



Milla Häkkinen

Kertapalkitsemisen yhteys henkilöstön sitoutumiseen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Tammikuu 2023

Tiivistelmä

Tekijä:	Milla Häkkinen
Otsikko:	Kertapalkitsemisen yhteys henkilöstön sitoutumiseen
Sivumäärä:	36 sivua + 1 liite
Aika:	Tammikuu 2023
Tutkinto:	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma:	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto:	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja:	Yliopettaja Anne Perkiö

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa yrityksen x kertapalkitsemisen yhteyttä henkilöstön sitoutumiseen. Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia kertapalkitsemisen muotoja yrityksen x henkilöstö arvostaa ja onko kertapalkkioilla yhteyttä henkilöstön sitoutumiseen. Tämän lisäksi oli tarkoitus laatia yritykselle x kertapalkkioiden jakamista varten ehdotus ohjeistuksesta, missä käydään läpi tärkeimmät huomioon otettavat asiat. Ohjeistus ei ollut osa opinnäytetyötä.

Opinnäytetyön viitekehys koostui kolmesta pääteemasta, jotka olivat kokonaispalkitseminen, kertapalkitseminen ja sitoutuminen. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Kartoitusta varten laadittiin kyselylomake, joka sisälsi strukturoituja kysymyksiä sekä muutamia avoimia kysymyksiä. Muuna aineistona käytettiin ammattikirjallisuutta ja artikkeleita.

Opinnäytetyön kyselylomakkeen tuloksista nousi selkeästi esiin henkilöstön eniten arvostamat kertapalkitsemisen keinot. Tulosten perusteella saatiin myös selkeä kuva siitä, että suurin osa henkilöstöstä kokee kertapalkkioilla olevan positiivisia vaikutuksia sitoutumiseen. Kartoituksen avulla yritys x sai arvokasta tietoa henkilöstön mielipiteistä ja pystyy hyödyntämään kartoituksesta saatuja tuloksia palkitsemisen kehittämisessä. Kehitysehdotuksien laatiminen ei ollut tämän työn pääasiallinen tavoite, mutta kartoituksen perusteella nousi tärkeinä asioina esiin aktiivisuuden lisääminen kertapalkkioiden jakamisessa ja ohjeistuksen laatiminen kertapalkitsemisesta.

Avainsanat: kertapalkitseminen, sitoutuminen, kokonaispalkitseminen

Abstract

Author: Milla Häkkinen
Title: The impact of one-time rewards on employee work engagement
Number of Pages: 36 pages + 1 appendix
Date: January 2023
Degree: Bachelor of Business Administration
Degree Programme: Economics and Business Administration
Specialisation option: Leadership and Organizational Development
Instructor: Anne Perkiö, Principal Lecturer

The purpose of this thesis was to investigate the relation between of company x's one-time rewards and employee work engagement. The aim of the thesis was to find out which forms of one-time rewards are valued by the employees of company x and to find out whether one-time rewards are related to their commitment. In addition, the aim was to draft guidelines for the distribution of one-time bonuses for company x, which would go through the main issues to be taken into account. The guidelines are not part of the thesis.

The framework for the thesis consist of three main themes: total rewards, one-time rewards and commitment. The research method used in the thesis was quantitative research. A questionnaire including structured questions and some open-ended questions was prepared for the survey. In addition, professional literature and articles were used.

The results of the questionnaire clearly revealed the most appreciated means of one-time rewards by employees. The results also gave a clear picture that the majority of the employees feel that one-time rewards have a positive impact on commitment. The survey provided company x with valuable insights into the employee's opinions and will enable it to use the results of the survey to improve its reward practices. The main objective of the study was not to make suggestions for development, but the survey did highlight the importance of being more proactive in the distribution of one-time rewards and the development of guidelines on one-time rewards.

Keywords: one-time rewarding, commitment, total rewarding

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tausta ja tavoite	1
1.2	Opinnäytetyön toimeksiantaja, menetelmät ja rajaus	1
2	Kokonaispalkitseminen	2
2.1	Kokonaispalkitsemisen määritelmä	2
2.1.1	Aineellinen palkitseminen	4
2.1.2	Aineeton palkitseminen	6
2.2	Palkitsemisen nelikenttä	7
2.3	Kertapalkkion määritelmä	8
2.3.1	Kertapalkitsemisessä onnistuminen	10
2.3.2	Palkitsemisen vaikutukset	11
3	Sitoutuminen	11
3.1	Sitoutumisen määritelmä	11
3.2	Teorioita sitoutumisesta	13
3.2.1	Meyerin ja Allenin kolmen komponentin teoria	13
3.2.2	Morrow'n viiden ulottuvuuden teoria	14
3.3	Sitouttamisen keinot	14
3.4	Sitoutumisen vaikutus ja merkitys organisaatiolle	15
4	Kartoituksen menetelmät ja tulokset	17
4.1	Tutkimusmenetelmät ja toteutus	17
4.2	Taustatiedot	19
4.3	Tulokset	20
5	Johtopäätökset	29
5.1	Tulosten analysointi	29
5.2	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti	33
	Lähteet	34
	Liitteet	
	Liite 1. Opinnäytetyön kyselylomake	

1 Johdanto

1.1 Työn tausta ja tavoite

Opinnäytetyöni aiheena on yrityksen x kertapalkitseminen ja sen yhteys työntekijöiden sitoutumiseen. Aihe on rajattu palkitsemisen kokonaisuudesta kertapalkitsemiseen toimeksiantajan toiveiden mukaisesti. Kertapalkitseminen on myös ajankohtainen ja mielenkiintoinen aihe, josta ei ole vielä tehty lukuisia opinnäytetöitä. Kartoituksen lisäksi toteutin toimeksiantajalle tiiviin ehdotuksen kertapalkitsemisen ohjeistuksesta. Ohjeistus sisältää muun muassa tietoa siitä, milloin kertapalkitsemisesta käytetään ja miten sitä käytetään. Ohjeistus ei ole osa opinnäytetyötä.

Työn tarkoituksena on kartoittaa, mitä kertapalkitsemisen keinoja henkilöstö pitää merkityksellisinä ja miten nämä keinot ovat yhteydessä henkilöstön sitoutumiseen. Tämän lisäksi kartoituksessa pyritään selvittämään kertapalkitsemisen nykytilaa eli sitä, miten henkilöstö kokee kertapalkitsemisen keinot nyt ja minkälaisia vaihtoehtoja kertapalkitsemiseen on jo käytössä.

Työn avulla yritys saa kokonaiskäsityksen sen nykyisen kertapalkitsemisen tilasta ja sen yhteydestä henkilöstön sitoutumiseen. Lisäksi se saa tutkimustietoa palkitsemismuodoista, joita henkilöstö arvostaisi. Toimeksiantaja voi käyttää työssä saatuja tuloksia hyödyksi palkitsemisen jatkuvassa kehittämisessä.

1.2 Opinnäytetyön toimeksiantaja, menetelmät ja rajaus

Tässä opinnäytetyössä toimeksiantajana on asiantuntijaorganisaatio, joka tarjoaa mm. tilintarkastus-, laki- ja veropalveluita. Työntekijät koostuvat pääasiassa asiantuntijatyötä tekevästä henkilöstöstä. Yrityksessä kokonaispalkitsemista on jo kehitetty, mutta kertapalkitseminen ei ole ollut kehitystyössä ainakaan isossa osassa mukana. Toimeksiantajan toiveiden mukaisesti yrityksen nimi ei tule tässä opinnäytetyössä ilmi. Toimeksiantajasta käytetään tässä työssä sekä liitteessä nimeä ”yritys x”.

Opinnäytetyö toteutettiin tutkimustyyppisenä työnä, jossa ainestoa kerättiin laatimallani kvantitatiivisella kyselyllä (liite 1.) henkilöstölle. Tutkimuskysymykset tässä työssä ovat seuraavat:

- Mitä kertapalkitsemisen keinoja henkilöstö arvostaa?
- Ovatko kertapalkkiot yhteydessä henkilöstön sitoutumiseen?

Kyselyssä käytettiin hyödyksi sekä kvalitatiivisia että kvantitatiivisia menetelmiä, joita olivat strukturoidut ja avoimet kysymykset. Kuitenkin päämenetelmänä käytin kvantitatiivista analyysia. Kysely toteutettiin niin, ettei vastaajia voida tunnistaa.

2 Kokonaispalkitseminen

2.1 Kokonaispalkitsemisen määritelmä

Palkitsemisen määritelmiä on lukuisia, mutta Rantamäki, Kauhanen ja Kolari (2006, 15–16) ovat kuvanneet palkitsemista työntekijän ja organisaation vaihtosuhteena, jossa molemmat osapuolet hyötyvät. Hakonen ja Nylander (2015, 11) taas kuvaavat palkitsemisen kaksisuuntaiseksi prosessiksi eli vaihtosuhteeksi, missä yritys palkitsee työntekijöitään vastineeksi esimerkiksi heidän osaamisestaan ja motivaatiosta (Hakonen & Nylander 2015, 11; Hakonen 2017). Kuten määritelmiä myös palkitsemisen keinoja on lukuisia, mutta tiivistetysti kaikkia niitä keinoja, jotka henkilö kokee motivoivaksi, voidaan pitää palkitsemisenä (Kauhanen ym. 2006, 15–16). Yritys itse määrittelee ja rajaa oman palkitsemisen kokonaisuutensa itselleen sopivista aineellisista ja aineettomista palkitsemisen keinoista (Hakonen & Nylander 2015, 21). Suomessa palkitsemista ohjaavat kuitenkin työterveyshuoltolaki (Työterveyshuoltolaki 2001/1383) ja työehtosopimuslaki (Työehtosopimuslaki 1946/436), jotka määrittelevät, että esimerkiksi työterveydenhuollon järjestäminen on pakollista, sekä työehtosopimukset, jotka määrittelevät yritysten palkkausjärjestelmiä (Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 38–39).



Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuus (Ylikorkala & Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 40).

Kuten kuvio 2 nähdään, kokonaispalkitseminen sisältää sekä aineellisen että aineettoman palkitsemisen keinoja, joilla yrityksen henkilöstöä palkitaan esimerkiksi loistavasta työpanoksesta tai suoriutumisesta. Jokaisella palkitsemisen keinolla on oma merkityksensä ja ne vaikuttavat eri tavoilla. Esimerkiksi tulospalkkauksella pyritään näyttämään oikeaa suuntaa ja palkitsemaan sellaisista saavutuksista, jotka liittyvät yrityksen tulokseen. Palaute palkitsemisen keinona on taas hyvin erilainen verrattuna tulospalkkaukseen, mutta yhtä tärkeä palkitsemisen kokonaisuudessa. Sillä pyritään lisäämään työmotivaatiota ja -hyvinvointia, jotka vaikuttavat pitkällä aikavälillä myös työn laatuun. (Ylikorkala ym. 2018, 28–29.)

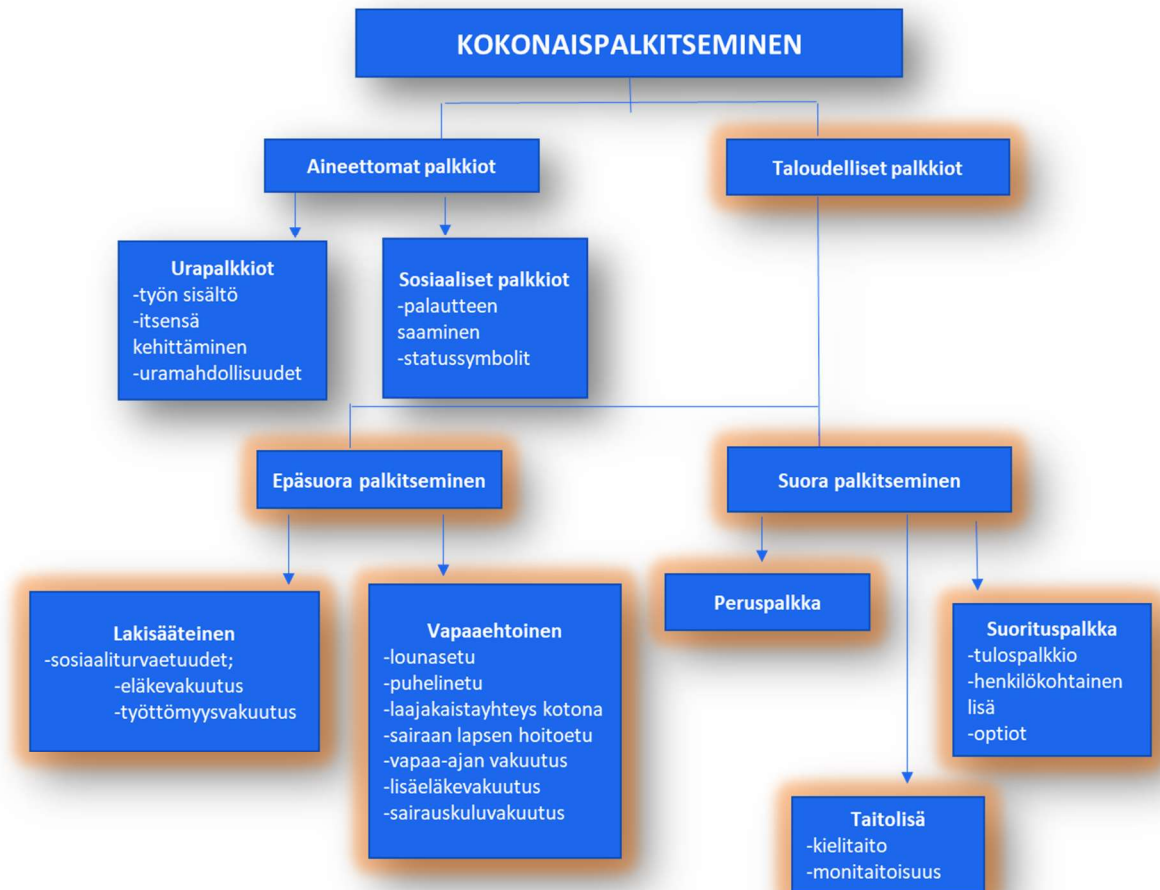
Palkitsemisen kokonaisuuden tulee olla jäsenneily ja organisaation strategian mukainen, ja sen tulee sisältää konkreettiset tavoitteet, jotta palkitsemisella voidaan saavuttaa haluttuja tuloksia (Kauhanen 2016, 16; Oikarinen 2020). Palkit-

semisessä on erityisen tärkeää olla myös tilannetajua, jotta ymmärretään, milloin on oikea hetki palkita (Sitra 2013). Muutaman viime vuosikymmenen aikana palkitseminen on kehittynyt Suomessa yhdeksi tehokkaimmaksi henkilöstötyön työvälineeksi ja siitä on muodostunut yksi tärkeimmistä johtamisen välineistä (Hakonen ym. 2014, 15).

Yritysten tavoitteena on saada työntekijöitä, jotka ovat sitoutuneita. Valitettavasti työntekijöiden motivoiminen pelkällä rahalla ei kuitenkaan onnistu, minkä vuoksi muutkin palkitsemisen keinot ovat tärkeitä. (Ylikorkala & Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 35.) Organisaatiot voivat tavoitella palkitsemisella esimerkiksi tehokkaampaa oman strategiansa mukaista työskentelyä tai työnantajamielikuvansa parantamista tavoitellessaan uusia työntekijöitä (Hakonen & Nylander 2015, 11).

2.1.1 Aineellinen palkitseminen

Aineellinen palkitseminen on rahallista palkitsemista, jota ovat esimerkiksi tulospalkkiot, lahjat merkkipäivinä tai henkilöstöedut (Hakonen ym. 2014, 38; Hakonen & Nylander 2015, 21). Organisaatio pyrkii aineellisen palkitsemisen keinoin houkuttelemaan työntekijöitä, luomaan kilpailuetua suhteessa muihin organisaatioihin ja myös pitämään jo olemassa olevat työntekijät omassa organisaatiossa (Kauhanen 2010a, 117). Suomessa palkitseminen on työnantajalle osittain pakollista lakisääteisistä syistä, sillä tietyt sosiaaliturvaetuudet, kuten esimerkiksi sairausvakuutus ja työttömyysvakuutus, ovat pakollisia työnantajan velvollisuuksia (Kauhanen 2010a, 115). Aineellinen palkitsemisen voidaan jakaa myös epäsuoraan ja suoraan palkitsemiseen.



Kuvio 1. Epäsuora ja suora palkitseminen (mukaiillen Kauhanen 2010b, 116).

Kuten kuviosta 1 nähdään, että epäsuoran palkitsemisen edut ovat joko vapaaehtoisia tai lakisääteisiä työnantajalle. Vapaaehtoisiin palkitsemisen muotoihin kuuluvat esimerkiksi yleiset lounas- ja puhelinedut sekä vapaa-ajan vakuutus. Lakisääteisiä jokaiselle työnantajalle ovat eläkevakuutus ja työttömyysvakuutus. (Rantamäki ym. 2006, 17–18.)

Suora palkitseminen pitää sisällään taas rahalliset edut, jotka maksetaan työntekijälle rahana palkan lisäksi. Tähän kuuluvat peruspalkka, suorituspalkka ja esimerkiksi taitolisä. Esimerkiksi peruspalkka ja tulospalkkio ovat monissa yrityksissä paljon käytetty palkitsemisen muoto. (Rantamäki ym. 2006, 17–18.)

2.1.2 Aineeton palkitseminen

Aineettomia palkitsemistapoja ei välttämättä aina määritellä tarkasti tai edes lueta palkitsemiseksi, mutta niiden merkitys on tärkeässä osassa kokonaispalkitsemista, sillä usein juuri aineettoman palkitsemisen keinot saavat henkilöstön viihtymään ja sitä kautta myös lopulta sitoutumaan organisaatioon (Hakonen ja Nylander 2015, 35). Aineettoman palkitsemisen merkitys myös kasvaa koko ajan (Kauhanen 2010b, 94).

Aineettomia palkitsemistapoja voivat olla esimerkiksi palautteen saaminen ja tunnustukset hyvin tehdystä työstä, kehittymismahdollisuuksien luominen tai työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen (Hulkko-Nyman ym. 2018, 11). Kehittymismahdollisuudet ja palautteen saaminen ovat keskeisimpiä palkitsemisen keinoja, jotka vaikuttavat henkilöstön pysyvyyteen (Hakonen ym. 2014, 39). Kauhanen (2010, 97) jakaa aineettoman palkitsemisen urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin.

Taulukko 1. Aineeton palkitseminen (Kauhanen 2010b, 97.)

Urapalkkiot	Sosiaaliset palkkiot
Itsensä kehittäminen	Palautteen saaminen
Työaikojen joustavuus	Statussymbolit
Työn sisältö	Työyhteisön edustaminen
Urapolut	Julkiset tunnustukset

Aineettoman palkitsemisen keinoja on lukuisia, ja taulukosta 1 nähdään hyviä esimerkkejä niistä. Urapalkkiot pitävät sisällään esimerkiksi urapolkujen kehityksen, itsensä kehittämisen ja työaikojen joustavuuden eli esimerkiksi liukuvan työajan. Urapalkkioilla voi olla suuri vaikutus henkilöstön pysyvyyteen, sillä useimmat työntekijät haluavat uusia haasteita aika ajoin. Jos organisaatiolla ei

ole tarjota uusia tehtäviä tasolla tai toisella, lähtee työntekijä toiseen organisaatioon uusiin haasteisiin. Asiantuntijatason tehtävissä yhden työntekijän lähdön taloudelliset menetykset voivat kokonaisuudessaan vastata jopa hänen kahden vuoden palkkaansa. Sosiaaliset palkkiot taas sisältävät työstä saatuja palkkioita, kuten esimerkiksi positiivisen palautteen tai tunnustuksen saaminen hyvin tehdystä työstä. Sosiaalisissa palkkioissa esihenkilöiden ymmärrys työntekijöiden mieltymyksistä korostuu. Koska arvostamme niin eri asioita, tulee esihenkilön ottaa selvää, mitä juuri kyseinen palkkion saaja arvostaa. (Kauhanen 2010b, 97–103.)

Motivaatioteorioiden mukaan aineettoman palkitsemisen merkitys kasvaa ja laskee sen mukaan, kuinka suuri palkka henkilöllä on. Tämä tarkoittaa sitä, että suurta palkkaa saavat arvostavat enemmän aineettomia palkitsemisen keinoja kuin pienempää palkkaa saavat. (Kauhanen 2010a, 135.) Sen lisäksi, että monet työntekijät arvostavat aineettomia palkitsemisen keinoja, ovat ne myös erittäin kustannustehokkaita organisaatiolle (Sitra 2013).

2.2 Palkitsemisen nelikenttä

Kauhanen ym. ovat taas jakaneet palkitsemisen neljään eri ryhmään. Tätä neljän ryhmän mallia kutsutaan palkitsemisen nelikentäksi. (Kauhanen ym. 2006, 16.) Palkitsemisen nelikenttä on yksi monesta palkitsemisen mallista.

<p>1) Työ ja tapa toimia</p> <p><i>Aineettomat keinot</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Työn sisältö - Organisaation tapa toimia - Hyvä esihenkilötyö 	<p>2) Kasvu ja kehittyminen</p> <p><i>Aineettomat keinot</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Osaamisen kehittäminen - Työuran rakentamista tukevat asiat
<p>3) Henkilöstöedut</p> <p><i>Pääasiallisesti aineelliset keinot</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Joustava työaika 	<p>4) Rahallinen palkitseminen</p> <p><i>Pääasiallisesti aineelliset keinot</i></p> <ul style="list-style-type: none"> - Peruspalkka

- Tarkoituksenmukaiset työvälineet	- Tulospalkkio
- Kulttuuri ja lounassetelit	- Voittopalkkio
	- Aloitepalkkio
	- Optiot

Kuvio 3. Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä (Kauhanen ym. 2006, 16).

Kuten kuvio 3 nähdään, nelikentän ensimmäisenä oleva työ ja tapa toimia -ryhmä sisältää jokapäiväiseen työhömmö kohdistuvia aineettomia keinoja, kuten taulukossa 1 myös aiemmin esitettiin. Tavoitteena on luoda henkilöstölle tunne siitä, että sitä arvostetaan ja siihen luotetaan. (Kauhanen ym. 2006, 16.)

Toinen ryhmä eli kasvun ja kehittymisen ryhmä sisältää ei-rahallisia palkitsemisen keinoja, kuten osaamisen kehittämisen ja työssä etenemisen. Kehityskeskustelut ovat yksi hyvä esimerkki tästä palkitsemisen keinosta. (Kauhanen ym. 2006, 16.)

Kolmas ryhmä pitää sisällään henkilöstöetujen ryhmän, joka muodostuu mm. joustavasta työajasta ja hyvistä työvälineistä. Henkilöstöetujen tavoitteena on viestiä henkilöstölle siitä, että organisaatiossa välitetään työntekijöistä työn tekemisen lisäksi myös ihmisinä. (Kauhanen ym. 2006, 18.)

Nelikentässä rahallinen palkitseminen on helpoimmin palkitsemiseksi mielletävä palkitsemisen keino. Se on mahdollisimman konkreettinen palkitsemistapa tehdystä työstä. Tyypillisimpiä rahallisia palkitsemiskeinoja ovat peruspalkka ja tulospalkkio sekä aloitepalkkio, voittopalkkio ja optiot. (Kauhanen ym. 2006, 17–18.)

2.3 Kertapalkkion määritelmä

Kertapalkitsemisesta puhuttaessa voidaan käyttää erilaisia termejä kuten esimerkiksi erikoispalkkio, sosiaalinen palkitseminen tai pikapalkitseminen. Tässä työssä käytän termiä kertapalkitseminen. Jokainen organisaatio voi kehittää juuri omalle työyhteisölle sopivia kertapalkitsemisen muotoja, mutta tässä

työssä kertapalkitsemisella tarkoitetaan sekä aineellisia että aineettomia palkitsemisen muotoja, jotka ovat raha-arvoltaan suhteellisen pieniä. (Ylikorkala ym. 2018, 39; Kauhanen 2010, 136.) Toimeksiantajani toiveiden mukaisesti tässä työssä kertapalkitsemisen keinoiksi ei kuitenkaan lueta bonustyyppisiä palkkioita.

Kertapalkkioita on lukuisia, mutta yleisimpinä pidettyjä ovat tunnustukset, kiitoskortit tai tavarapalkkiot merkittävistä tapahtumista tai työsuorituksista. Usein kertapalkkiot ovat symbolisia ja niiden avulla pyritään kertomaan arvostuksesta. (Hakonen ym. 2014, 188.) Kertapalkitseminen sopii palkitsemisen keinoksi erinomaisesti erikoistilanteisiin, kuten esimerkiksi työntekijän joustavuuteen ruuhka-aikana tai loistavan asiakaspalautteen palkkiona (Korteila 2016). Kertapalkkiot sopivat erinomaisesti myös muiden auttamisesta tai kannustamisesta palkitsemiseen (Helsingin kaupunki 2019).

Esimerkiksi teknologiayhtiö Vincitillä on käytössä Ei huano -huomiointi, jossa kollega voi ”ei-huanottaa” hyvää työtä tehneen kollegansa sisäisellä viestintäkanavalla. Hyvää työtä tehnyt henkilö saa täten Ei huano -diplomin ja julkisen kiitoksen, joka on Vincitin henkilöstöjohtaja Saana Rossin mukaan heillä erittäin pidetty kertapalkitsemisen keino. (Sullström 2021.)

Kertapalkitseminen voi mennä myös pieleen. Tässä tapauksessa HUS jakoi kiitoskortteja sairaanhoitajille kiitokseksi hyvin tehdystä työstä koronapandemian aikana. Kiitoskortti -kampanja ärsytti työntekijöitä, sillä työntekijöiden kokemus omasta työpanoksestaan oli paljon suurempi suhteessa kiitoskortin arvoon. (Sullström 2021.) Kyseinen kampanja oli hyvä osoitus siitä, ettei aineettomilla palkitsemisen keinoilla voi korvata aineellisia palkitsemisen keinoja.

Kertapalkitsemisen etuihin lukeutuu erityisesti joustavuus. Kertapalkkioilla johto tai esihenkilö voi palkita spontaanisti ja nopeasti esimerkiksi hyvästä työsuorituksesta kun taas esimerkiksi tulospalkkioiden tunnustus tulee pidemmällä aikavälillä. Toki rahapalkkiot motivoivat meistä monia, mutta niiden ongelmana

voi usein olla se, että aletaan pohtimaan panostuksen määrää. Jos pienemmäläkin panostuksella saadaan bonuspalkkio, kannattaako tehdä yhtään enempää. Kertapalkkiot ovat palkitsemisen kokonaisuudesta monikäyttöisimpiä palkitsemisen muotoja eivätkä välttämättä tarvitse byrokratiaa päätöksien taakse. Korkalan mukaan hän ei keksi sellaista organisaatiota, johon kertapalkitsemisen muodot eivät sopisi, sillä aineettoman palautteen saamista ei voi korvata rahallisilla palkkioilla. (Korteila 2016.)

Kustannukset kertapalkitsemisessä ovat erittäin pieniä verrattuna esimerkiksi tulospalkkauksen vaatimiin kustannuksiin. Tämä on myös suuri syy siihen, miksi kertapalkitsemista on useissa organisaatioissa pyritty lisäämään. (Hakonen ym. 2014, 188–189.) Vaikka kertapalkitseminen on saanut huomiota, ei se kuitenkaan tule korvaamaan tulosbonuksia tai muita perinteisiä keinoja palkita, mutta toimii hyvin osana palkitsemisen kokonaisuutta (Korteila 2016).

2.3.1 Kertapalkitsemisessä onnistuminen

Kertapalkitsemisen olisi tarkoitus tukea aineellisia ja aineettomia palkitsemisen keinoja, ei korvata niitä (Sullström 2021). Organisaatioissa on järkevää luoda selkeä ohjeistus yksiköissä tapahtuvalle palkitsemiselle ja keskittyä sen toteuttamiseen. Ohjeistus varmistaa, että palkitseminen on tasapuolista ja motivoivaa. Kertapalkitsemisen haasteena on usein se, etteivät johto tai esimiehet tiedä tai huomaa, milloin olisi oikea aika palkita. Voi olla myös haastavaa ennakoida kuka arvostaa mitään palkitsemisen muotoa. Toisille kahvit ja pulla on yhtä hyvä palkitsemisen muoto kuin toiselle vaikkapa risteily. Niin sanotuissa säännöissä tai ohjeissa kertapalkitsemisen toteutukseen olisi hyvä olla maininta siitä, minkälaisia ja minkä arvoisia palkkioita kussakin tilanteessa voidaan antaa sekä selventää kenelle ja kuka niitä voi antaa. Rahallisesti pienikin palkkio voi tuntua saajasta kiusalliselta, jos sen peruste on jäänyt epäselväksi tai ajoitus sen saamiselle on esimerkiksi vasta puoli vuotta itse suorituksen jälkeen. (Hakonen ym. 2014, 189–191.) Kertapalkkioita jaettaessa on tärkeää miettiä, arvostaisiko sen saaja kyseistä palkkiota (Karhu & Pekkola & Rantanen & Tenhunen & Ukko 2007, 47).

Etenkin asiantuntijoiden työtä voi olla haastavaa arvioida esihenkilön näkökulmasta, minkä vuoksi on hyvä vaihtoehto antaa myös kollegoille mahdollisuus kertoa, kun kollega on suoriutunut erinomaisesti. Tällainen menettely korostaa palkitsemisen läpinäkyvyyttä. Nykyisin on myös otettu käyttöön kollektiivinen kertapalkitseminen, jolla tarkoitetaan tilannetta, jossa koko yksikkö tai ryhmä saa palkkion yksilön sijasta. (Korteila 2016.)

2.3.2 Palkitsemisen vaikutukset

Palkitsemisen vaikutuksia pidetään monen suuntaisina, sillä ne voivat olla sekä pitkä- että lyhytvaikutteisia sekä kielteisiä että myönteisiä. Joissain tapauksissa jopa näitä kaikkia yhtä aikaa. Valitettavasti tästä huolimatta monet organisaatiot ovat piittaamattomia selvittämään oman palkitsemisensa vaikutuksia. (Rantamäki ym. 2006, 31.) Lyhyesti palkitseminen voidaan katsoa toimivaksi silloin, kun sillä saavutetut vaikutukset vastaavat sille asetettuja tavoitteita (Hakonen & Nylander 2015, 14).

Hyvä suoritus vaatii kolme elementtiä: työntekijän osaamisen, motivaation sekä organisaation antaman mahdollisuuden (Rantamäki ym. 2006, 20). Näiden elementtien lisäksi palkitseminen myös parantaa työnantajamielikuvaa sekä työn laatua, joka vaikuttaa organisaation tulokseen. Palkitsemisjärjestelmän läpinäkyvyyttä on pidetty yhtenä merkittävimpänä tekijänä siinä onnistumisessa. Palkitsemisen epäonnistuessa se voi kuitenkin luoda enemmän kustannuksia suhteessa hyötyihin, hankaloittaa uusien työntekijöiden saatavuutta sekä rämettää luodun palkitsemisen kokonaisuuden. (Hulkko-Nyman ym. 2018, 14; Sitra 2013.)

3 Sitoutuminen

3.1 Sitoutumisen määritelmä

Sitoutumista organisaatioon (commitment, engagement) on teorisoitu ja mitattu monilla eri tavoin eikä sille ole yksiselitteistä määritelmää, mutta yleisimmin se

kuitenkin nähdään vahvana uskona organisaatioon ja sen tavoitteisiin (Jokivuori 2002, 20; Allen & Meyer 1990, 1–18.) Sitoutuminen perustuukin usein esimerkiksi velvollisuudentunteeseen. Lampikoski kuvaa sitoutumista kolmen ominaisuuden keinoin; työntekijä mieltää organisaation arvot omikseen ja uskoo organisaation tavoitteisiin, työntekijä haluaa tehdä töitä organisaation hyväksi ja työntekijä haluaa kuulua organisaatioon. (Lampikoski 2005, 46.) Arkikielessä sitoutuminen nähdään usein myös vaihtuvuutena organisaatiossa, mutta oikeasti kyse on monimutkaisemmasta kokonaisuudesta. Henkilöstön sitoutumista pidetään merkittävänä tekijänä organisaatiolle. Sen on todettu olevan vahvasti yhteydessä organisaation kehittymiseen, uudistumiseen sekä myös tavoitteiden saavuttamiseen. (Viitala 2013, 85.)

Pertti Jokivuori on väitöskirjassaan tutkinut työorganisaatioon ja ammattijärjestöön sitoutumista. Tutkimuksen mukaan suomalaisten sitoutuminen ammattijärjestöihin ja organisaatioihin on vankkaa. (Jokivuori 2002, 51.) Toisaalta joidenkin ulkomaisten tutkimusten mukaan erityisesti avainhenkilöiden sitoutuminen on heikentynyt, ainoastaan neljäsosan ollessa erityisen lojaaleja organisaatiolle (Lampikoski 2005, 25).

Etenkin asiantuntijaorganisaatioille vahvasti sitoutuneet työntekijät ovat äärimmäisen tärkeitä henkilöstön korkeiden pätevyysvaatimusten vuoksi. Koska pätevyysvaatimukset ovat asiantuntijaorganisaatioissa korkeat, eivät työntekijät ole helposti korvattavissa. (Jokivuori 2002, 11.) Toisin kuin ennen, nykyään työntekijä itse päättää, missä organisaatiossa hän haluaa työskennellä, ja on organisaation tehtävä vakuuttaa hänet. Henkilöstön sitoutumisen kannalta yrityskulttuuri on myös äärimmäisen tärkeässä roolissa. Sen vuoksi onkin tärkeää huomioida jo aivan työuran alussa uuden työntekijän tarpeet sekä nyt että tulevaisuudessa. (Tervola 2022.)

Robinsonin (2003) mukaan organisaatioiden kannattaa ajatella henkilöstön sitoutumista välttämättömyytenä liiketoiminnalle, sillä henkilöstön ollessa sitoutunut se vähentää poissaoloja ja henkilöstön vaihtuvuutta sekä lisää työtyytyväisyyttä ja suorituskykyä (Robinson, 2003).

3.2 Teorioita sitoutumisesta

Henkilöstön sitoutumisesta organisaatioon on lukuisia eri teorioita eri näkökulmista sekä tutkimuksia eri tieteen aloilta. Koska teorioita ja tutkimuksia on niin runsaasti, täytyi tähän työhön valita vain muutama niistä.

Tässä työssä esittelen lyhyesti John Meyerin ja Natalie Allenin kolmen komponentin teorian ja Paula Morrow'n viiden ulottuvuuden teorian. Valitsin juuri nämä teorit, sillä ne ovat mielestäni klassisimmat ja merkityksellisimmät teorit juuri tämän työn kannalta.

3.2.1 Meyerin ja Allenin kolmen komponentin teoria

Kolmen komponentin teoria on organisaatiotutkijoiden John Meyerin ja Natalie Allenin (1997) organisaatioon sitoutumisesta luoma malli, mikä on edelleen yksi maailman tunnetuimmista sitoutumisen teorioista. Mallin mukaan sitoutuminen voidaan nähdä kolmena eri komponenttina; affektiivisena, normatiivisena ja jatkuvana sitoutumisena. (Meyer & Allen 1991, 75.)

Affektiivisessä sitoutumisessa kyse on yksilön identifioitumisesta organisaatioon, sen arvoihin ja tavoitteisiin. Kyseessä on siis tunnepohjainen reaktio ja todellinen halu olla osa organisaatiota. Normatiivisella sitoutumisella tarkoitetaan tilannetta, jossa yksilö omaksuu organisaation normit ja täten kokee työskentelyn kyseisessä organisaatiossa velvollisuudeksi. Jatkuva sitoutuminen perustuu kustannuksiin, joita yksilö uskoisi kohtaavansa vaihtaessaan työpaikkaa. Jatkuvan sitoutumisen piirteisiin kuuluvat vahvasti erilaiset palkitsemisen keinot kuten esimerkiksi lounas- tai liikuntaedut. (Jokivuori 2002, 23; Viitala 2013, 86.)

Vaikka Meyer ja Allen ovat erotelleet nämä kolme komponenttia, voi työntekijä kokea sitoutumista vaikka kaikilla kolmella tavalla: sekä affektiivisena että normatiivisena tai sekä jatkuvana että affektiivisena ja niin edelleen (Viitala 2013, 87).

3.2.2 Morrow'n viiden ulottuvuuden teoria

Paula Morrow taas jaotteli sitoutumisen kolmen komponentin sijaan viiteen eri ulottuvuuteen. Ulottuvuudet ovat jatkuva sitoutuminen, affektiivinen sitoutuminen, uraan sitoutuminen, työtehtäviin sitoutuminen ja työetiikka. (Morrow 1993, 159–161.) Jatkovaa sitoutumista ja affektiivista sitoutumista ulottuvuuksina voidaan verrata myös Meyerin ja Allenin (luku 3.2.1) kolmen komponentin teoriaan, sillä ne ovat sisällöltään samankaltaiset.

Uraan sitoutumisen ulottuvuudessa henkilö voi toteuttaa asettamansa uratavoitteet, joiden vuoksi hän on sitoutunut työhönsä. Työtehtäviin sitoutuminen liittyy erityisen mielekkääseen työn sisältöön, joka johtaa organisaatioon sitoutumiseen. Työetiikalla ulottuvuutena tarkoitetaan taas arvoja ja työn merkityksellisyyttä. Ajatellaan, että kun työllä on eettinen merkitys, on usein myös työntekijä sitoutunut merkityksellisyyden vuoksi. (Morrow 1993, 159–161; Viitala 2013, 87.)

3.3 Sitouttamisen keinot

Sitouttamisen keinoja ovat esimerkiksi palkitseminen, kehittymismahdollisuudet, työhyvinvointi ja työtyytyväisyys, jotka ovat kaikki myös osa kokonaispalkitsemista.

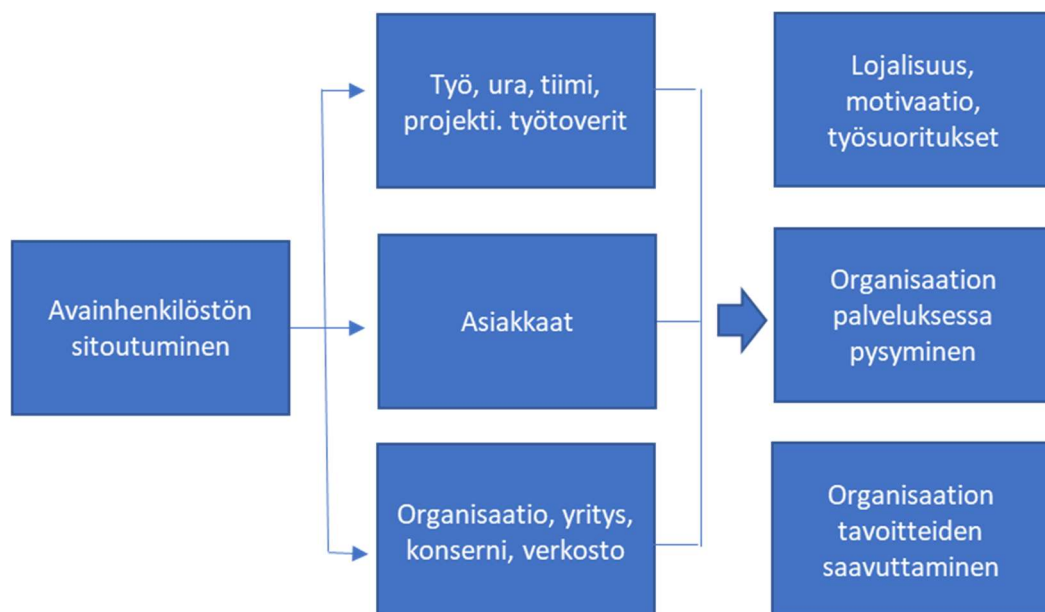
Kesällä 2021 aTalent teki työelämä tutkimuksen, jossa selvitettiin yli 1 400 korkeakoulutetun henkilön sitoutumista. Kyselyyn vastanneita oli jopa yli 20:ltä eri alalta. Tutkimuksen mukaan

- 39 % miehistä ja 33 % naisista työskentelee keskimäärin yli viisi vuotta ensimmäisessä työpaikassaan
- 18 - 26-vuotiaista neljäsosa työskentelee keskimäärin yli kaksi vuotta ensimmäisessä työtehtävässään. (Mäkilä 2022.)

ATalentin tutkimuksen mukaan naisten ja miesten välillä on eroja siinä, kuinka merkityksellisenä sitoutumisen kannalta pidetään palkkaa. 54 % naisista pitää palkkaa tärkeänä tekijänä sitoutumisen kannalta, mutta kuitenkin tärkeämpänä pidettiin työtehtäviä ja hyvää johtamista. Miehistä jopa 62 % pitää palkkaa kaikista tärkeimpänä tekijänä. Kaikkien vastaajien keskuudesta, huolimatta sukupuolesta tai iästä, tärkeimpänä sitoutumisen keinona pidetään kuitenkin mielenkiintoisia työtehtäviä. (Mäkilä 2022.)

3.4 Sitoutumisen vaikutus ja merkitys organisaatiolle

Erityisesti avainhenkilöstön sitoutuminen on organisaatiolle tärkeää ja korostuu tehtävissä, jossa pätevyysvaatimukset ovat korkeita. Tämän vuoksi sitouttaminen on yksi johdon tärkeimmistä tehtävistä nykyään. (Lampikoski 2005, 47.)



Kuvio 4. Avainhenkilöstön sitoutumisen merkitys (Lampikoski 2005, 47).

Kuten kuviosta 4 nähdään, sitoutumisella on merkittävän laaja vaikutus organisaatioon. Sitoutumisen merkitystä organisaation menestyksen kannalta ovat tutkineet esimerkiksi Agraval, Asplund, Blue, Harter, Josh, Plowman ja Schmidt (2009), jotka osoittivat tutkimuksessaan yhdeksän tutkimuskysymyksen avulla

organisaatioon sitoutumisen merkitystä. Agraval ym. tutkivat tilastollisin menetelmin työntekijöiden sitoutumisen ja tuloksellisuuden välistä suhdetta liiketoiminta- ja työyksikkötasolla. Agraval ym. tekivät tilastollisia tutkimuksiaan laajalaisesti eri toimialoilla, 152 eri organisaatiossa ja jopa 26 eri maassa. Lopulta tutkimuksissa oli yhteensä 955 905 työntekijää yli 30 000 yksiköstä. Tutkimuskysymykset käsittelivät seuraavia aihealueita:

- tuottavuus
- kannattavuus
- liikevaihto
- asiakkaiden uskollisuus organisaatioon
- poissaolot
- turvallisuus
- laatu
- varastohävikki (shrinkage)
- patient safety incidents (terveydenhuolto). (Agraval ym. 2009, 3.)

Tulokset osoittivat henkilöstön sitoutuneisuuden vahvan ja huomattavan yhteyden jokaiseen yhdeksään tutkimuskysymykseen. Tutkimustulokset osoittivat parhaimman neljänneksen sitoutuneisuusasteen omaavilla organisaatioilla olevan

- 18 % parempi tuottavuus
- 16 % parempi kannattavuus
- 49 % suurempi liikevaihto (pienet yritykset), 25 % suurempi (suuret yritykset)
- 12 % parempi asiakkaiden uskollisuus organisaatioon
- 37 % vähemmän poissaoloja
- 49 % vähemmän työtapaturmia
- 60 % vähemmän laatuvirheitä
- 27 % pienempi varastohävikki (shrinkage)
- 41 % parempi potilasturvallisuus (viittaa terveydenhuollon potilasturvallisuuteen)

suhteessa huonoimman neljänneksen sitoutuneisuusasteen omaaviin organisaatioihin. (Agraval ym. 2009, 3.)

Edellä mainittujen tutkimustulosten lisäksi henkilöstön sitoutuminen vaikuttaa myös positiivisesti muun muassa työnantajamielikuvaan, mikä helpottaa uusien työntekijöiden rekrytointia sekä kohottaa organisaation kilpailukykyä markkinoilla. Kilpailukyvyn menettäminen johtuu tietopääoman menetyksestä, jota tapahtuu työntekijän lähtiessä. (Lampikoski 2005, 77–78.) Vaikka sitoutumisen merkitystä on tarkasteltu organisaation kannalta, sillä on positiivisia vaikutuksia myös henkilöstön kannalta. Sitoutunut työntekijä mm. varmistaa työpaikan jatkuvuuden, etuudet, monien vuosien ihmissuhteet sekä eläke-edut. (Lampikoski 2005, 79.)

Opinnäytetyön kohdeorganisaatiossa on käytössä liukuva työaika, jolla on myös Tervolan (2022) mukaan positiivisia vaikutuksia sitoutumisen kannalta. Aiemmilta työpaikoiltani olen huomannut etenkin lapsiperheiden ja aktiivisten harrastusten parissa olevien työntekijöiden olleen erittäin tyytyväisiä tällaiseen järjestykseen.

4 Kartoituksen menetelmät ja tulokset

4.1 Tutkimusmenetelmät ja toteutus

Tutkimusmenetelmät voidaan jakaa kvantitatiivisiin ja kvalitatiivisiin menetelmiin. Kvantitatiivinen tutkimus on määrällistä tutkimusta, jossa tutkimuksen aineistoa käsitellään tilastollisin menetelmin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa valitaan useimmiten otos, jonka vastaajat edustavat koko perusjoukkoa. Täten tutkimustuloksia pystytään yleistämään edustamaan koko perusjoukkoa. Otoksen tutkiminen on kvantitatiivisessa tutkimuksessa erittäin yleistä, koska koko perusjoukon tutkiminen on usein käytännössä mahdotonta. Otos ei kuitenkaan ole ainoa tapa toteuttaa kvantitatiivista tutkimusta vaan myös esimerkiksi kokonaistutkimusta voidaan käyttää. Koska kvantitatiivinen tutkimus perustuu mittaamiseen, voidaan sillä tavoittaa yleistettäviä ja luotettavia tutkimustuloksia. Yleisin

tiedonkeruutapa kvantitatiivisessa tutkimuksessa on strukturoidut kysymykset, joita myös tässä opinnäytetyön kyselylomakkeessa käytettiin. Myös haastattelut ovat erittäin yleinen tiedonkeruutapa kvantitatiivisessa tutkimuksessa. (Kananen 2008, 10 - 11; Tietoarkisto.)

Kvalitatiivinen tutkimus on taas laadullista tutkimusta, jossa pyritään ymmärtämään jotain ilmiötä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa yleisimpiä tiedonkeruutapoja ovat haastattelut ja havainnointi, joiden avulla tutkimusongelmaa pyritään ymmärtämään. Toisin kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa, kvalitatiivinen tutkimus ei tavoita välttämättä absoluuttista totuutta. (Kananen 2008, 11.) Tässä työssä kvantitatiivisen tutkimuksen lisäksi käytettiin myös kvalitatiivista tutkimusta kyselylomakkeen avoimissa vastauksissa.

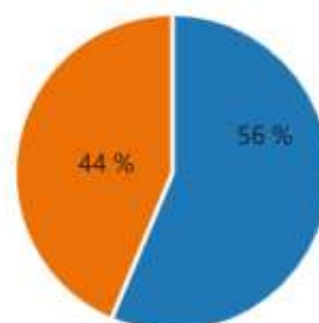
Koska opinnäytetyön kohderyhmä oli suuri, valitsin tähän opinnäytetyöhön päämenetelmäksi kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimusmenetelmän, jossa käytettiin laatimaani sähköistä kyselylomaketta. Heikkilän (2014) mukaan kvantitatiivinen menetelmä sopii hyvin tutkimusmenetelmäksi kohderyhmän ollessa suuri (Heikkilä 2014, 15). Kohderyhmä oli yrityksen x junior- ja senior-tason työntekijät, mutta yrityksen x yhteyshenkilö lähetti kyselyn sähköpostitse sadalle satunnaisotannalla valitulle junior- ja senior-tason työntekijälle, jotka muodostavat otoksen. Otoksesta varmistettiin kuitenkin, että siinä on tasaisesti eri palvelu- ja vaatimustason, sukupuolen ja äidinkielen edustajia. Kyselyn vastaajille annettiin vajaa kaksi viikkoa vastausaikaa, jotta vastausprosentti olisi mahdollisimman suuri.

4.2 Taustatiedot

Taustatietoja kysyttiin, jotta tutkimuksen luotettavuus kasvaisi ja ristiintaulukoinnin tekeminen olisi mahdollista. Kyselylomakkeeseen vastasi yhteensä 55 henkilöä 100:sta eli vastausprosentti oli 55 %. Demografinen edustus kyselyyn vastanneissa oli laaja, ja vastaajia oli eri palvelualueilta.

. Sukupuoli

● Nainen	31
● Mies	24
● Muu	0
● En halua kertoa	0



Kuvio 5. Vastaajien sukupuolijakauma (N=55).

Kyselyyn osallistui melko tasapuolisesti sekä naisia (56 %) että miehiä (44 %) (kuvio 5). Tasainen sukupuolijakauma on tärkeää, jotta vastaajat edustavat mahdollisimman hyvin perusjoukkoa. Taustatiedoissa kartoitettiin myös sitä, missä tiimissä vastaaja työskentelee. Vastaajista löytyi useammassa eri tehtävässä työskenteleviä. 24 henkilöä oli Audit & Assurance -tiimistä, 12 henkilöä Tax & Legal -tiimistä, 17 henkilöä Advisory -tiimistä ja 2 henkilöä Shared Services -tiimistä. Lomakkeessa kysyttiin myös vastaajien uratasoa sekä palveluvuotia yrityksessä (kuvio 6).

Urataso



Kuvio 6. Vastaajien uratase (N=55).

Kyselyyn vastanneet olivat melko tasapuolisesti molempien uratason edustajia: 45,5 % oli junioreja ja 54,5 % senioreja (kuvio 6). Uratason lisäksi selvitettiin taustatiedoista, että 22 henkilöä on työskennellyt vähemmän kuin yhden vuoden, 29 henkilöä 1 - 4 vuotta ja 4 henkilöä enemmän kuin 4 vuotta yrityksen x palveluksessa. Taustatietojen perusteella vastaajat edustavat melko hyvin perusjoukkoa.

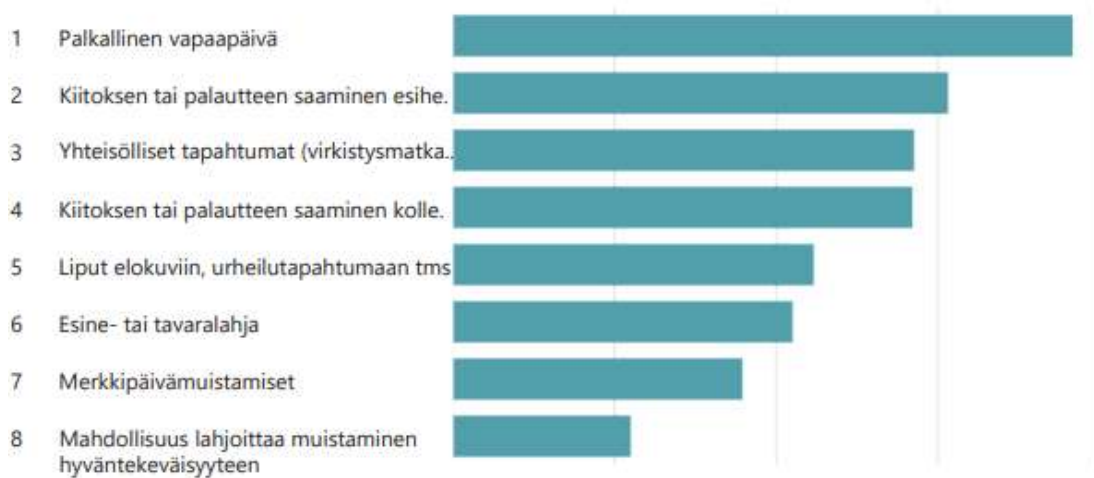
4.3 Tulokset

Tässä luvussa käsitellään kyselylomakkeen tulokset. Kyselylomakkeessa (liite 1.) oli selitteet käsitteille kertapalkitseminen ja sitoutuminen, jotta vastaajat tietävät, mistä on kyse. Lomake koostui kahdesta pääteemasta, jotka olivat palkitseminen ja sitoutuminen. Tulosten analysoinnissa kartoitin mielestäni tärkeimpien kysymysten vastauksia ristiintaulukoimalla, oliko junior ja senior -tason vastauksissa suuria eroja verrattuna toisiinsa.

Vastaajia pyydettiin järjestämään kymmenen eri kertapalkitsemisen keinoa itselle merkityksellisimmistä vähiten merkitykselliseen. Kysymyksen tarkoituksena oli kartoittaa, mitä kertapalkitsemisen keinoja henkilöstä arvostaa eniten ja toisaalta mitä vähiten.

Kuinka merkityksellisiksi koet seuraavat kertapalkitsemisen keinot?

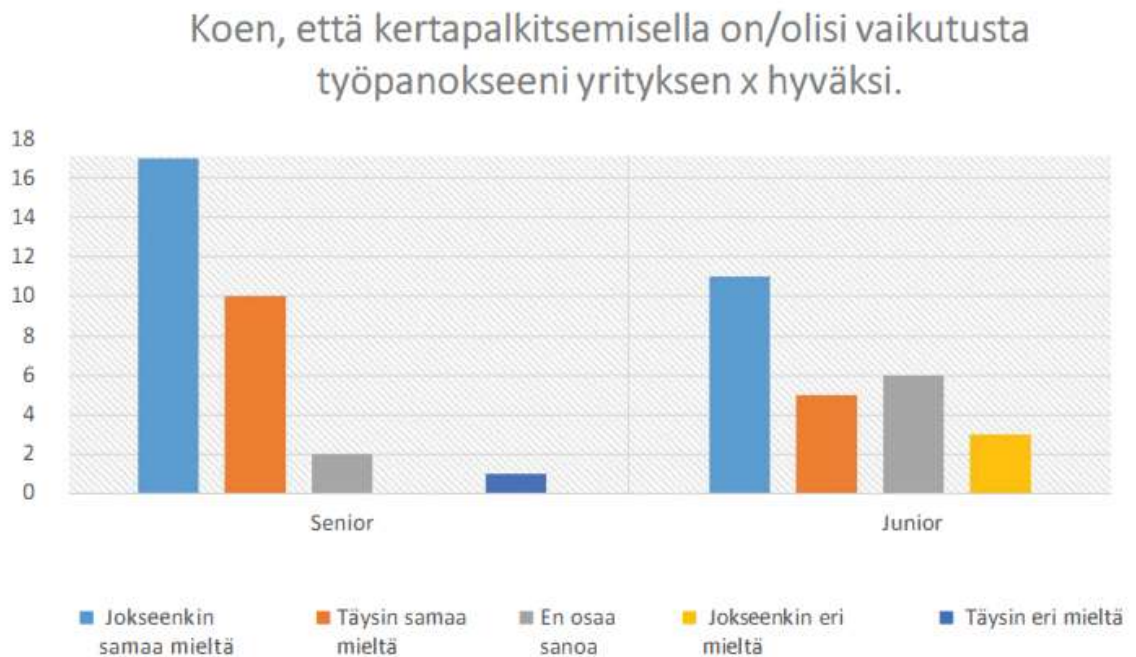
Järjestä kertapalkitsemisen keinot sinulle merkityksellisimmästä vähiten merkitykselliseen.



Kuvio 7. Vastaajien kokemus kertapalkitsemisen keinojen merkityksellisyydestä.

Kuten kuviosta 7 nähdään, merkityksellisimmäksi koetaan selkeästi palkallinen vapaapäivä. Toiseksi merkityksellisin kertapalkitsemisen keino on kiitoksen tai palautteen saaminen esihenkilöltä. Merkitykselliseksi koetaan myös yhteisölliset tapahtumat (esimerkiksi virkistysmatkat) ja kiitoksen tai palautteen saaminen kollegoilta. Selkeästi vähiten merkitykselliseksi koetaan mahdollisuus lahjoittaa oma muistaminen hyväntekeväisyyteen. Myöskään merkkipäivämuistamisia ei pidetä kovinkaan merkityksellisenä verrattuna muihin kertapalkkioihin.

Kyselylomakkeessa kysyttiin, kokeeko henkilöstö, että kertapalkitsemisella olisi vaikutusta omaan työpanokseen yrityksen x hyväksi. Kysymyksen avulla pyrittiin kartoittamaan sitoutumisen ja kertapalkkioiden yhteyttä. Vastausasteikkona käytin viisiportaista Likert-asteikkoa, joka sisältää sekä kielteisiä että myönteisiä vastausvaihtoehtoja. Asteikko sisältää myös vaihtoehdon ”en osaa sanoa”, joka ei sijoitu kielteiseen eikä myönteiseen päähän vastausasteikkoa.



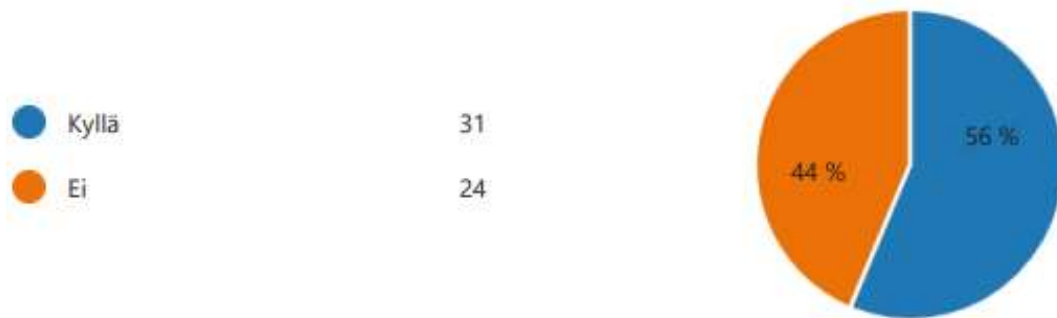
Kuvio 8. Vastaajien kokemus kertapalkitsemisen vaikutuksesta työpanokseen (Junior N=25 & Senior N=30).

Kuviosta 8 voidaan todeta, että enemmistö vastaajista ovat joko täysin tai jokseenkin samaa mieltä siitä, että kertapalkitsemisella on/olisi vaikutusta omaan työpanokseen yrityksen x hyväksi. Toisaalta 14,5 % vastaajista ovat vastanneet ”en osaa sanoa”, joka voi kertoa siitä, että vastaajat eivät tiedä tarpeeksi asiasta tai eivät halua ottaa kantaa. Kuitenkin vain 7 % vastaajista ovat jokseenkin tai täysin eri mieltä siitä, että kertapalkitsemisella on/olisi vaikutusta työpanokseen.

Kuvion 8 perusteella voidaan myös todeta, että seniorit ovat jonkin verran junioreita enemmän sitä mieltä, että kertapalkitsemisella on/olisi vaikutusta työpanokseen yrityksen x hyväksi. Junioreiden vastaukset jakautuvat senioreiden vastauksia tasaisemmin jokaiseen vastausvaihtoehtoon Likert-asteikolla, kun taas senioreiden vastaukset jakautuvat lähes kokonaan Likert-asteikon positiiviseen päähän.

Lomakkeella selvitettiin myös kertapalkitsemisen nykytilaa yrityksessä x. Henkilöstöltä kysyttiin, ovatko he saaneet kertapalkkioita työskennellessään yrityksessä x.

Oletko saanut jonkinlaisen kertapalkkion yrityksen x palveluksessa?



Kuvio 9. Henkilöstön saamat kertapalkkiot (N=55).

Vastaajista 56 % eli hieman yli puolet on saanut kertapalkkion yrityksen x palveluksessa. 44 % eli hieman alle puolet vastaajista taas ei ole saanut koskaan kertapalkkioita työskennellessään yrityksessä x (kuviokuva 9). Seuraavassa kysymyksessä pyydettiin vielä tarkentamaan, minkälaisia kertapalkkioita vastaajat olivat saaneet. Vastaajat kertovat saaneensa esimerkiksi kiitosta ja palautetta sekä kollegoilta että esihenkilöiltä, palkallisia vapaapäiviä, lippuja erilaisiin tapahtumiin, tavaralahjoja, hierontalahjakortin, tiimin yhteisiä aktiviteetteja ja mahdollisuuden lahjoittaa oma muistaminen hyväntekeväisyyteen.

Palkitsemisen osuudessa oli myös avoin kysymys, jossa vastaajia pyydettiin kertomaan, minkälaisia kertapalkitsemisen keinoja he toivoisivat otettavan käyttöön yrityksessä x. Usean eri vastaajan vastauksista nousi esiin etenkin palkallinen vapaapäivä ja liput erilaisiin tapahtumiin. Muita toivottuja kertapalkitsemisen keinoja ovat esimerkiksi yhteisölliset tapahtumat ja kiitoksen saaminen. Seuraavana on muutama suora lainaus vastaajien toiveista.

Palkallinen vapaapäivä. Esimerkiksi äärimmäisen joustavasta työskentelystä, jolla on ollut iso vaikutus projektin loppuun saattamiseen.

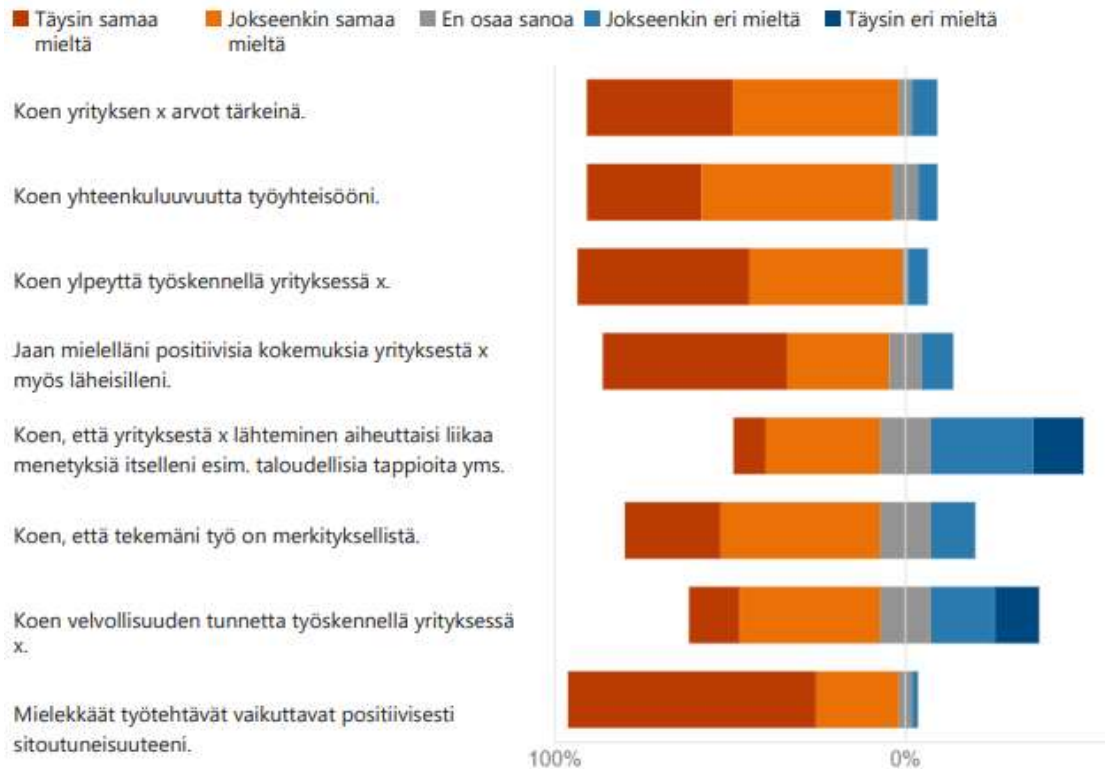
Kiitos on tärkein, mutta palkallinen vapaapäivä olisi suotavaa ottaen huomioon, kuinka paljon juniorit ja seniorit täällä kuormittuvat.

Paljon enemmän tiimitapahtumia, ne ovat erityisen tärkeitä koronan jälkeisenä aikana. Vuotuisten bonusten lisäksi voisi olla myös neljännesvuosipohjaisia bonuksia.

Avoimien vastausten perusteella kävi ilmi, että henkilöstöllä on useita toiveita kertapalkitsemiseen liittyen. Erityisesti palkallinen vapaapäivä nousi esiin, mutta myös muita toiveita, kuten esimerkiksi tiimitapahtumat, jotka ovat tärkeitä yhteisöllisyyden kannalta. Koska kommentteja tuli useita, tulisi ne ottaa vakavasti ja mukaan palkitsemisen kehittämiseen. Vaikka avoimissa kommentteissa tuli ilmi erilaisia toiveita, nousi kuitenkin rahalliset palkitsemisen keinot useissa kommentteissa esiin. Avoimia vastauksia analysoidessa tuli ilmi, että erityisesti palkallinen vapaapäivä olisi hyvä ottaa aktiiviseen käyttöön palkitsemisen muotona.

Sitoutumisen osuudessa pyydettiin vastaajia vastaamaan kahdeksaan eri väittämään. Väittämällä pyrittiin kartoittamaan henkilöstön sitoutuneisuuden tasoa. Myös tässä kysymyksessä käytin vastausasteikkona viisiportaista Likert-asteikkoa, joka sisältää sekä kielteisiä että myönteisiä vastausvaihtoehtoja. Asteikko sisältää myös vaihtoehdon ”en osaa sanoa”, joka ei sijoitu kielteiseen eikä myönteiseen päähän vastausasteikkoa.

Vastaa seuraaviin väittämiin



Kuvio 10. Väittämien vastausten jakauma.

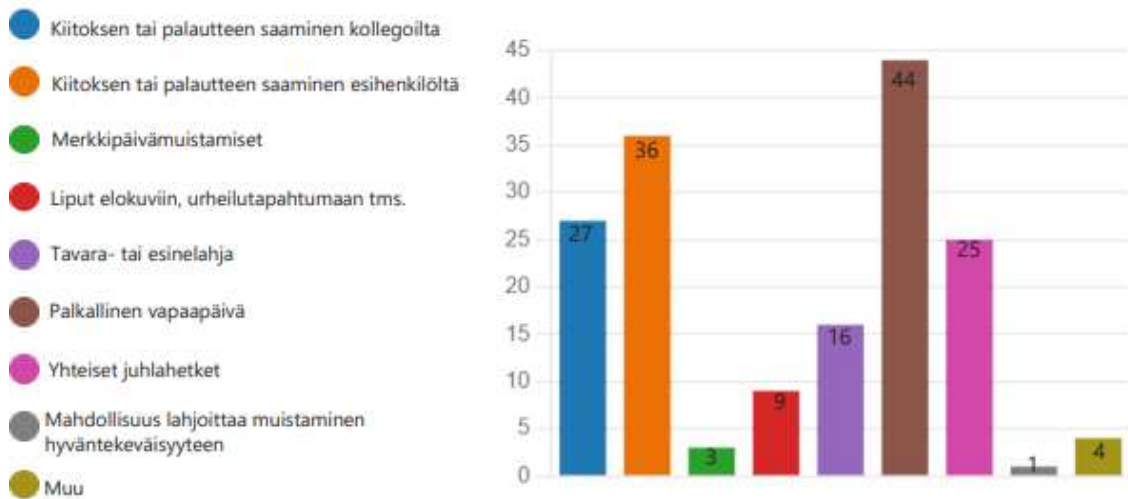
Kuten kuvio 10 nähdään, valtaosa vastaajista pitää yrityksen x arvoja tärkeinä ja kokee yhteenkuuluvuutta työyhteisöönsä ja ylpeyttä työskennellä yrityksessä x. Vastaajista useimmat jakavat myös mielellään positiivisia kokemuksia yrityksestä x myös läheisilleen. Vain muutama vastaajista on kertonut olevansa jokseenkin eri mieltä näistä väittämistä. Kuvion 10 mukaan suurin osa vastaajista kokee, että heidän tekemä työ on merkityksellistä, ja he ovat myös samaa mieltä siitä, että merkityksellisillä työtehtävillä on positiivisia vaikutuksia sitoutuneisuuteen.

Selkeästi ristiriitaisempia vastauksia aiheutti kysymys siitä, kokeeko henkilöstö, että yrityksestä x lähteminen aiheuttaisi heille liikaa menetyksiä, kuten esimerkiksi taloudellisia tappioita tai työyhteisön menettämisen. Vastaukset ovat jakautuneet tasaisesti sekä positiiviselle että negatiiviselle puolelle Likert-asteikkoa. Henkilöstön mielipiteet jakoutuivat myös velvollisuuden tunteen kokemuksesta.

Yli puolet vastaajista kokee velvollisuuden tunnetta työskennellä yrityksessä x, mutta toisaalta kysymys jakaa myös puolet vastaajista negatiiviseen päähän Likert-asteikkoa.

Sitoutumisen osuuden toisessa kysymyksessä kartoitettiin kolmea merkittävintä kertapalkitsemisen keinoa, jotka henkilöstö kokee vaikuttavan myönteisesti sitoutuneisuuteensa. Kysymyksellä pyrittiin kartoittamaan samalla myös kertapalkitsemisen ja sitoutumisen yhteyttä.

Valitse seuraavista kertapalkitsemisen keinoista **kolme** merkittävintä, joiden koet vaikuttavan myönteisesti **sitoutuneisuuteesi**.



Kuvio 11. Henkilöstön kokemus kolmesta merkittävimmästä kertapalkitsemisen keinosta, jotka vaikuttavat positiivisesti sitoutuneisuuden tasoon.

Palkallinen vapaa päivä nousee selkeästi esiin merkittävimpana kertapalkitsemisen keinona, jonka koetaan vaikuttavan myönteisesti sitoutuneisuuteen. Merkitykselliseksi sitoutumisen kannalta koetaan myös palautteen saaminen sekä kollegoilta että esihenkilöltä (kuvio 11). Vastausvaihtoehtona oli myös "Muu". Näin vastanneiden mukaan positiivisia vaikutuksia sitoutumiseen antaisi rahallinen korvaus, bonus tai mahdollisuus olla mukana mielenkiintoisissa ja vaativissa projekteissa.

Vastaajia pyydettiin myös arvioimaan, kuinka pitkään he aikovat vielä työskennellä tämänhetkisessä yrityksessä. Kysymyksellä pyrittiin kartoittamaan henkilöstön sitoutuneisuuden tasoa.

. Kuinka pitkään olet ajatellut jatkaa työskentelyä yrityksessä x ?



Kuvio 12. Vastaajien arvio työsuhteen kestosta (N=55).

Kuten kuviosta 12 nähdään, 41,8 % vastaajista aikoo työskennellä vielä 1 - 3 vuotta, 21,8 % 3 - 5 vuotta ja toiset 21,8 % yli 5 vuotta yrityksessä x. Vastausprosentti alle vuoden pituisen työsuhteen kestoon oli 14,6 % eli kahdeksan vastaajan verran.

Tämän lisäksi kysyimme vastaajilta, ovatko he koskaan ajatelleet vaihtavansa toiseen saman alan organisaatioon. Myös tämän kysymyksen avulla pyrittiin kartoittamaan sitoutuneisuuden tasoa.

. Oletko harkinnut siirtymistä toiseen saman alan organisaatioon?



Kuvio 13. Henkilöstön ajatukset toiseen saman alan organisaatioon siirtymisestä (N=55).

Kuvion 13 perusteella 69,1 % vastaajista ei ole ajatellut siirtyvänsä toiseen saman alan organisaatioon. Vastaajista kuitenkin 30,9 % on joskus ajatellut siirtyvänsä toiseen saman alan organisaatioon.

Seuraavan kysymyksen avulla pyrittiin kartoittamaan kertapalkitsemisen ja sitoutumisen yhteyttä. Vastaajilta kysyttiin, kokevatko he kertapalkitsemisen vaikuttavan positiivisesti sitoutuneisuuteen.



Kuvio 14. Kertapalkkioiden positiiviset vaikutukset sitoutuneisuuteen.

Kuten kuviosta 14 nähdään, valtaosa vastaajista ovat sitä mieltä, että kertapalkitsemisellä on positiivisia vaikutuksia sitoutuneisuuteen. Vain 10,9 % vastaajista ovat sitä mieltä, että kertapalkkioilla ei ole positiivisia vaikutuksia sitoutuneisuuteen. Junioreiden vastaukset ovat jakautuneet kuitenkin hieman senioreiden vastauksia enemmän sekä "kyllä" ja "ei"-vastausvaihtoehtoihin. Senioreista vain yksi ja junioreista viisi ovat vastanneet, että eivät koe kertapalkitsemisellä olevan positiivisia vaikutuksia sitoutuneisuuteen.

Viimeisenä vastaajilla oli vielä mahdollisuus kertoa kehitysehdotuksia ja ajatuksia kertapalkitsemisesta. Seuraavana on muutama suora lainaus vastaajien kommenteista.

Jos palkkataso olisi yleisesti korkeampi, ei kertapalkitsemiset olisi niin keskeisiä sitouttamisessa.

Henkilöstötilaisuudet voivat olla pieniä, kuten aamiainen tai välipala yhdessä tiimin kanssa.

Yritys x voi entistä paremmin tunnistaa työntekijänsä ja heidän arvonsa - eikä korostaa vain taloudellista arvoa.

Rahallisen kertapalkkion mielekkyyttä heikentää verottajalle menevä reilu siivu.

Avoimien kommenttien perusteella kävi ilmi, että henkilöstö toivoo mahdollisuutta tiimin yhteisiin aamiaishetkiin tai pitkien projektien jälkeisiin illallisiin. Kommentteissa tuli esille myös osittain tyytymättömyyttä esimerkiksi yleiseen palkkatasoon ja siihen, että kertapalkkiot ovat verotettavaa tuloa. Avoimien vastausten perusteella pienelläkin panostuksella voisi olla merkitystä henkilöstölle, kuten esimerkiksi aamiaistilaisuuksilla. Olisi hyvä, että yrityksessä x määriteltäisiin käytössä olevat kertapalkitsemisen keinot henkilöstön toiveiden mukaisesti sisällyttäen niihin sekä aineettomia että aineellisia kertapalkitsemisen muotoja.

5 Johtopäätökset

5.1 Tulosten analysointi

Työn tarkoituksena oli kartoittaa, mitä kertapalkitsemisen keinoja yrityksen x henkilöstö arvostaa ja miten nämä keinot ovat yhteydessä työntekijöiden sitoutumiseen. Tämän lisäksi kartoituksen avulla pyrittiin selvittämään kertapalkitsemisen nykytilaa eli sitä, miten henkilöstö kokee kertapalkitsemisen keinot nyt. Opinnäytetyön tärkeimmät tutkimuskysymykset olivat seuraavat:

- Mitä kertapalkitsemisen keinoja henkilöstö arvostaa?
- Ovatko kertapalkkiot yhteydessä henkilöstön sitoutumiseen?

Seuraavaksi käyn läpi kartoituksen tulosten perusteella tekemäni johtopäätökset sekä kehitysehdotukset yritykselle x. Apuna johtopäätöksien ja kehitysehdotuksien tekemisessä on käytetty opinnäytetyön viitekehystä.

Kyselyn tulosten perusteella henkilöstö arvostaa erityisesti palkallisia vapaapäiviä, palautteen ja kiitoksen saamista esihenkilöltä ja kollegoilta sekä lippuja erilaisiin tapahtumiin. Avoimissa vastauksissa nousi esiin henkilöstön toive erityisesti siitä, että palkallinen vapaapäivä otettaisiin käyttöön kertapalkitsemisen keinona. Henkilöstö selkeästi arvostaa sekä aineellisia että aineettomia palkitsemisen keinoja. Tämä on tärkeää kokonaispalkitsemisen kannalta, sillä kuten aiemmin viitekehyksessä mainittiin (luku 2.1), työntekijöiden motivoiminen pelkällä rahalla ei onnistu (Ylikorkala ym. 2018, 35). Kuten viitekehyksessäkin todettiin, kertapalkkioita jaettaessa on tärkeää miettiä, arvostaisiko sen saaja kyseistä palkkiota (Karhu ym. 2007, 47). On hyvä, että opinnäytetyön kartoituksen perusteella saatiin selkeä kuva henkilöstön arvostamista kertapalkkioista, sillä yritys x voi käyttää näitä tietoja hyödyksi palkitsemisen kehittämisessä. Opinnäytetyössä haluttiin myös selvittää, miten yrityksen x henkilöstö kokee kertapalkitsemisen nykytilan. Kartoituksen tuloksista selvisi, että 56 % vastaajista on saanut joskus kertapalkkion työskennellessään yrityksessä x, mutta kuitenkin jopa 44 % vastaajista kertoi, ettei ole koskaan saanut kertapalkkiota yrityksen x palveluksessa. Koska jopa melkein puolet vastaajista kertoivat, etteivät ole koskaan saaneet kertapalkkiota työskennellessään yrityksessä x, olisi tärkeää parantaa aktiivisuutta kertapalkkioiden jakamisessa.

Kyselylomakkeen vastauksien perusteella voidaan todeta, että kertapalkitsemisellä on positiivisia vaikutuksia henkilöstön sitoutumiseen. Kuvion 10 (luku 4.3) mukaan suurin osa vastaajista kokee, että heidän tekemä työ on merkityksellistä. Valtaosa vastaajista kertoi kokevansa, että kertapalkkioilla on positiivisia vaikutuksia omaan sitoutumiseen sekä sen, että kertapalkkioilla on vaikutusta

omaan työpanokseen, jonka he tekevät yrityksen x hyväksi. Paula Morrow'n (1993) teorian mukaan mielekkäät työtehtävät ja uratavoitteet johtavat organisaatioon sitoutumiseen. Myös Lampikoski (2005) on kuvannut sitoutumista edellä mainittujen ominaisuuksien keinoin. Lampikosken mukaan sitoutumista kuvaa seuraavat ominaisuudet: työntekijä mieltää organisaation arvot omikseen sekä uskoo organisaation tavoitteisiin, haluaa tehdä töitä organisaation hyväksi ja haluaa kuulua organisaatioon. (Lampikoski 2005, 46.) Sitoutunut henkilöstö on erittäin tärkeää yritykselle x, sillä kuten aiemmin viitekehysessäkin mainittu, sitoutumisen on todettu olevan vahvasti yhteydessä organisaation kehittymiseen, uudistumiseen sekä myös tavoitteiden saavuttamiseen (Viitala 2013, 85). Lampikosken mukaan erityisesti avainhenkilöstön sitoutuminen (kuvio 4.) on organisaatiolle tärkeää ja korostuu tehtävissä, jossa pätevyysvaatimukset ovat korkeita (Lampikoski 2005, 47). Junioreiden ja senioreiden välisissä vastauksissa tuli pieniä eroavaisuuksia esiin kysyttäessä kertapalkkioiden ja sitoutumisen yhteydestä. Juniorit eivät koe yhtä voimakkaasti, että kertapalkkioilla olisi positiivista yhteyttä sitoutuneisuuteen tai omaan työpanokseen yrityksen x hyväksi. Erot senioreiden ja junioreiden välisissä vastauksissa eivät kuitenkaan olleet niin merkittäviä, että näkisin niiden vaativan mitään toimia yritykseltä x.

Yleisesti ottaen kyselyn tulosten perusteella henkilöstö on melko sitoutunut yritykseen x. John Meyerin ja Natalie Allenin (1997) mukaan kyseessä on affektii-vinen sitoutuminen, kun yksilö samaistuu organisaation arvoihin ja tavoitteisiin. Kartoituksen perusteella valtaosa vastaajista kokee yrityksen x arvot tärkeiksi, on ylpeä yrityksestä x ja jakaa mielellään positiivisia kokemuksia yrityksestä x esimerkiksi ystäville tai perheelle. Täten voi sanoa, että Meyerin ja Allenin teoriaan pohjautuen, yrityksen x henkilöstö on sitoutunutta. Valtaosa henkilöstöstä on myös vähintään jokseenkin samaa mieltä siitä, että heidän työtehtävänsä ovat merkityksellisiä ja niillä on positiivisia vaikutuksia sitoutumiseen. Kuten aiemmin viitekehysessä mainittu, tunne työn merkityksellisyydestä on erittäin tärkeä sitoutumisen kannalta, sillä kertapalkkiot eivät motivoi, jos työn tekeminen ei ole mielekästä (Sullström 2021).

Tämä opinnäytetyö ei ollut kehittämistyyppinen työ, muuta johtopäätöksissä nousee esille seuraavat kehitysehdotukset toimeksiantajalle:

- kertapalkitsemisen lisääminen
- palkallisen vapaapäivän käyttöön ottaminen kertapalkkion muotona
- ohjeistuksen luominen kertapalkkioista.

Tuloksista nousi esiin, että jopa 44 % vastaajista ei ole koskaan saanut kertapalkkiota työskennellessään yrityksessä x. Tämän perusteella esitän kehitysehdotuksena aktiivisuuden lisäämistä kertapalkkioiden jakamisessa. Aktiivisempi kertapalkkioiden jakaminen hyödyttäisi yritystä x, sillä tulosten perusteella valtaosa vastaajista on sitä mieltä, että kertapalkkioilla on positiivisia vaikutuksia sitoutuneisuuden tasoon ja työpanokseen. Koska kartoituksen tulokset osoittivat, että kertapalkkioilla ja sitoutumisella on yhteys, on erityisen tärkeää ottaa kertapalkitseminen huomioon palkitsemisen kehittämisessä. Kuten viitekehyksessäkin todettiin, aineettoman palautteen saamista ei voi korvata rahallisilla palkkioilla, mutta toisaalta kertapalkkioiden tai aineettoman palkitsemisen ei tulisi myöskään korvata rahallista palkitsemista (Korteila 2016; Sullström 2021). Näiden huomioiden pohjalta kiinnittäisin palkitsemisen kehittämisessä huomiota kokonaisuuteen siten, että siinä huomioidaan niin kertapalkitseminen kuin aineellinen ja aineetonkin palkitseminen.

Kehitysehdotuksena esitän myös palkallisen vapaapäivän käyttöön ottamisen kertapalkkion muotona, sillä se nousi esiin useamman eri kysymyksen kohdalla merkityksellisimpänä keinona. Henkilöstö myös itse kertoi avoimissa vastauksissa, että toivoisivat palkallisia vapaapäiviä lisää. On myös tärkeää luoda selkeä ohjeistus kertapalkitsemisesta. Tässä yritys x voi käyttää apuna laatimaani ehdotusta kertapalkitsemisen ohjeistuksesta. Se on hyvä suunnata esimerkiksi ryhmäpäälliköille tai muulle esihenkilön asemassa toimivalle, jotta osataan toimia ja ennen kaikkea olla tietoisia kertapalkkioiden merkityksestä ja mahdollisuuksista (Hakonen ym. 2014, 189 - 191). Yritys x voi myös hyödyntää kaikkia kartoituksen pohjalta saatuja tuloksia palkitsemisen kehittämisessä.

5.2 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetin ja validiteetin avulla. Reliabiliteetilla mitataan sitä, että jos tutkimus toteutettaisiin uudestaan, saataisiinko samat tulokset uudestaan. Yksinkertaistettuna reliabiliteetti tarkoittaa siis tutkimustulosten pysyvyyttä. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, onko mitattu oikeita asioita tutkimusongelmaan nähden. Validiteetti voidaan saavuttaa varmistamalla, että käytetään oikeaa tutkimusmenetelmää ja mitataan oikeita asioita. (Kananen 2008, 79 - 81.)

Tässä opinnäytetyössä perusjoukkona olivat yrityksen x junior- ja senior-tason työntekijät. Perusjoukolle tehtiin ositettu otanta, johon valikoitui sata työntekijää perusjoukosta. Ositetun otannan avulla varmistettiin, että vastaajat edustavat perusjoukkoa ja ovat täten tasaisesti eri palvelu- ja vaatimustason, sukupuolen ja äidinkielen edustajia, mikä nostaa tutkimuksen luotettavuutta. Opinnäytetyön kyselylomake oli huolellisesti laadittu ja sen tarkastivat sekä opinnäytetyön ohjaaja että yrityksen x (toimeksiantaja) yhteyshenkilö. Huolellisesti laadittu kyselylomake takasi myös sen, että sillä saadaan tutkimuskysymyksiin vastauksia. Myös opinnäytetyön viitekehys linkittyy hyvin sekä kyselylomakkeen kysymyksiin että tutkimuskysymyksiin.

Toisaalta vastauskato eli kyselyyn vastaamatta jättäneet voivat kuitenkin heikentää tutkimuksen luotettavuutta (Heikkilä 2008, 185 - 187). Tässä opinnäytetyössä saimme 55 vastaajaa sadasta, jolloin vastausprosentiksi muodostuu 55 %. Vastausprosentti oli mielestäni melko hyvä. Luotettavuutta on voinut heikentää myös otoskoko suhteessa yritys x:n perusjoukkoon eli kaikkiin junior- ja senior-tason työntekijöihin. Toisaalta tutkimuksessa käytettiin ositettua otantaa, joten on erittäin todennäköistä, että jos tutkimus toteutettaisiin uudelleen, saataisiin samanlaisia tuloksia. Näiden analyysien pohjalta voidaan todeta tutkimuksen olleen luotettava.

Lähteet

Allen, Natalie & Meyer, John 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*. The British psychological society 1990 (63), 1 - 18. <https://bpspsychub.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>. Viitattu 30.4.2022.

Hakonen, Anu & Nylander, Minna 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus, Helsinki.

Hakonen, Niilo 2017. Kokonaispalkitseminen on sekä aineellista että aineetonta palkitsemista. *KT-lehti* 23.3.2017. <https://www.kt.fi/henkilostojohtaminen/henkilostovoimavarojen-johtaminen/kokonaispalkitseminen>. Viitattu 2.10.2022.

Agraval, Sangeeta & Asplund, Jim & Blue, Anthony & Harter, James & Josh, Patrick & Plowman, Stephanie & Schmidt, Frank 2009. Q12® Meta-Analysis: The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes. Gallup. <https://www.mandalidis.ch/coaching/2021/01/2020-employee-engagement-meta-analysis.pdf>. Viitattu 3.4.2022.

Helsingin kaupunki 2019. Kertapalkitsemisen periaatteet. <https://dev.hel.fi/paatokset/media/att/e6/e6db2874e192f0ce3643b12ff1f5be488787a9a4.pdf>. Viitattu 10.7.2022.

Heikkilä, Tarja 2008. Tilastollinen tutkimus. 7., uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Heikkilä, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uudistettu painos. Edita, Helsinki.

Jokivuori, Pertti 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön. Kilpailuvia vai täydentäviä. Väitöskirja. *Jyväskylä studies in education, psychology and social research* - 206. Jyväskylän yliopisto, Jyväskylä.

Kananen, Jorma 2008. Kvantti. Kvantitatiivinen tutkimus alusta loppuun. *Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisu* 89. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Karhu, Jussi & Pekkola, Sanna & Rantanen, Hannu & Tenhunen, Jarkko & Ukko, Juhani 2007. Suorituskyky nousuun! Hyödynnä henkilöstösi osaaminen. Tykes, Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2010b. Suorituksen johtaminen ja kokonaispalkitseminen. WSOYpro, Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2010a. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. painos. WSOYpro, Helsinki.

Lampikoski, Kari 2005. Panosta avainhenkilöihin. Luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita, Helsinki.

Korteila, Maria 2016. Palkitseminen ja palkka. Välitön kiitos. Life Magazine 20.3.2016. <https://www.mandatumlife.fi/life-magazine/2016/valiton-kiitos/>. Viitattu 7.4.2022.

Oikarinen, Maiju 2020. Palkitseminen vaikuttaa tuloksiin – mutta ei aina toivottulla tavalla. Life Magazine 17.2.2020. <https://www.mandatumlife.fi/life-magazine/2020/palkitseminen-vaikuttaa-tuloksiin--mutta-ei-aina-toivotulla-tavalla/>. Viitattu 2.4.2022.

Meyer, John & Allen, Natalie 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review. ScienceDirect 1, (1), 61 - 89. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/105348229190011Z>. Viitattu 16.8.2022.

Morrow, Paula 1993. The Theory and Measurement of Work Commitment. Jai Press - Greenwich.

Mäkilä, Ville 2022. Yli puolet nuorista osaajista aikoo vaihtaa työpaikkaa jo parin vuoden jälkeen. Katso lista, mistä syistä työhön sitoudutaan. Kauppalehti 13.3.2022. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/yli-puolet-nuorista-osaajista-aikoo-vaihtaa-tyopaikkaa-jo-parin-vuoden-jalkeen-katso-lista-mista-syista-tyohon-sitoudutaan/12ef33f0-5389-4c71-911a-dfb296989e90>. Viitattu 13.4.2022.

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

Robinson, Dilys 2003. Defining and creating Employee Commitment. A review of current research. The Institute for Employment Studies. <http://www.employment-studies.co.uk/system/files/resources/files/mp21.pdf>. Viitattu 31.3.2022.

Sitra 2013. Aineettomat palkitsemiskeinot hyötykäyttöön. Blogi 30.5.2013. <https://www.sitra.fi/blogit/aineettomat-palkitsemiskeinot-hyotykayttoon/>. Viitattu 2.4.2022.

Sullström, Heidi 2021. Työntekijän nopea kertapalkitseminen lisääntyy. Rahan rinnalle on tullut korona-aikana myös aiempaa enemmän hyvinvointiin liittyviä etuja. Yle.fi 30.8.2021. <https://yle.fi/uutiset/3-12074570>. Viitattu 2.10.2022.

Tervola, Janne 2022. Yritykset kilpailevat samoista it-osaajista. Näin teet yrityksestäsi haluttavamman. Kauppalehti 5.4.2022. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/yritykset-kilpailevat-samoista-it-osaajista-nain-teet-yrityksestasi-haluttavamman/a0b07607-931d-40d0-94b4-c48e1804dd3f>. Viitattu 20.6.2022

Tietoarkisto. Tutkimusmenetelmien verkkokäsikirja. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/>. Viitattu 4.8.2022.

Työehtosopimuslaki 7.6.1946/436. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1946/19460436>.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2001/20011383>.

Viitala, Riitta 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. - 5 painos. Edita, Helsinki.

Hakonen, Niilo & Hakonen Anu & Hulkko-Nyman, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2014. Palkitse taitavammin. Palkitsemistavat esihenkilötyön ja johtamisen välineinä. 2. uud. painos. Sanoma Pro, Helsinki.

Ylikorkala, Anna & Hakonen, Anu & Hakonen, Niilo & Hulkko-Nyman, Kiisa 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen. Ohjaa tai ajaudu. Alma Talent, Helsinki. Verkkokirjahylly. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAEBJXCTEB#kohta:KOKONAI SPALKITSEMISEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)Ohjaa\(\(20\)tai\(\(20\)ajaudu\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAEBJXCTEB#kohta:KOKONAI SPALKITSEMISEN((20)JOHTAMINEN((20)((2013)((20)Ohjaa((20)tai((20)ajaudu((20)/piste:b0). Viitattu 22.3.2022.

Opinnäytetyön kyselylomake

Liite 1 on Word -muotoisena, sillä alkuperäisessä henkilöstölle menneessä kyselyssä näkyy toimeksiantajan nimi.

KYSELYLOMAKE

Olen Milla Häkkinen ja opiskelen Metropolia Ammattikorkeakoulussa liiketaloutta. Teen opinnäytetyötä, jonka tarkoituksena on kartoittaa kertapalkitsemisen yhteyttä yrityksen x henkilöstön sitoutumiseen. Tämä kysely on osa opinnäytetyötäni ja toivoisin, että ehtisit käyttää arvokkaat 5 - 10 minuuttia kyselyyn vastaamiseen.

Yritys x hyödyntää tuloksia palkitsemisen kehittämistyössään. Vastaathan kyselyyn 31.10.2022 mennessä.

Vastaamalla tähän kyselyyn annan suostumukseni, että vastauksiani voidaan hyödyntää yrityksen palkitsemisen kehittämiseen ja osana opiskelijan opinnäytetyötä. Kyselyn vastaukset käsitellään luottamuksellisesti eikä vastaajia voida tunnistaa.

Annan suostumukseni näiden tietojen käyttämiseen tutkimustarkoituksessa.
(kyllä/ei)

Kiitos jo etukäteen ja ihanaa syksyn jatkoa!

Taustatiedot

Sukupuoli: (nainen) (mies) (muu) (en halua kertoa)

Missä tiimissä työskentelet? (Audit & Assurance) (Tax & Legal) (Shared Services) (Advisory)

Urataso: Junior, Senior

Työvuoteni yrityksessä: alle 1 v , 1 - 4 , yli 4

Kokonaispalkitseminen

Kokonaispalkitsemisella tarkoitetaan työnantajan tarjoamia aineellisia ja aineettomia palkitsemisen keinoja, joita henkilöstö saa vastineeksi esimerkiksi työpäloksestaan. Aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan rahallista palkitsemista, jota voi olla esimerkiksi tulospalkkiot, lahjat merkkipäivinä tai henkilöstöedut. Aineettomia palkitsemistapoja voi olla esimerkiksi palautteen saaminen ja tunnustukset hyvin tehdystä työstä, kehittymismahdollisuuksien luominen tai työn ja vapaaajan yhteensovittaminen.

Osa 1 Kertapalkitseminen

Kertapalkitsemisella tarkoitetaan sekä aineellisia että aineettomia palkitsemisen muotoja, jotka ovat raha-arvoltaan suhteellisen pieniä. Kertapalkkioiden idea on,

että työntekijää voidaan palkita spontaanisti ja nopeasti esimerkiksi huippusuorituksesta työssään. Kertapalkitsemisen olisi tarkoitus tukea aineellisia ja aineettomia palkitsemisen keinoja, ei korvata niitä.

a. Kuinka merkityksellisiksi koet seuraavat kertapalkitsemisen keinot? Järjestä kertapalkitsemisen keinot sinulle merkityksellisimmästä vähiten merkitykselliseen

- Kiitoksen tai palautteen saaminen kollegoilta
- Kiitoksen tai palautteen saaminen esihenkilöltä
- Merkkipäivämuistamiset
- Liput elokuviin, urheilutapahtumaan tms.
- Esine- tai tavaralahja
- Palkallinen vapaapäivä
- Yhteisölliset tapahtumat (esimerkiksi virkistysmatkat, vappujuhlat)
- Mahdollisuus lahjoittaa muistaminen hyväntekeväisyyteen

b. Koen, että kertapalkitsemisella on/olisi vaikutusta työpanokseeni yrityksen x hyväksi.

(1= Olen täysin samaa mieltä 2= Olen jokseenkin samaa mieltä 3= En osaa sanoa 4=Olen jokseenkin eri mieltä 5= Olen täysin eri mieltä)

c. Oletko saanut jonkinlaisen kertapalkkion yrityksen x palveluksessa?

(kyllä / ei)

-Jos vastasit kyllä, niin minkä?

(avoin)

d. Minkälaista kertapalkitsemista toivoisit otettavan käyttöön yrityksessä x?

(avoin)

Osa 2 Sitoutuminen

Sitoutumista organisaatioon on teorisoitu ja mitattu monilla eri tavoin eikä sille ole yksiselitteistä määritelmää, mutta yleisimmin se kuitenkin nähdään sosiaalipsykologisena ilmiönä yksilön ja organisaation välillä. Sitoutumista voidaan kuvata esimerkiksi kolmen ominaisuuden keinoin; työntekijä mieltää organisaation arvot omikseen sekä uskoo organisaation tavoitteisiin, työntekijä haluaa tehdä töitä organisaation hyväksi ja työntekijä haluaa kuulua organisaatioon. Sitouttamisen keinoja ovat esimerkiksi palkitseminen, kehittymismahdollisuudet, työhyvinvointi ja työtyytyväisyys.

a. Vastaa seuraaviin väittämiin

- Koen yrityksen x arvot tärkeinä
- Koen yhteenkuuluvuutta työyhteisöni
- Koen ylpeyttä työskennellä yrityksessä x

- Jaan mielelläni positiivisia kokemuksia yrityksestä x myös läheisilleni
- Koen, että yrityksestä x lähteminen aiheuttaisi liikaa menetyksiä itselleni esim. taloudellisia tappioita, työyhteisön menettäminen tms.
- Koen, että tekemäni työ on merkityksellistä
- Koen velvollisuuden tunnetta työskennellä yrityksessä x
- Mielekkäät työtehtävät vaikuttavat positiivisesti sitoutuneisuuteeni

(1= Olen täysin samaa mieltä 2= Olen jokseenkin samaa mieltä 3= En osaa sanoa 4=Olen jokseenkin eri mieltä 5= Olen täysin eri mieltä)

b. Valitse seuraavista kertapalkitsemisen keinoista kolme merkittävintä, joiden koet vaikuttavan myönteisesti sitoutuneisuuteesi

- Kiitoksen tai palautteen saaminen kollegoilta
- Kiitoksen tai palautteen saaminen esihenkilöltä
- Merkkipäivämuistamiset
- Liput elokuviin, urheilutapahtumaan tms.
- Tavara- tai esinelahja
- Palkallinen vapaapäivä
- Yhteiset juhlahetket
- Mahdollisuus lahjoittaa muistaminen hyväntekeväisyyteen
- Muu, mikä?

c. Kuinka pitkään olet ajatellut jatkaa työskentelyä yrityksessä x?

(alle vuoden, 1-3 vuotta, 3-5 vuotta, yli 5 vuotta)

d. Oletko harkinnut siirtymistä toiseen saman alan organisaatioon?

(kyllä/en/)

e. Koetko, että kertapalkitsemisella on positiivisia vaikutuksia sitoutuneisuuteesi?

(kyllä /ei /)

Tähän voit vielä laittaa mieleen juolahtaneita ajatuksia tai kehitysehdotuksia liittyen kertapalkitsemiseen yrityksessä x.

(avoin)

Kiitos vastauksesta!