Moni vastaaja toivoo sitä, että pankin vierailijoille järjestettäisiin ruokailuun oma tila. Oma rauhallinen ruokailutila olisi vierailijoitakin ajatellen parempi vaihtoehto. Vierailijoiden ruokailemisella samassa tilassa henkilöstön kanssa saattaa olla vaikutusta myös henkilöstön omaan ruokatauon miellyttävyyteen. Saattaa olla, että työntekijät eivät pysty niin hyvin rentoutumaan ja irtaantumaan työasioista ruokatauon aikana mikäli samassa tilassa ruokailee myös henkilöstöön kuulumattomia henkilöitä.

Muut henkilöstöedut

Tulosten perusteella voidaan todeta, että työntekijät tuntevat tarjolla olevat työsuhde-edut melko hyvin. Tätä tulisikin ylläpitää tehokkaalla viestinnällä. Eduista tiedottamista pidetään tulosten perusteella hyvin tärkeänä. Tulosten perusteella työntekijät ovat myös melko tyytyväisiä etujen vastaavuudesta omiin tarpeisiin. Kauhasen (2009, 204, 211) mukaan on tärkeää, että edut tukevat yrityksen strategiaa, mutta myös työntekijöiden mielenkiinnon kohteita ja tarpeita. Syytä on myös muistaa, että henkilöstön tarpeet ja toiveet muuttuvat, joten etuja on myös tärkeää kehittää tarpeen mukaan. Tämä on otettu yrityksessä melko hyvin huomioon, koska tutkimustulosten perusteella voidaan sanoa, että työntekijät ovat melko tyytyväisiä tämänhetkisiin työsuhde-etuihin.

Tutkimustulosten perusteella johtopäätöksenä voidaan todeta, että työntekijät arvostavat hyvinvointiin liittyviä henkilöstöetuja. Erityisesti työterveyshuoltoa pidettiin tärkeänä. Terveystuoltopalveluiden kustannukset ovat melko vähäiset verrattain siihen hyötyyn mikä voidaan saavuttaa kun sairauspoissaoloista ja ennenaikaisista eläkkeelle siirtymisistä aiheutuvat menot vähentyvät (Kauhanen 2009, 206). Myös työpaikkaruokailua arvostetaan henkilöstön keskuudessa. Myös Hakosen (2005, 140) mukaan edut toimivat yhtenä hyvinvoinnin edistäjinä. Arvostetuimmat edut jakaantuvat melko tasaisesti verovapaiden ja verotettavien etujen kesken. Tulokset poikkeavat hieman teoriassa esitetyn sisäisen suhdetoiminnan merkityksestä, johon kuuluvat erilaiset muistamiset, kuten esimerkiksi 50 – 60 vuotismerkkipäivät ja joululahjat. Hieman yllättäen, niiden merkitys on melko vähäinen etujen tärkeysjärjestystä arvioitaessa.

Yksilön tavoitteet ja elämäntilanne vaikuttavat siihen, mitä hän pitää elämässä merkittävänä. Tavoitteet muuttuvat iän myötä. Työuran alussa korostuvat usein uran rakentaminen ja perheestä huolehtiminen kun taas iäkkäämmät työntekijät arvostavat enemmän liikuntaa, terveyttä ja itsensä kehittämistä. (Rantamäki ym. 2006, 22). Suurin osa vastaajista edustaa ikäryhmiä 31 – 40 -vuotiaat ja yli 50 -vuotiaat. Tällä oli varmasti vaikutusta tulosten muodostumiseen. Uskomme, että tämän vuoksi työterveyshuolto on noussut niin merkittäväksi tuloksissa.

Tutkimus vahvisti teoriassa esiintyneen Hakosen (2005, 162) ajatuksen siitä, että esimiehellä on tärkeä rooli työsuhde-eduista tiedottamisessa. Esimiehen on tärkeä huolehtia työsuhde-etujen tiedottamisesta, koska jokaisen henkilöstöön kuuluva tulisi olla tietoinen niistä. Tulosten perusteella henkilöstö haluaisi enemmän tietoa tarjolla olevista työsuhde-eduista. Tällä hetkellä näyttää siltä, että tieto eduista kulkee vain työntekijöiltä toiselle sen sijaan, että niistä tiedotettaisiin ylemmältä taholta. Tulevaisuudessa kannattaisikin panostaa työsuhde-eduista viestimiseen. Näin ollen edut tulisivat jokaisen tietoon ja tietoa ei tarvitse etsiä itse. Kauhasen (2009, 175, 180) mukaan työsuhde-eduista viestiminen on sisäistä viestintää. Sisäisellä viestinnällä on vaikutusta henkilöstön motivaatioon, työtyytyväisyyteen. Sillä on myös merkittävä vaikutus työyhteisön sisäisessä ilmapiirissä. Nämä asiat yhdessä vaikuttavat oleellisesti työn tuottavuuteen. On myös tärkeää muistaa, että viestintä ei ainoastaan ole esimiehen vastuulla, vaan on työntekijän vastuulla, että hän seuraa esimerkiksi ilmoitustaululla ilmoitettuja asioita (Helsilä 2002, 94).

Yritys pyrkii tekemään työpaikasta houkuttelevan ja työnantajakuvasta hyvän etujen avulla. Eduilla on suuri merkitys työntekijöille itselleen. Ne voivat olla syy työpaikassa pysymiseen ja osaltaan ne tekevät elämästä miellyttävämpää. Eduilla yritys myös viestii arvostavansa työntekijöitään. (Hakonen ym. 2005, 140.) Tulosten perusteella henkilöstö pitää työsuhde-etuja todella tärkeänä, koska koko henkilöstö vastasi kyselyyn todella innokkaasti. Lähes jokainen työntekijä halusi tuoda oman mielipiteensä julki.

Kaikki kehitysideat työsuhde-etuihin liittyen koskivat jo olemassa olevia etuja. Tässäkin esille nousi erityisesti henkilöstön tärkeänä pitämä työterveyshuolto. On myös sekä yrityksen että työntekijä itsensä kannalta ensiarvoisen tärkeää, että henkilöstö saa tarvitsemansa palvelunsa työterveyshuollosta, jotta työntekijän työkyky palautuisi

mahdollisimman nopeasti (Kauhanen 2009, 206). Yrityksen onkin tulevaisuudessa tärkeää panostaa työterveyshuollon palveluihin ja niiden monipuolisuuteen. Työnantajalla on mahdollisuus järjestää lakisääteisen työterveyshuollon lisäksi myös vapaaehtoisia palveluja kuten esimerkiksi hammashoito tai erikoislääkäripalveluiden tarjoaminen (Viitala 2007, 151 – 152.) Tutkimustulosten perusteella henkilöstö ei kaivannut uusia etuja eikä etujen poistamista, vaan olemassa olevien etujen kehittämistä.

6.2 Toimenpidesuosituksset

Henkilöstöruokailua arvostetaan tulosten perusteella paljon, joten siihen kannattaisi yrityksessä jatkossakin kiinnittää paljon huomiota. Yrityksessä voisi miettiä olisiko ruokalassa mahdollisuus valmistaa lounaalle kaksi ateriaa, esimerkiksi kevyempi ja hieman runsaampi lounas. Yrityksessä on hyvä miettiä myös henkilöstöruokalassa olevien resurssien riittävyyttä ja sitä, että parantuisiko ruoan laatu jos työvoimaa saataisiin lisää. Myös ruoan monipuolisuuteen ja ruoan tuoreuteen tulisi kiinnittää huomiota. Einekset tulisi mahdollisuuksien mukaan korvata tuoreilla raaka-aineilla ja saman ruoan tarjoamista monena päivänä peräkkäin tulisi välttää. Parantamalla ruoan laatua voitaisiin saada lisää työntekijöitä käyttämään henkilöstöruokalaa.

Henkilöstöruokailun ympäristöön muutosta saisi aikaan pienillä muutoksilla, esimerkiksi sisustamalla ruokalaa uudelleen. Monen vastaajan mielestä pintaremontti olisi ruokalassa tarpeen. Yrityksessä tulisikin miettiä remontin mahdollisuutta. Linjaston toimivuus on hyvin olennainen osa ruokalaa, joten siihen tulisi panostaa. Vierailijoille voisi järjestää erillisen kabinetin, jossa he voisivat ruokailla rauhassa. Mikäli erillistä ruokailutilaa ei ole mahdollista järjestää niin ruokailutilassa voisi miettiä myös esimerkiksi sermin käyttöä, jolla erottaa tilan vierailijoille ja henkilöstölle. Tärkeää olisi kuitenkin saada selkeästi erillinen tila henkilöstölle ja vierailijoille.

Asiakastyytyväisyyttä on hyvä seurata jatkuvasti. Myös Lahtisen & Isoviidan (2001, 81) mukaan asiakkailta on tärkeää kysyä säännöllisesti mihin he ovat tyytyväisiä ja mitä asioita tulisi parantaa. On myös tärkeää tietää mihin asioihin he ovat olleet tyytymättömiä.

Tiedottamista henkilöstöeduista on tärkeää ylläpitää ja kehittää entisestään. Tiedottamista voisi tehostaa lisäämällä pankin intranettiin tai ilmoitustaululle tiedon kaikista eduista helposti löydettävään paikkaan ja myös päivittämällä sitä muutosten mukaan. Myös jokaisen tiimin esimies voisi koota yrityksen tarjoamat edut yhteen ja käydä ne läpi oman tiiminsä kanssa, jotta tieto varmasti tulisi jokaisen tietoon. Työsuhde-etujen vastaavuutta henkilöstön tarpeisiin on jatkuvasti seurattava. On tärkeää, että henkilöstö on tyytyväinen etuihin ja kokee ne hyödyllisiksi. Hakonen ym. (2005, 140) kirjoittaa, että edut saattavat olla syynä työpaikassa pysymiseen. Etujen avulla yritys voi myös viestiä arvostavansa työntekijöitään. Henkilöstön mielipidettä etuihin voisi jatkossakin yrityksen toimesta tutkia esimerkiksi pienten sähköpostikyselyiden muodossa.

Tutkimuksesta saatujen tulosten mukaan työntekijät arvostavat hyvinvointiin liittyviä työsuhde-etuja, joten yrityksessä voitaisiin miettiä olisiko mahdollista lisätä tällaisia etuja tai panostaa entisestään nykyisiin hyvinvointietuihin. Esimerkiksi liikunta- ja kulttuuriseteleitä voisi jakaa työntekijöille jatkossa nykyistä enemmän, lain sallimissa rajoissa. Myös henkilökunta-alennus esimerkiksi kuntokeskuksista olisi varmasti usean työntekijän mieleen. Yrityksessä voitaisiin jatkossa järjestää myös yhteistä vapaaajan toimintaa esimerkiksi liikunnan merkeissä. Kerran viikossa järjestettävä lenkki-ilta parantaisi henkilöstön yhteishenkeä entisestään. Uskomme, että tulevaisuudessa etenkin perhe- ja työelämän yhdistämiseen liittyvät työsuhde-edut tulevat lisääntymään. Esimerkiksi jos yrityksellä olisi mahdollisuus järjestää päivähoitopaikka oman henkilöstön lapsille, saattaisi se olla pienen lapsen vanhemmille todella mieluinen työsuhde-etu.

6.3 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Reliabiliteetti merkitsee tulosten tarkkuutta. Tutkimuksesta saadut tulokset eivät saa olla sattumanvaraisia. Tutkijan tulee olla koko prosessin ajan tarkka ja kriittinen, koska tutkimusprosessin aikana on useita vaiheita, joissa virheitä voi tapahtua. (Heikkilä 2008, 30.) Jokaisessa tutkimuksessa pyritään virheiden minimoimiseen. Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida käyttäen erilaisia mittaus- ja tutkimustapoja. Tutkimuksen mittaustulokset tulee olla toistettavia. Tämä tarkoittaa sitä, että jokaisen arvioijan tulisi päätyä samanlaiseen tulokseen, tällöin tutkimusta voidaan pitää reliabeleina. Tutkimuksen tulokset voidaan todeta reliabeleiksi jos samaa henkilöä tutkitaan

eri tutkimuskerroilla saaden samat tulokset. Kvantitatiivisissa tutkimusmenetelmissä on erilaisia tilastollisia menettelytapoja, joiden avulla on mahdollista arvioida kuinka luotettavia mittarit ovat. (Hirsjärvi 2007, 226.)

Validius kuvaa sitä, onko tutkimuksessa mitattu sitä mitä on ollut tarkoitus mitata. Menetelmä ei aina vastaa sitä todellisuutta mitä tutkija on ajatellut tutkivansa. Vastajat saattavat ymmärtää kyselylomakkeen kysymykset toisin kuin tutkija on ajatellut. (Hirsjärvi 2007, 226.) Validius tarkoittaa systemaattisen virheen puuttumista. Validilla mittarilla tehtyjä tutkimuksia voidaan pitää keskimäärin oikeina. Tutkijan tulee asettaa täsmälliset tavoitteet, jotta tutkimuksessa tutkittaisiin oikeita asioita. Mittaustulokset eivät voi olla valideja, jos mitattavia käsitteitä ja muuttujia ei ole määritelty tarkasti. Validius on varmistettava etukäteen huolellisen suunnittelun ja tiedonkeruun avulla, koska validiutta on hankalaa tarkastella jälkikäteen. Tutkimuslomakkeen kysymysten tulisi kattaa koko tutkimusongelma ja kysymysten tulisi mitata oikeita asioita. Tutkimuksen validiteetin toteutumista edesauttavat perusjoukon tarkka määrittely, edustavan otoksen saaminen sekä korkea vastausprosentti. (Heikkilä 2008, 29 – 30.) Myös validiutta voidaan arvioida erilaisista näkökulmista (Hirsjärvi 2007, 226).

Tutkimustamme voidaan pitää luotettavana. Tutkimuksen vastausprosentiksi saimme 81 %, joten lähes jokainen työntekijä vastasi kyselyymme ja toi mielipiteensä esille. Syötimme vastaukset mahdollisimman tarkasti ja täsmällisesti SPSS -ohjelmaan, jotta välttyisimme virheiltä. Uskomme, että reliabiliteetti toteutuisi, vaikka kysely toteutettaisiin tulevaisuudessa toisen henkilön toimesta. Teimme selkeän ja helposti ymmärrettävän kyselylomakkeen. Muutaman kysymyksen asettelussa olisimme voineet olla täsmällisempiä, jotta kysymykset olisi ymmärretty, kuten olimme ajatelleet. Esimerkiksi kyselylomakkeen kohdassa, jossa kysyimme henkilöstöruokailun käyttöä, olisi tullut olla selkeämpi ohjeistus. Tarkoituksena oli, että mikäli vastaaja ei käytä henkilöstöruokailua, hän ei silloin vastaa lomakkeen seuraavalla sivulla oleviin kysymyksiin koskien ruoan ominaisuuksia, ruokailuympäristöä ja palvelua. Myös kysymyksen kohdalla, joka koski henkilöstöetujen tärkeyttä olisi voinut vielä enemmän painottaa vastaajia valitsemaan vain neljä tärkeintä etua numeroin. Tältä osin validiteetti ei täysin toteutunut. Menetelmä, jota käytimme tutkimuksessamme mittasi sitä mitä oli tarkoituskin ja saimme vastauksen tutkimusongelmaamme.

7 PÄÄTÄNTÖ

Opinnäytetyömme tavoitteena oli kehittää Suur-Savon Osuuspankin Mikkelin konttorin henkilöstön työsuhte-etuja, erityisesti henkilöstöruokailua. Opinnäytetyömme aihe oli meille mielenkiintoinen ja hyödyllinen, koska työskentelemme toimeksiantajayrityksessä. Tutkimuksesta on hyötyä sekä toimeksiantajalle että meille. Uskomme, että tutkimuksemme antaa toimeksiantajalle mahdollisuuden kehittää ja parantaa työsuhte-etuja, jotta työntekijät voivat hyvin ja sitoutuvat yritykseen. Hyvinvoiva ja sitoutunut henkilöstö on avain yrityksen menestymiseen.

Opinnäytetyön aiheen saimme syksyllä 2011, jolloin aloitimme työn suunnittelun. Aiheen muotoutumisessa kesti melko kauan, jotta se saatiin sopivaksi sekä toimeksiantajalle että meille. Kirjoitustyön aloitimme marraskuussa, joten prosessi kesti kokonaisuudessaan noin kahdeksan kuukautta. Viitekehystä työstimme lähes koko prosessin ajan. Aluksi oli haastavaa rajata aihealueet, jotka olivat keskeisiä oman työmme kannalta. Tämän vaiheen jälkeen työnteko sujui hieman helpommin. Tulosten kirjoittaminen oli mielenkiintoisin vaihe prosessissa. Haasteellisin vaihe oli johtopäätöksien kokoaminen yhteen. Pyrimme saamaan opinnäytetyöstämme tasapainoisen kokonaisuuden viitekehyksen ja tutkimusosan välille. Opinnäytetyön prosessin aikana opimme tutkimuksen tekemisestä paljon. Myös kirjoittaminen lähdeviittaustekniikoihin kehittyi prosessin aikana huomattavasti. Jos nyt saisimme tehdä jotain toisin, niin kyselylomakkeen kysymysten asettelussa olisimme täsmällisempiä ja kiinnittäisimme siihen enemmän huomiota. Myös aiheen rajaukset päättäisimme etukäteen ennen kirjoitustyön aloittamista, jotta ne olisivat kirkkaana mielessä koko prosessin ajan.

Halusimme tehdä mahdollisimman täsmällisen kyselylomakkeen, joka vastaisi tutkimusongelmaamme. Kyselylomakkeen teimme viitekehyksen ja toimeksiantajan toiveiden pohjalta. Mielestämme saimme koottua lomakkeeseen olennaisimmat kysymykset, joilla saimme vastauksen tutkimusongelmaamme. Pyrimme tekemään monipuolisia kysymyksiä, jotta saisimme hyödyllistä tietoa tutkittavasta aiheesta. Avoimilla kysymyksillä saimme syvällisempää ja tarkempaa tietoa henkilöstöltä.

Jatkotutkimusehdotuksena mielestämme kyselyn voisi suorittaa tulevaisuudessa uudestaan, jotta nähtäisiin onko työsuhte-eduissa tapahtunut kehitystä. Yrityksessä voisi

tehdä myös kyselyn, jossa tutkittaisiin miten työsuhde-edut vaikuttavat motivaatioon ja työiihtyvyyteen.

LÄHTEET

Bergström, Seija & Leppänen, Arja 2003. Yrityksen asiakasmarkkinointi. Helsinki: Edita.

Engblom, Ari 2005. Henkilökuntaedut verotuksessa. Helsinki: Edita.

Grönroos, Christian 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. Porvoo: WSOY.

Grönroos, Christian 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY.

Grönroos, Christian 2003. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: WSOY.

Haasio, Ari & Savolainen, Reijo. Mitä tarpeet ovat? Artikkel.

<http://oppimateriaalit.internetix.fi/fi/avoimet/Oviestinta/informaatiotutkimus/po1/tiedonhankinta/mitatarp>. Luettu 1.4.2012.

Hakonen, Niilo, Hakonen, Anu, Hulkko, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2005. Palkitse taitavasti - Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Juva: WSOY.

Handolin, Ville-Valtteri 2009. Työn pitää tuntua palkitsevalta. Artikkel.

<http://www.talouselama.fi/sivullinen/tyon+pitaa+tuntua+palkitsevalta/a283137>. Luettu 18.2.2012.

Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. Helsinki: Edita.

Helsilä, Martti 2002. Käytännön henkilöstötyö. Helsinki: Tammi.

Henkilöstöedut 2011. Op-Pohjola-ryhmä. WWW-dokumentti.

<http://opinet.op.fi/opinet?cid=120125278>. Päivitetty 26.1.2011. Luettu 28.2.2012.

Henkilöstökäsikirja 2011. Op-Pohjola-ryhmä. Word-dokumentti.

<http://opinet.op.fi/opinet?id=51000>. Ei päivitystietoa. Luettu 8.12.2011.

Henkilöstöruokailun arvonlisäverotuksesta 2009. Verohallinto. WWW-dokumentti.
[http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Verohallinnon_ohjeet/Henkilostoruokailun_arvonlisaverotuksesta\(9974\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Verohallinnon_ohjeet/Henkilostoruokailun_arvonlisaverotuksesta(9974)). Päivitetty 25.5.2009. Luettu 24.1.2012.

Hirsjärvi, Sirkka, Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Jokinen, Tarja, Heinämaa, Lea & Heikkonen, Iris 2000. Tervetuloa asiakas. Helsinki: Edita.

Juuti, Pauli 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Keuruu: Otava Oy.

Kauhanen, Juhani 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY.

Korkeamäki, Anne, Pulkkinen, Irma & Selinheimo, Raili 2000. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Porvoo: WSOY.

Kujansivu, Nina 2001. Henkilöstöetuja, kyllä kiitos! Artikkelit.
<http://www.taloussanomat.fi/arkisto/2001/11/10/henkilostoetuja-kylla-kiitos/200121527/12>. Luettu 18.2.2012.

Lahtinen, Jukka, Isoviita, Antti 2001. Asiakaspalvelun ja markkinoinnin perusteet. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Liiketoiminta-alueet 2011. Op-Pohjola-ryhmä. WWW-dokumentti.
<https://www.op.fi/op/op-pohjola-ryhma/op-pohjola-ryhma/liiketoiminta-alueet?id=80102&srcpl=8>. Ei päivitystietoa. Luettu 23.11.2011.

Liukkonen, Jarmo, Jaakkola, Timo & Kataja, Jukka 2006. Taitolajina työ. Helsinki: Edita Oy.

Martin, John 2010. Key Concepts in Human Resource Management. London: Sage.

Mattila, Pekka & Ollikainen Aaro 2008. Asiakslähtöisyys on sydämen asia. Artikke-
li.

<http://www.talouselama.fi/sivullinen/asiakaslahtoisuus+on+sydämen+asia/a169489>.

Luettu 18.2.2012.

Niskakangas, Heikki 2009. Johdatus Suomen verojärjestelmään. Helsinki: WSOY.

Niskakangas, Heikki 2011. Verkkojulkaisu. Henkilöverotus.

<http://www.wsoypro.fi.ezproxy.mikkeliyamk.fi:2048/wsoypro.aspx?navi=Onlinepalvelut.Yritysonline&prevpos=hv&pos=hv&page=selain&ts=yo&openhaku=&gethere=>.

Luettu 25.2.2012.

Nummenmaa, Lauri 2007. Tilastolliset menetelmät. Helsinki: Tammi.

Pesonen, Herkko 2007. Laatus. Juva: WSOY.

Rantamäki, Tomi, Kauhanen, Juhani & Kolari, Anu 2006. Onnistu palkitsemisessa.

Juva: WSOY.

Rämö, Satu 2011. Hyötyä yritykselle ja työntekijälle. Artikke-
li. *Ekonomien ammatti-*
lehti 9.11, 24 – 27.

Smartum liikunta- ja kulttuuriseteli 2011. Smartum- eduksesi. WWW-dokumentti.

[http://www.smartum.fi/content/fi/11501/10924296/Liikunta-](http://www.smartum.fi/content/fi/11501/10924296/Liikunta-%20ja%20kulttuuriseteli.html)

[%20ja%20kulttuuriseteli.html](http://www.smartum.fi/content/fi/11501/10924296/Liikunta-%20ja%20kulttuuriseteli.html). Ei päivitystietoa. Luettu 4.12.2011.

Smartum liikunta- ja kulttuurisetelin verotus 2011. Smartum- eduksesti. WWW- do-

kumentti. <http://www.smartum.fi/content/fi/11501/10924300/Verotus.html>. Ei päivi-

tystietoa. Luettu 4.12.2011.

Suur-Savon osuuspankin esittely 2011. Op-Pohjola-ryhmä. WWW-dokumentti.

[https://www.op.fi/op/op-pohjola-ryhma/op-pohjola-ryhma/osuuspankit/suur-savon-](https://www.op.fi/op/op-pohjola-ryhma/op-pohjola-ryhma/osuuspankit/suur-savon-osuuspankin-esittely?cid=151147653&srcpl=3)

[osuuspankin-esittely?cid=151147653&srcpl=3](https://www.op.fi/op/op-pohjola-ryhma/op-pohjola-ryhma/osuuspankit/suur-savon-osuuspankin-esittely?cid=151147653&srcpl=3). Ei päivitystietoa. Luettu 23.11.2011.

Viitala, Riitta 2002. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Viitala, Riitta 2007. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Edita.

Hei

Teemme kyselytutkimuksen osana Mikkelin ammattikorkeakoulun liiketalouden opintoihin liittyvään opinnäytetyöhön.

Kyselyn tarkoituksena on selvittää Suur-Savon Osuuspankin Mikkelin konttorin henkilöstön tyytyväisyyttä työsuhde-etuihin, erityisesti henkilöstöruokailuun. Suur-Savon Osuuspankki haluaa tutkimustuloksen perusteella kehittää henkilöstöetujaan vastaamaan paremmin henkilöstön toivomuksia.

Toivomme, että vastaat kyselyyn 24.2. mennessä.

Antamasi vastaukset käsitellään nimettöminä ja luottamuksellisina. Tulokset julkaistaan ainoastaan kokonaistuloksina, joten kenenkään yksittäisen vastaajan tiedot eivät paljastu tuloksista.

Vastanneiden kesken arvotaan yllätyspalkinto.

Kiitämme vastauksista jo etukäteen.

Aurinkoista kevättä!

Kati ja Johanna

Kysely Suur-Savon Osuuspankin henkilöstöeduista

1. Sukupuoli Mies
Nainen
2. Ikä Alle 30
31 - 40
41 - 50
Yli 50
3. Henkilöstökategoria Toimihenkilö
Ylempi toimihenkilö
Johto
4. Kuinka kauan olet työskennellyt Suur-Savon Osuuspankissa? Alle 5 vuotta
6 - 10 vuotta
11 - 20 vuotta
Yli 20 vuotta

RUOKAILUT

Kuinka usein käytät henkilöstöruokailua?

(Ympyröi oikea vaihtoehto)

- A. Päivittäin
- B. Muutaman kerran viikossa
- C. Muutaman kerran kuukaudessa
- D. Kerran kuukaudessa tai harvemmin
- E. En lainkaan

- Mikä on syynä, että käyt henkilöstöravintolassa? _____

- Mikä on syynä, ettet käy henkilöstöravintolassa? _____

RUOKA

(Ympyröi mielipidettäsi vastaava vaihtoehto)

	Heikko	Tyydyttävä	Hyvä	Kiitettävä	Erinomainen
Ruoan maku	1	2	3	4	5
Aterian kokoonpano	1	2	3	4	5
Aterian hinta-laatusuhde	1	2	3	4	5
Ruoan terveellisyys	1	2	3	4	5
Ruoan tarjoilulämpötila	1	2	3	4	5
Ruoan tarjolle pano	1	2	3	4	5
Ruokalistan vaihtelevuus	1	2	3	4	5
Ateriavaihtoehtojen riittävyys	1	2	3	4	5
Erytisyruokavalioiden huomioiminen	1	2	3	4	5

Muita mielipiteitä ruoasta _____

RUOKAILUYMPÄRISTÖ JA PALVELU

(Ympyröi mielipidettäsi vastaava vaihtoehto)

	Heikko	Tyydyttävä	Hyvä	Kiitettävä	Erinomainen
Ruokasalin siisteys	1	2	3	4	5
Ruokasalin viihtyvyys	1	2	3	4	5
Ruokasalin tunnelma	1	2	3	4	5
Ruokailuaikojen sopivuus	1	2	3	4	5
Palvelun sujuvuus ja toimivuus	1	2	3	4	5
Palvelun ystävällisyys	1	2	3	4	5
Palvelun asiantuntemus	1	2	3	4	5
Mahdollisuus irtautua töistä	1	2	3	4	5
Vierailijoiden huomioiminen	1	2	3	4	5

Muita mielipiteitä ruokailuympäristöstä ja palvelusta _____

MUUT HENKILÖSTÖEDUT

Arvioi seuraavia väittämiä valitsemalla mielipidettäsi kuvaava vaihtoehto.
Valitse vain yksi kohta.

Tunnen hyvin Suur-Savon Osuuspankin henkilöstöedut

- 1..... Täysin samaa mieltä
- 2..... Jokseenkin samaa mieltä
- 3..... En osaa sanoa
- 4..... Jokseenkin eri mieltä
- 5..... Täysin eri mieltä

Suur-Savon Osuuspankin henkilöstöedut vastaavat tarpeitani

- 1..... Täysin samaa mieltä
- 2..... Jokseenkin samaa mieltä
- 3..... En osaa sanoa
- 4..... Jokseenkin eri mieltä
- 5..... Täysin eri mieltä

LIITE 2(4).
Kyselylomake

Valitse mielestäsi 4 tärkeintä nykyistä henkilöstöetuutta seuraavista

(numeroin = 1 tärkein, 2 toiseksi tärkein, 3 kolmanneksi tärkein, 4 neljänneksi tärkein):

Liikunta- ja kulttuurisetelit	
Jumpat	
Työpaikkaruokailu	
Henkilöstökerho	
Muistamiset (esim. joululahja)	
Työterveyshuolto	
Kahvi (välipala)	
Henkilöstöluotot	
Työpuku	
Koulutukset	
Yhteiset tilaisuudet (esim. pikkujoulut)	

Miten kehittäisit Suur-Savon Osuuspankin henkilöstöetuja?

KIITOS VASTAUKSISTASI!

Halutessasi osallistua yllätyspalkinnon arvontaan, täytä nimesi lipukkeeseen, leikkaa irti ja palauta.

✂-----

Arvontalipuke

Nimi:_____

TAULUKKO 1. Vastajan sukupuoli

	Lukumäärä	Prosenttia
Nainen	66	81,5
Mies	15	18,5
Yhteensä	81	100,0

TALUKKO 2. Vastajan ikäryhmä

	Lukumäärä	Prosenttia
Alle 30 v	14	17,3
31-40	28	34,6
41-50	12	14,8
Yli 50	27	33,3
Yhteensä	81	100,0

TAULUKKO 3. Vastajan henkilöstökategoria

	Lukumäärä	Prosenttia
Toimihenkilö	53	65,4
Ylempi toimihenkilö	20	24,7
Johto	8	9,9
Yhteensä	81	100,0

TAULUKKO 4. Vastajan työuran pituus

	Luku- määrä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Alle 5 vuotta	29	35,8	36,3
6-10 vuotta	17	21,0	21,3
11-20 vuotta	7	8,6	8,8
Yli 20 vuotta	27	33,3	33,8
Vastanneita	80	98,8	100,0
Ei vastausta	1	1,2	
Kaikki yhteensä	81	100,0	

TAULUKKO 5. Henkilöstöruokailun käyttö

	Lukumäärä	Prosenttia
Päivittäin	55	67,9
Muutaman kerran viikossa	5	6,2
Muutaman kerran kuukaudessa	3	3,7
Kerran kuukaudessa tai harvemmin	1	1,2
En lainkaan	17	21,0
Yhteensä	81	100,0

TAULUKKO 6. Vastajan mielipide ruoan mausta

	Luku- määrä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Heikko	3	3,7	4,1
Tyydyttävä	32	39,5	43,8
Hyvä	33	40,7	45,2
Kiitettävä	5	6,2	6,8
Vastanneita	73	90,1	100,0
Ei vastausta	8	9,9	
Yhteensä	81	100,0	

**TAULUKKO 7. Vastajan mielipide aterian
kokoonpanosta**

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Heikko	5	6,2	6,9
Tyydyttävä	26	32,1	36,1
Hyvä	36	44,4	50,0
Kiitettävä	4	4,9	5,6
Erinomainen	1	1,2	1,4
Vastanneita	72	88,9	100,0
Ei vastausta	9	11,1	
Yhteensä	81	100,0	

**TAULUKKO 8. Vastaajan mielipide aterian
hinta-laatusuhteesta**

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Heikko	17	21,0	23,0
Tyydyttävä	29	35,8	39,2
Hyvä	20	24,7	27,0
Kiitettävä	8	9,9	10,8
Vastanneita	74	91,4	100,0
Ei vastausta	7	8,6	
Yhteensä	81	100,0	

**TAULUKKO 9. Vastaajan mielipide ruoan
terveellisyydestä**

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Heikko	2	2,5	2,7
Tyydyttävä	18	22,2	24,3
Hyvä	41	50,6	55,4
Kiitettävä	12	14,8	16,2
Erinomainen	1	1,2	1,4
Vastanneita	74	91,4	100,0
Ei vastausta	7	8,6	
Yhteensä	81	100,0	

**TAULUKKO 10. Vastaajan mielipide ruoan
tarjoilulämpötilasta**

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Heikko	2	2,5	2,7
Tyydyttävä	21	25,9	28,4
Hyvä	36	44,4	48,6
Kiitettävä	12	14,8	16,2
Erinomainen	3	3,7	4,1
Vastanneita	74	91,4	100,0
Ei vastausta	7	8,6	
Yhteensä	81	100,0	

TAULUKKO 11. Vastaajan mielipide ruoan tarjollepanosta

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Heikko	2	2,5	2,7
Tyydyttävä	20	24,7	26,7
Hyvä	40	49,4	53,3
Kiitettävä	11	13,6	14,7
Erinomainen	2	2,5	2,7
Vastanneita	75	92,6	100,0
Ei vastausta	6	7,4	
Yhteensä	81	100,0	

TAULUKKO 12. Vastaajan mielipide ruokalistan vaihtelevuudesta

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Heikko	6	7,4	8,1
Tyydyttävä	33	40,7	44,6
Hyvä	24	29,6	32,4
Kiitettävä	11	13,6	14,9
Vastanneita	74	91,4	100,0
Ei vastausta	7	8,6	
Yhteensä	81	100,0	

TAULUKKO 13. Vastaajan mielipide ateriavaihtoehtojen riittävydestä

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vas- tanneista
Heikko	24	29,6	32,0
Tyydyttävä	34	42,0	45,3
Hyvä	12	14,8	16,0
Kiitettävä	4	4,9	5,3
Erinomainen	1	1,2	1,3
Vastanneita	75	92,6	100,0
Ei vastausta	6	7,4	
Yhteensä	81	100,0	

TAULUKKO 14. Vastaaajan mielipide erityisruokavalioiden huomioimisesta

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Heikko	14	17,3	20,0
Tyydyttävä	21	25,9	30,0
Hyvä	23	28,4	32,9
Kiitettävä	10	12,3	14,3
Erinomainen	2	2,5	2,9
Vastanneita	70	86,4	100,0
Ei vastausta	11	13,6	
Yhteensä	81	100,0	

TAULUKKO 15. Vastaaajan mielipide ruokasalin siisteydestä

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Heikko	1	1,2	1,3
Tyydyttävä	26	32,1	32,9
Hyvä	40	49,4	50,6
Kiitettävä	11	13,6	13,9
Erinomainen	1	1,2	1,3
Vastanneita	79	97,5	100,0
Ei vastausta	2	2,5	
Yhteensä	81	100,0	

TAULUKKO 16. Vastaaajan mielipide ruokasalin viihtyvyydestä

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Heikko	9	11,1	11,4
Tyydyttävä	40	49,4	50,6
Hyvä	29	35,8	36,7
Kiitettävä	1	1,2	1,3
Vastanneita	79	97,5	100,0
Ei vastausta	2	2,5	
Yhteensä	81	100,0	

TAULUKKO 17. Vastaajan mielipide ruokasalin tunnelmasta

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Heikko	2	2,5	2,6
Tyydyttävä	20	24,7	25,6
Hyvä	37	45,7	47,4
Kiitettävä	16	19,8	20,5
Erinomainen	3	3,7	3,8
Vastanneita	78	96,3	100,0
Ei vastausta	3	3,7	
Yhteensä	81	100,0	

TAULUKKO 18. Vastaajan mielipide ruokailuaikojen sopivuudesta

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Tyydyttävä	1	1,2	1,3
Hyvä	31	38,3	39,7
Kiitettävä	38	46,9	48,7
Erinomainen	8	9,9	10,3
Vastanneita	78	96,3	100,0
Ei vastausta	3	3,7	
Yhteensä	81	100,0	

TAULUKKO 19. Vastaajan mielipide palvelun sujuvuudesta ja toimivuudesta

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Tyydyttävä	4	4,9	5,2
Hyvä	41	50,6	53,2
Kiitettävä	29	35,8	37,7
Erinomainen	3	3,7	3,9
Vastanneita	77	95,1	100,0
Ei vastausta	4	4,9	
Yhteensä	81	100,0	

TAULUKKO 20. Vastaajan mielipide palvelun ystävällisyydestä

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Tyydyttävä	5	6,2	6,3
Hyvä	32	39,5	40,5
Kiitettävä	32	39,5	40,5
Erinomainen	10	12,3	12,7
Vastanneita	79	97,5	100,0
Ei vastausta	2	2,5	
Yhteensä	81	100,0	

TAULUKKO 21. Vastaajan mielipide palvelun asiantuntemuksesta

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Heikko	1	1,2	1,3
Tyydyttävä	13	16,0	16,7
Hyvä	39	48,1	50,0
Kiitettävä	19	23,5	24,4
Erinomainen	6	7,4	7,7
Vastanneita	78	96,3	100,0
Ei vastausta	3	3,7	
Yhteensä	81	100,0	

TAULUKKO 22. Mahdollisuus töistä irtaantumiseen

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Heikko	3	3,7	3,8
Tyydyttävä	13	16,0	16,7
Hyvä	45	55,6	57,7
Kiitettävä	15	18,5	19,2
Erinomainen	2	2,5	2,6
Vastanneita	78	96,3	100,0
Ei vastausta	3	3,7	
Yhteensä	81	100,0	

TAULUKKO 23. Vierailijoiden huomioon ottaminen

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Heikko	9	11,1	12,0
Tyydyttävä	30	37,0	40,0
Hyvä	32	39,5	42,7
Kiitettävä	3	3,7	4,0
Erinomainen	1	1,2	1,3
Vastanneita	75	92,6	100,0
Ei vastausta	6	7,4	
Yhteensä	81	100,0	

TAULUKKO 24. Henkilöstöetujen tuntemus

	Lukumäärä	Prosenttia
Täysin samaa mieltä	15	18,5
Jokseenkin samaa mieltä	54	66,7
En osaa sanoa	1	1,2
Jokseenkin eri mieltä	11	13,6
Yhteensä	81	100,0

TAULUKKO 25. Henkilöstöetujen vastaavuus omiin tarpeisiin

	Lukumäärä	Prosenttia	Prosenttia vastanneista
Täysin samaa mieltä	11	13,6	13,9
Jokseenkin samaa mieltä	54	66,7	68,4
En osaa sanoa	6	7,4	7,6
Jokseenkin eri mieltä	8	9,9	10,1
Vastanneita	79	97,5	100,0
Ei vastausta	2	2,5	
Yhteensä	81	100,0	

TAULUKKO 26. Liikunta- ja kulttuurisetelit

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Tärkein	9	11,1	15,0
Toiseksi tärkein	13	16,0	21,7
Kolmanneksi tärkein	22	27,2	36,7
Neljänneksi tärkein	16	19,8	26,7
Vastanneita	60	74,1	100,0
Ei vastausta	21	25,9	
Yhteensä	81	100,0	

TAULUKKO 27. Jumbat

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Toiseksi tärkein	1	1,2	25,0
Neljänneksi tärkein	3	3,7	75,0
Vastanneita	4	4,9	100,0
Ei vastausta	77	95,1	
Yhteensä	81	100,0	

TAULUKKO 28. Työpaikkaruokailu

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Tärkein	20	24,7	38,5
Toiseksi tärkein	22	27,2	42,3
Kolmanneksi tärkein	2	2,5	3,8
Neljänneksi tärkein	8	9,9	15,4
Vastanneita	52	64,2	100,0
Ei vastausta	29	35,8	
Yhteensä	81	100,0	

TAULUKKO 29. Henkilöstökerho

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Tärkein	1	1,2	12,5
Kolmanneksi tärkein	3	3,7	37,5
Neljänneksi tärkein	4	4,9	50,0
Vastanneita	8	9,9	100,0
Ei vastausta	73	90,1	
Yhteensä	81	100,0	

TAULUKKO 30. Muistamiset (esim. joululahja)

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Kolmanneksi tärkein	2	2,5	25,0
Neljänneksi tärkein	6	7,4	75,0
Vastanneita	8	9,9	100,0
Ei vastausta	73	90,1	
Yhteensä	81	100,0	

TAULUKKO 31. Työterveyshuolto

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Tärkein	25	30,9	34,7
Toiseksi tärkein	25	30,9	34,7
Kolmanneksi tärkein	17	21,0	23,6
Neljänneksi tärkein	5	6,2	6,9
Vastanneita	72	88,9	100,0
Ei vastausta	9	11,1	
Yhteensä	81	100,0	

TAULUKKO 32. Kahvi (välipala)

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Tärkein	1	1,2	5,6
Toiseksi tärkein	4	4,9	22,2
Kolmanneksi tärkein	6	7,4	33,3
Neljänneksi tärkein	7	8,6	38,9
Vastanneita	18	22,2	100,0
Ei vastausta	63	77,8	
Yhteensä	81	100,0	

TAULUKKO 33. Henkilöstöluotot

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Tärkein	22	27,2	41,5
Toiseksi tärkein	10	12,3	18,9
Kolmanneksi tärkein	14	17,3	26,4
Neljänneksi tärkein	7	8,6	13,2
Vastanneita	53	65,4	100,0
Ei vastausta	28	34,6	
Yhteensä	81	100,0	

TAULUKKO 34. Työpuku

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Tärkein	1	1,2	4,8
Toiseksi tärkein	2	2,5	9,5
Kolmanneksi tärkein	4	4,9	19,0
Neljänneksi tärkein	14	17,3	66,7
Vastanneita	21	25,9	100,0
Ei vastausta	60	74,1	
Yhteensä	81	100,0	

TAULUKKO 35. Koulutukset

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Tärkein	2	2,5	13,3
Toiseksi tärkein	3	3,7	20,0
Kolmanneksi tärkein	8	9,9	53,3
Neljänneksi tärkein	2	2,5	13,3
Vastanneita	15	18,5	100,0
Ei vastausta	66	81,5	
Yhteensä	81	100,0	

TAULUKKO 36. Yhteiset tilaisuudet (esim. pikkujoulut)

	Lukumäärä	Prosenttia kaikista	Prosenttia vastanneista
Toiseksi tärkein	1	1,2	9,1
Kolmanneksi tärkein	2	2,5	18,2
Neljänneksi tärkein	8	9,9	72,7
Vastanneita	11	13,6	100,0
Ei vastausta	70	86,4	
Yhteensä	81	100,0	

TAULUKKO 37. Vastaajan mielipide ruoan mausta sukupuolen mukaan

			Heikko	Tyydyttävä	Hyvä	Kiitettävä	Yhteensä
Vastaajan sukupuoli	Nainen	Lukumäärä	3	27	26	2	58
		% sukupuolen sisällä	5,2%	46,6%	44,8%	3,4%	100,0%
	Mies	Lukumäärä	0	5	7	3	15
		% sukupuolen sisällä	,0%	33,3%	46,7%	20,0%	100,0%
Yhteensä		Lukumäärä	3	32	33	5	73

TAULUKKO 38. Henkilöstöruokailun käyttö ikäryhmittäin

			Päivittäin	Muutaman kerran viikossa	Muutaman kerran kuukaudessa	Kerran kuu- kaudessa tai harvemmin	En lainkaan	Yhteensä
Vastaajan ikäryhmä	Alle 30 v	Lukumäärä	6	1	1	0	6	14
		% ikäryh- män sisällä	42,9%	7,1%	7,1%	,0%	42,9%	100,0%
	31-40 v	Lukumäärä	19	0	0	1	8	28
		% ikäryh- män sisällä	67,9%	,0%	,0%	3,6%	28,6%	100,0%
	41-50 v	Lukumäärä	8	1	1	0	2	12
		% ikäryh- män sisällä	66,7%	8,3%	8,3%	,0%	16,7%	100,0%
	Yli 50 v	Lukumäärä	22	3	1	0	1	27
		% ikäryh- män sisällä	81,5%	11,1%	3,7%	,0%	3,7%	100,0%
Yhteensä		Lukumäärä	55	5	3	1	17	81
		% ikäryh- män sisällä	67,9%	6,2%	3,7%	1,2%	21,0%	100,0%