



Työntekijöiden sitouttaminen palkitsemisen avulla

Veera Valtonen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma

AMK-opinnäytetyö

2023

Tiivistelmä

Tekijä(t) Veera Valtonen
Tutkinto Restonomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Työntekijöiden sitouttaminen palkitsemisen avulla
Sivu- ja liitesivumäärä 51 + 14
<p>Ravintola-ala kärsii erityisesti osaavien työntekijöiden pulasta, jolloin nykyisten työntekijöiden sitoutumiseen organisaatioon on menestyksekkään liiketoiminnan kannalta entistä tärkeämpää. Henkilökunnan sitoutuminen on tärkeää yrityksen menestykselle myös, koska sitoutuneet työntekijät ovat arvokkaampia ja tuottavampia yritykselle. Palkitseminen voi olla yksi keino henkilökunnan sitoutumisen parantamiseen, ja se sisältää monia aineellisia ja aineettomia palkkioita, kuten koulutusmahdollisuudet ja arvostuksen osoittamisen. Onnistunut palkitseminen voi edistää työhyvinvointia ja sitoutumista sekä työnantajan että työntekijän hyödyksi.</p> <p>Tämän työn tarkoituksena oli selvittää, miten sitoutumiseen vaikuttavat tekijät toteutuivat toimeksiantajayrityksessä, miten työntekijät kokivat palkitsemisen vaikuttavan heidän organisaatio-sitoutumiseensa ja millainen palkitseminen motivoi heitä. Lisäksi tutkimus toimi osana viestintää toimeksiantajayrityksen yrittäjiltä sen henkilökunnalle. Sen avulla viestittiin nykyisistä, jo käytössä olevista palkitsemisen muodoista ja työnantajan halusta osallistaa työntekijät työpaikansa kehittämiseen.</p> <p>Viitekehyksessä hyödynnettiin Meyerin ja Allenin kolmen komponentin sitoutumisteoriaa ja Herzbergin motivaatio-hygieniatekijäteoriaa. Palkitsemisen viitekehyksessä sovellettiin Hakosen, Hakosen, Hulkko-Nymanin ja Ylikorkalan kokonaispalkitsemisen mallia. Aineetonta palkitsemista käsitellään Kauhasen urapalkkioiden ja sosiaalisten palkkioiden näkökulmasta.</p> <p>Tutkimustyyppinen opinnäytetyö toteutettiin marraskuun 2022 ja huhtikuun 2023 välisenä aikana. Kokonaistutkimuksen aineistonkeruumenetelmänä käytettiin informoitua kyselyä. Työn toimeksiantajana oli Hansens Safka Oy. Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä, että sitoutumiseen vaikuttavat tekijät toteutuvat toimeksiantajayrityksessä pääasiassa hyvin. Työntekijät kokivat erityisesti hyvään johtamiseen liittyvien sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden toteutuvan. Lisäksi myös riittävä vaikutusmahdollisuus työskentelyaikoihin, tyytyväisyys työnkuvaan ja sopiva työ määrä toteutuivat toimeksiantajayrityksessä. Sitoutumiseen vaikuttivat työntekijöiden mielestä erityisesti aineettomat palkinnot. Tärkeimpinä palkintoina sitoutumisen kannalta työntekijät pitivät hyvää johtamista ja kiitoksen ja arvostuksen saamista sekä laajaa työterveyshuoltoa. Työntekijät kokivat yhteisen palkitsemisen yksilöpalkitsemista motivoivampana.</p> <p>Tutkimustulosten perusteella toimeksiantajalle tehtiin palkitsemisehdotus, joka esiteltiin toimeksiantajayrityksen henkilökunnalle ja johdolle.</p>
Asiasanat Sitoutuminen, palkitseminen, organisaatiositoutuminen, työmotivaatio

Sisällys

1	Johdanto	3
1.1	Työn tarkoitus, tavoitteet ja rajaus	3
1.2	Opinnäytetyön toteuttaminen.....	4
2	Toimeksiantajayritys	6
3	Sitoutuminen	10
3.1	Organisaatiositoutuminen käsitteenä.....	10
3.2	Sitoutumisen kolmen komponentin malli.....	10
3.3	Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät	12
3.4	Sitoutuneiden työntekijöiden vaikutus yrityksen toimintaan.....	14
3.5	Ravintola-alan erityispiirteet sitoutumisessa	15
4	Palkitseminen.....	17
4.1	Strateginen palkitseminen	17
4.2	Palkitsemisen kokonaisuus	18
4.3	Aineellinen palkitseminen	19
4.4	Aineeton palkitseminen	21
4.5	Työhyvinvointi	23
4.6	Palkitsemisen riskit.....	24
5	Tutkimuksen toteutus	25
5.1	Kohderyhmä.....	25
5.2	Aineistonkeruumenetelmät	26
5.3	Aineiston analysointi.....	29
5.4	Informoidun kyselyn toteutus.....	29
6	Tulokset.....	31
6.1	Sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden toteutuminen.....	31
6.2	Työntekijöiden kokemus palkitsemisen muodoista	35
6.3	Motivoiva palkitseminen	39
7	Pohdinta.....	41
7.1	Johtopäätökset sekä kehittämissuhteet	42
7.2	Palkitsemisehdotus	44
7.3	Tulosten luotettavuus ja eettiset näkökohdat	45
7.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	46
7.5	Opinnäytetyöprojektin ja oman oppimisen arviointi	47

Lähteet.....	49
Liitteet.....	52
Liite 1 Toimeksiantajan palkitsemiskeinot.....	52
Liite 2 Suomenkielinen kyselylomake	54
Liite 3 Englanninkielinen kyselylomake.....	60

1 Johdanto

Ravintola-ala kärsii työvoimapulasta, jota COVID-19-pandemia pahensi entisestään. Erityisesti osaavan työvoiman puute vaivaa ravintoloita, mikä on suuri este alan koronapandemiasta toipumiselle. (Mara 2023) Työvoimapula näkyy muun muassa siinä, että ravintolat ovat joutuneet sulkemaan tiettyjä päiviä tai muuten supistamaan aukioloaikojaan, mikä voi hankaloittaa kannattavan liiketoiminnan harjoittamista. Puute työntekijöistä kuormittaa myös yrittäjiä ja nykyisiä työntekijöitä ja vaarantaa heidän työssä jaksamisensa. (Mara 20.10.2022.)

Vaikka työvoimaa olisi riittävästi tarjolla, on vanhojen työntekijöiden menetys ja uusien rekrytointi ja kouluttaminen kallista työnantajille monella tapaa: suoraa kustannuksia aiheuttaa uusien työntekijöiden perehdytys, minkä lisäksi vanhojen työntekijöiden mukana menetetään heille karttunut, kilpailukyvyyn kannalta ratkaisevan tärkeä tietotaitopääoma (Viitala 2014, 88). Henkilökunnan sitoutuminen onkin nykyisin ja tulevaisuudessa entistä tärkeämpää menestyvän liiketoiminnan tavoittelussa, sillä sen lisäksi, että henkilökunnan vaihtuvuus lisää yrityksen kustannuksia, ovat sitoutuneet työntekijät myös arvokkaampia ja tuottavampia yritykselle (Allen & Meyer 1991, 38). Sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän suhdetta organisaatioon, jossa hän on töissä. Sitoutunut työntekijä haluaa pysyä organisaatiossa, jakaa yhteiset tavoitteet ja arvot organisaation kanssa ja ponnistelee niiden eteen. (Leiviskä 2011, 120; Viitala 2014, 90.)

Yksi työnantajan keino henkilökunnan sitoutumisen parantamiseen voi olla työntekijöiden palkitseminen. Palkitseminen on johtamisen apuväline ja monitahoinen suhde työnantajan ja työntekijän välillä. Siihen kuuluu palkan lisäksi muun muassa edut ja muut aineelliset palkkiot, ja aineettomia palkkioita, kuten kiitos ja arvostuksen osoittaminen, mahdollisuus kouluttautua ja kehittyä työssä sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuudet. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 36) Onnistunut palkitseminen hyödyttää sekä työnantajaa, että työntekijää edistäen työhyvinvointia ja sitoutumista. Sitä voidaan myös käyttää rekrytoinnin apuvälineenä uuden osaamisen houkuttelussa ja sen avulla viestittää organisaation strategiasta, arvoista ja kulttuurista. (Armstrong 2015, 6; Hakonen & Nylander, 2015.)

1.1 Työn tarkoitus, tavoitteet ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millainen palkitseminen motivoi henkilökuntaa sitoutumaan yritykseen. Sen tuloksena muodostuu palkitsemisehdotus toimeksiantajayritykselle. Lisäksi tutkimuksen toteutus toimii osana viestintää työnantajilta yrityksen henkilökunnalle. Osallistamalla työntekijät tutkimukseen, heille viestitään nykyisistä, jo käytössä olevista palkitsemisen muodoista

ja työnantajan halusta osallistaa työntekijät työpaikkansa kehittämiseen. Toimeksiantajan toiveesta palkkaa ei käsitellä työssä syvemmin, sillä yritys ei halua sitoutua palkankorotuksiin nykyisessä taloustilanteessa, vaan lähtökohtaisesti etsii muita sitoutumista edistäviä palkitsemisen muotoja (Styyra 19.12.2022).

Tutkimuskysymykset ovat:

- Miten toimeksiantajayrityksen työntekijät kokevat sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden toteutuvan työpaikallaan?
- Miten tärkeäksi työntekijät kokevat eri palkitsemisen muodot sitoutumisen kannalta?
- Millainen palkitseminen motivoi työntekijöitä?

Viitekehys muodostuu sitoutumisen ja palkitsemisen teorian tiedosta. Aiheita käsitellään hyödyntäen Meyerin ja Allenin kolmen komponentin sitoutumisteoriaa (1991) sekä Hakosen, Hakosen, Hulkko-Nymanin ja Ylikorkalan kokonaispalkitsemisen mallia (2014). Aineetonta palkitsemista käsitellään Kauhasen (2012) urapalkkioiden ja sosiaalisten palkkioiden näkökulmasta. Peittomatriisi havainnollistaa viitekehysten, tutkimuskysymysten ja tulosten välistä yhteyttä (taulukko 1).

Taulukko 1. Peittomatriisi

Tutkimuskysymys	Viitekehys (luku)	Kyselylomakkeen kysymykset	Tulokset (luku)
Miten työntekijät kokevat sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden toteutuvan työpaikallaan?	3.1	6–8 & 12–14	6.1
Miten tärkeäksi työntekijät kokevat eri palkitsemisen muodot sitoutumisen kannalta?	4.2—4.5	9–11	6.2
Millainen palkitseminen motivoi työntekijöitä?	4	15 & 16	6.3

1.2 Opinnäytetyön toteuttaminen

Opinnäytetyö toteutetaan toimeksiantona Hansens Safka oy:lle, ravintola Kuurnalle. Helsingin Kruununhaassa sijaitseva Kuurna on 41-paikkainen illallisravintola, joka työllistää kahden yrittäjän lisäksi 9 henkilöä. Ravintola on perustettu vuonna 2005 ja nykyiset yrittäjät ovat vastanneet

liiketoiminnasta vuodesta 2019 alkaen. Ravintola-alan henkilökunnan puute on vaikeuttanut päivittäistä liiketoimintaa myös Kuurnassa. Yrityksessä ymmärretään osaavan henkilökunnan strategisesti tärkeä rooli kannattavan liiketoiminnan harjoittamisessa, ja nyt koronapandemian vuoksi määrättyjen ravintolarajoitusten hellitettyä yrittäjillä on halu ja mahdollisuus kehittää ravintolan liiketoimintaa. Toimeksiantaja uskoo oman henkilökunnan tutkimisen ja kuuntelun tuottavan strategisesti tärkeää tietoa ja haluaa osallistaa henkilökuntaa työpaikan kehittämistyöhön. (Styyra 19.12.2022.) Toimeksiantajaa esitellään tarkemmin luvussa 2.

Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutetaan määrällisenä, eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Aineistonkeruumenetelmänä käytetään informoitua kyselyä. Tutkimus toteutetaan kokonaistutkimuksena toimeksiantajayrityksen henkilökunnalle. Projekti toteutetaan syksyn 2022 ja kevään 2023 aikana. Projektin eteneminen on kuvattu taulukossa 2.

Taulukko 2. Projektin aikataulu

Työvaihe	Ajankohta
Opinnäytetyösuunnitelman laatiminen	Lokakuu 2022
Tietoperustan kokoaminen	Marraskuu 2022
Tietoperustan kokoaminen Tutkimusmenetelmän suunnittelu	Joulukuu 2022
Tutkimuksen suunnittelu ja kyselyn kokoaminen Tietoperustan kokoaminen	Tammikuu 2023
Aineiston hankkiminen Tulosten analysointi ja kirjoittaminen Johtopäätösten pohdinta	Helmikuu 2023
Johtopäätösten kirjoittaminen Kirjoitustyön valmistuminen	Maaliskuu 2023
Opinnäytetyön valmistuminen Opinnäytetyön esittäminen	Huhtikuu 2023

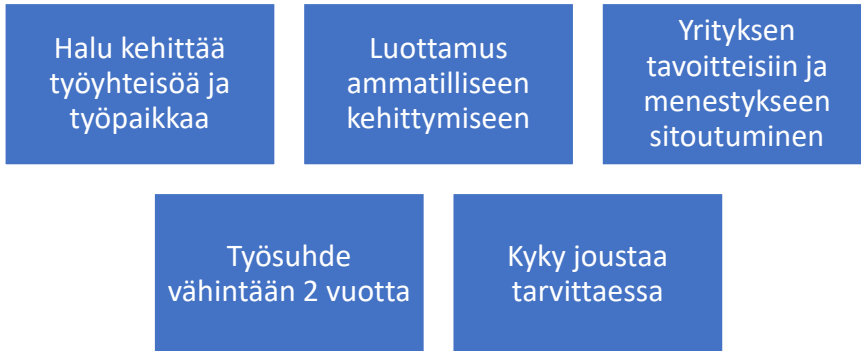
2 Toimeksiantajayritys

Ravintola Kuurna on perustettu vuonna 2005 ja liiketoiminta myytiin nykyisille omistajilleen vuonna 2019. Ravintola työllisti vuoden 2023 alussa kahden yrittäjän lisäksi 9 työntekijää, joista 7 työskentelee täyspäiväisesti ja 2 osa-aikaisesti. Keittiössä työskentelee viisi työntekijää, salissa neljä. Työntekijöiden ikä vaihtelee 22 ja 46 vuoden välillä. Kuurna on auki maanantaista lauantaihin klo 17–23 (Kuurna 2022). Salihenkilökunta työskentelee ravintolassa vain ilta-aikaan, keittiöhenkilökunta tekee sekä päivä- että iltavuoroja. Tarjoilijoiden ja kokkien lisäksi ravintola työllistää yhden henkilön, joka vastaa myyntipalvelusta ja viestinnästä. Ravintolan omistajat työskentelevät myös itse muiden työntekijöiden kanssa ravintolan keittiössä ja salissa johtaen päivittäistä toimintaa. Toinen Kuurnan omistajista, ravintoloitsija Laura Styyra sanoo, että koronapandemia ja sitä seuranneet liikkumis- ja kokoontumisrajoitukset ja poikkeusolot ovat määritelleet Kuurnan vuonna 2019 aloittaneiden yrittäjien aikaa yrityksen johdossa ja kehittämisessä. (Styyra 19.12.2022).

Styyran mukaan Kuurnassa halutaan palkita sitoutumisesta sekä työssäoloajan ja työuran, että yhteisten tavoitteiden eteen työskentelyn näkökulmasta. Eduilla pyritään tukemaan työntekijöiden hyvinvointia, varmistamaan jatkuva ja tasalaatuinen työsuoritus ja vaikuttamaan positiivisesti työnantajamielikuvaan. Kertaluontoisesti työntekijöitä halutaan palkita erityisistä ponnisteluista haastavissa tilanteissa, joissa työntekijä on esimerkiksi osoittanut joustavuutta tai suoriutunut erityisen raskaista tehtävistä. Tällaisen palkitsemisen avulla toivotaan myös kannustettavan työntekijöitä oma-aloitteisuuteen työpaikan ja yrityksen kehittämisessä. (Styyra 19.12.2022.)

Kuvassa 1 tarkastellaan Kuurnan ravintoloitsija Laura Styyrän nimeämiä tärkeimpiä sitoutumisen ilmenemismuotoja Kuurnassa. Kuurnassa sitoutumisen tavoitteena on työntekijöiden pysyminen yrityksen palveluksessa vähintään kaksi vuotta. Näin työntekijät voivat hyödyntää heille kertynyttä työkokemusta ja kehittää sen perusteella toimintaansa koettuaan itse vuodenvaihtamisen ja sesonkien vaihtumisen ja niiden vaikutuksen ravintolan toimintaan. Työntekijän asenteiden ja työntekijän ja organisaation psykologisen suhteen näkökulmasta sitoutuminen nähdään Kuurnassa vastavuoroisena toimintana työntekijän ja työnantajan välillä. Ensinnäkin se ilmenee työntekijän kykyä joustaa esimerkiksi työvuorojen suhteen sairastapauksissa. Lisäksi se nähdään työntekijöiden luottamuksena siihen, että yritys tukee heidän ammatillista kasvuaan siitakin huolimatta, että työntekijällä ei ole valmista urasuunnitelmaa työssä aloittaessaan. Luottamus ammatillisen kasvun mahdollisuuden on tärkeä myös siksi, että organisaatio on pieni ja nuori, jolloin siinä suoraviivaisesti ylöspäin uralla eteneminen voi olla haastavaa. Styyra painottaa, että sitoutumisella tarkoitetaan myös

yrittäjien tavoitteisiin ja menestykseen sitoutumista. (Styyra 19.12.2022.)



Kuva 1. Työntekijöiden sitoutumisen tavoitteet Kuurnassa (Styyra 19.12.2022)

Koronaviruspandemian takia määrättyt liikkumis- ja kokoontumisrajoitukset sekä ravintoloiden aukioloa ja asiakasmäärää rajoittaneet määräykset koettelivat ravintola-alaa vuosina 2020–2022, jolloin kannattavan liiketoiminnan tekeminen vaikeutui entisestään. Normaalioloissa ravintola-alan liikevoitto on keskimäärin 1–4 % yrityksen liikevaihdosta, mikä rajoittaa yritysten mahdollisuuksia palkankorotuksiin (MaRa ry. 19.5.2020). Siitä syystä myöskään toimeksiantaja ei halua sitoutua ylimääräisiin palkankorotuksiin palkitsemisen keinona, vaan tavoitteena on löytää muita sitoutumista parantavia palkitsemisratkaisuja. Palkkoja Kuurnassa on sitouduttu nostamaan yleiskorotusten yhteydessä, tai mikäli työntekijän työtehtävä olennaisesti muuttuu tai hänen vastuunsa kasvaa. Palkat pyritään Styyran mukaan pitämään työntekijöiden reiluina ja riittävinä ylläpitämään mielenkiintoista vapaa-aikaa ja elämää työn ulkopuolella sekä kilpailukykyisinä suhteessa muihin alan yrityksiin. Peruspalkan lisäksi kokoaikaisille työntekijöille maksetaan iltatyön kattava kiinteä lisä. Tuntityöntekijöiden lisät maksetaan matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluiden työehtosopimuksen mukaan. (Styyra 19.12.2022.)

Vuoden 2022 lopussa Kuurnassa oli jo käytössä monipuolisesti erilaisia palkitsemisen keinoja. Toimeksiantajan tarpeena olikin selvittää, miten palkitsemisella voidaan vaikuttaa erityisesti työntekijöiden organisaatiositoutumiseen ja miten palkitsemista voitaisiin kehittää yrityksessä. Kaikki henkilöstön edut on koottu liitteenä olevaan taulukkoon (liite 1). Tällä hetkellä merkittävin aineellinen palkitsemisen keino ravintola Kuurnassa on työhyvinvointiin panostaminen. Lähtökohtaisesti työntekijöille pyritään tarjoamaan mahdollisimman paljon heille ilmaisia etuja, kuten esimerkiksi maksimimäärä verottomana saatavia hyvinvointietuja. Kokoaikaisille työntekijöille jaetaan Epassi Liikunta- & Kulttuuri -etua 400 euron arvosta, mikä on suurin rahallinen määrä etua, jonka työnantaja voi

verovapaasti työntekijöilleen antaa (Epassi 2022). Osa-aikaiset työntekijät saavat etua 200 euron arvosta vuosittain. Etu jaetaan työntekijöille kaksi kertaa vuodessa. Lisäksi työntekijöillä on käytössään niin ikään kaksi kertaa vuodessa annettava Hierontaetu. Myös sen arvo on kokoaikaisille työntekijöille 400 euroa ja osa-aikaisille 200 euroa. Näiden lisäksi henkilökunnalle järjestetään kaksi kertaa vuodessa juhlat, jossa yhdistyy työkykyä ylläpitävä toiminta ja pikkujoulu- tai kesäjuhlat. Tämä toiminta on työntekijälle ilmaista. Lakisääteisen työterveyshuollon lisäksi Kuurnassa tarjotaan tekijöille laajamittainen työterveyshuolto yksityisellä palveluntarjoajalla, laajamittainen vapaa-ajan tapaturmavakuutus ja 10 %:n asiakasalennus Ebeling hammaslääkäreiltä. Laajamittaisen työterveyshuollon kustannukset ovat 788 euroa / työntekijä vuodessa. (Styyra 19.12.2022.)

Toimeksiantajan henkilökunta saa luontoisetuna päivittäin aterian, jonka arvo 5,50 € katsotaan työntekijän saamaksi tuloksi ja josta työntekijät maksavat tuloveroa. Lisäksi henkilökunnalle kuuluu kahvi ja virvoitusjuomat, mitkä Verohallinnon mukaan katsotaan tavanomaiseksi virkistystoiminnaksi ja on siten työntekijälle verovapaata (Verohallinto 27.1.2022, 3.5.2.7). Henkilökuntaetuna työntekijät saavat nauttia aterioita alennettuun hintaan toimipaikassa. Alennus on 50 % koko laskun loppusummasta kattaen työntekijän ja hänen yhden seuralaisensa. Alennuksen ulkopuolelle lasketaan jäävän samppanjat ja arvoviinit, joihin sovelletaan 30 euron pullokohtaista alennusta tuotteiden omakustannushinnan ollessa työnantajalle korkeampi. (Styyra 19.12.2022.)

Aineettomista palkinnoista kiitoksen ja arvotuksen osoittaminen sekä palautteen antaminen ovat Styyrän mukaan olennainen päivittäisen johtamisen keino. Styyra korostaa, että sisäisen ja ulkoisen tunnustuksen antaminen henkilökunnalle kuuluu yrityksen arvoihin, ja henkilökunnasta halutaan puhua hyvää niin sisäisesti kuin ulkoisestikin esimerkiksi sidosryhmille. Styyrän mukaan työntekijöiden onnistumiset ja positiivinen palaute annetaan koko tiimin edessä ja rakentava palaute kahden kesken. Varsinaiset kehityskeskustelut käydään kunkin työntekijän kanssa kaksi kertaa vuodessa. Kokoaikaiset työntekijät tekevät Kuurnassa viiden työpäivän sijaan neljä pidempää työvuoroa viikossa. Ne ajoittuvat maanantaista lauantaihin. Keittiöhenkilökunta työskentelee aamu- ja iltavuoroissa, salihenkilökunta vain iltaisin. Työnantaja suunnittelee työvuorot, ja työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihinsa ja vapaapäivien sijoittumisiin toivein. Styyrän mukaan lähtökohtana on, että kaikki työvuoro-toiveet pyritään toteuttamaan. Pienessä ja Styyrän mukaan melko nuoressa yrityksessä työntekijöiden mahdollisuudet edetä organisaatiossa ovat rajalliset. Työntekijöiden uratavoitteisiin suhtaudutaan kuitenkin kannustavasti, ja pienen organisaation etuna on, että yritys pystyy mukautumaan erilaisiin työntekijöiden rooleihin ja kasvamaan myös yrityksenä niiden mukana. Vaikka valmiita askelmia ei uralla etenemiseen välttämättä pystytä tarjoamaan, yrityksessä on halu järjestellä työntekijöille uusia tehtäviä ja mahdollisuus edetä organisaatiossa

esimerkiksi luomalla uusia työnkuvia ja jakamalla yrittäjien vastuuta etenemistä toivoville työntekijöille. (Styyra 19.12.2022.)

Styyran mukaan henkilökuntaa kannustetaan opiskeluun, ja työnantaja pyrkii mahdollisuuksien mukaan tukemaan työntekijöiden kouluttautumista. Tähän mennessä työntekijöille on esimerkiksi järjestetty mahdollisuus toteuttaa opintoihin kuuluvia näyttöjä työpaikalla, tai järjestelty työvuoroja opetukseen osallistumisen mahdollistamiseksi. Kuurnassa kannustetaan itsensä kehittämiseen ja muihin ravintoloihin tutustumiseen tarjoamalla jokaiselle työntekijälle työnantajan kustantama illallinen kerran vuodessa missä tahansa työntekijän valitsemassa ravintolassa. Ehtoina edun käyttämiseen ovat, ettei työntekijä ole aiemmin käynyt kyseisessä ravintolassa ja että hän voi perustella miten kokemus tukee hänen ammatillista kehitystään ja tarjoaa näkökulmia omaan työhön liittyen. (Styyra 19.12.2022.)

Styyra mainitsee, että tulevaisuudessa työntekijöitä haluttaisiin palkita erityisesti koulutuksen mahdollistamisella paremmin. Kuurnan yrittäjät ovat kiinnostuneita tutkimaan esimerkiksi mahdollisuutta sulkea ravintola tietyksi päiviksi henkilökunnan koulutusta varten. Koulutuksen lisäksi myös muu henkilökunnan yhteinen tekeminen, kuten esimerkiksi työnantajan järjestämä liikunta voisi olla yrittäjien mielestä potentiaalinen palkitsemiskeino. Kehityskeskustelut suunnitellaan vuonna 2023 siirtyä järjestämään neljä kertaa vuodessa, aiemman kahden sijaan, minkä toivotaan mahdollistavan palautteen antamisen entistä paremmin. Aineellisesta palkitsemisesta tulospalkkaus voitonjaon keinoin olisi yrittäjien mielestä mahdollinen uusi palkitsemismuoto. Työntekijöitä halutaan palkita hyvästä tuloksesta myös taloudellisesti, ja tulospalkkaus saattaisi Styyran mukaan palvella yritystä mahdollistamalla taloudellisen palkitsemisen ilman, että yritys sitoutuu palkkojen korottamiseen. Yrittäjät eivät halua ottaa pois työntekijöiltä aiempia etuja, eikä toisaalta kasvattaa merkittävästi palkitsemiseen käytettävää kiinteää rahamäärää, vaan sitoa palkitsemista entistä voimakkaammin työn tuloksellisuuteen. (Styyra 19.12.2022.)

3 Sitoutuminen

Sitoutuminen on monitahoinen käsite, johon vaikuttavat eri tekijät, kuten yksilön suhde organisaatioon, positiivinen asennoituminen ja halu ponnistella organisaation tavoitteiden eteen. Se voidaan nähdä vastavuoroisena toimintana työntekijän ja yrityksen välillä. Sitoutuminen vaikuttaa yksilön haluun jatkaa organisaatiossa ja osallistua yhteisön toimintaan. Jotta työntekijöiden sitoutumista voidaan edistää, on organisaatiossa huomioitava ja ymmärrettävä siihen vaikuttavat tekijät.

3.1 Organisaatiositoutuminen käsitteenä

Viitalan (2014, 90) mukaan sitoutumisella tarkoitetaan ”henkilön psykologista suhdetta siihen organisaatioon, jossa hän on töissä”. Suhde vaikuttaa työntekijän haluun jatkaa tai olla jatkamatta työskentelyä yhteisössä (Meyer & Allen 1991, 67). Sitoutunut työntekijä hyväksyy organisaation tavoitteet ja arvot uskoen niihin, hän haluaa ponnistella huomattavasti organisaation tavoitteiden eteen ja hänellä on voimakas halu pysyä organisaation jäsenenä (Lampikoski 2005, 46). Hän siis asennoituu positiivisesti organisaatiota kohtaan ja työskentelee minimivaatimuksia paremmin tai enemmän (Leiviskä 2011, 120).

Sitoutuminen voi johtaa työntekijän pitkäaikaiseen työsuhteeseen yrityksessä, mutta käsitteenä se ei kuvaa ainoastaan työntekijän työssäoloaikaa, vaan myös työntekijän asennetta työtä ja yritystä kohtaan. Helpommin mitattavat henkilökunnan pysyvyys ja vaihtuvuus voivat auttaa sitoutumisen hahmottamisessa, mutta ne eivät suoraan mittaa tunnetason sitoutumista. Runsas vaihtuvuus ei aina kerro matalasta sitoutumisesta, vaan siihen vaikuttaa organisaation sisäiset ja ulkopuoliset tekijät, kuten yleinen työmarkkina- ja taloustilanne, tai yrityksen luonne. Esimerkiksi yrityksessä, jossa työskentelee paljon opintojensa ohella työskenteleviä nuoria, voimakas vaihtuvuus on luonnollista. (Viitala 2014, 69.) Sitoutumisen tavoitteena ei siis puhtaasti ole saada työntekijöitä työskentelemään organisaatiossa mahdollisimman pitkään, vaan yrityksen palveluksessa pysymisen lisäksi sitoutuminen kattaa lojaaliuden työnantajaa kohtaan, hyvän työsuorituksen sekä motivaation tehdä organisaation menestyksen eteen. (Lampikoski 2005, 46—47.) Työntekijä voi sitoutua organisaatiossa ihmiseen, organisaation arvoihin tai sen toimintaan (Leiviskä 2011, 120).

3.2 Sitoutumisen kolmen komponentin malli

Meyer ja Allen (1991, 67) ovat luoneet sitoutumisen kolmen komponentin mallin. Vaikka tämä sitoutumisteoria on lähtöisin yli kolmenkymmenen vuoden takaa, se on edelleen käyttökelpoinen monissa organisaatioissa ja työpaikoilla, sillä se tarjoaa laajan ja monipuolisen käsityksen organisaatiossa tapahtuvasta sitoutumisesta. Teoria korostaa, että organisaatioon sitoutuminen ei ole

pelkästään yksittäisen henkilön oma päätös, vaan se on monimutkainen prosessi, johon vaikuttavat niin yksilön persoonallisuus, työympäristön ominaisuudet, työtehtävät ja organisaation toimintakulttuuri. Yritysjohdolla voi käyttää teoriaa ymmärtääkseen paremmin, mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen organisaatioon ja miten sitoutumista voidaan parantaa. Lisäksi teoriaa voidaan soveltaa myös muuttuneissa työympäristöissä, sillä yksittäisten sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden sijaan siinä tarkastellaan sitoutumista monitahoisena suhteena työntekijän ja organisaation välillä. Meyerin ja Allenin ((1991, 67) mallissa sitoutuminen jaetaan kolmeen ulottuvuuteen: **affektiiviseen, jatkuvaan ja normatiiviseen sitoutumiseen**. Affektiivisellä sitoutumisella tarkoitetaan yksilön *halua* työskennellä organisaatiossa. Se kuvaa henkilön tunnepohjaista kiintymystä tai identifioitumista yritykseen, ja siitä voidaan myös käyttää nimitystä tunneperäinen sitoutuminen. Jatkuva sitoutuminen tarkoittaa työntekijän tiedostamaa hintaa työsuhteesta lähdöstä, tai palkkiota siinä pysymisestä. Henkilöt, joiden sitoutuminen organisaatioon on lähinnä jatkuvaa, jäävät yritykseen koska he kokevat *tarvitsevansa* sitä, tai työn panostuksen ja tuotoksen suhde on heille edullinen. Normatiivisesti sitoutuneet työntekijät taas kokevat velvollisuudentuntoa yritystä kohtaan. Normatiivisesti sitoutuneet työntekijät voivat ajatella jäävänsä työsuhteeseen, koska se on heidän *velvollisuutensa*. Sitoutumisen kolme ulottuvuutta eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan Meyerin ja Allenin (1991, 67–68) mukaan yksilö voi kokea jokaista kolmea sitoutumisen komponenttia vaihtelevissa määrin.

Jokainen sitoutumisen ulottuvuus edistää työntekijän pysymistä organisaatiossa. Sitoutumisen tavalla on kuitenkin merkitystä työssä suoriutumisen kannalta. Työntekijä, jonka jatkuvuus sitoutuminen on voimakasta, pyrkii antamaan yritykselle vain sen, mitä häneltä vaaditaan. Normatiivisesti sitoutuneet työntekijät sen sijaan haluavat yleensä antaa työpanoksensa yrityksen hyväksi, mutta koska velvollisuudentunne ei sisällä tunnepitoiseen sitoutumiseen verrattuna innokkuutta tai omistautumista, suhde yritykseen voi jäädä heikoksi. Työntekijöiden reilu ja kunnioittava kohteleminen, työntekijää ja organisaatiota yhdistävät arvot ja työntekijän identifioituminen suhteessa organisaatioon vahvistavat affektiivista sitoutumista. Jatkuvuus sitoutumista lisää sen sijaan se, että työntekijä tunnistaa saattavansa hävitä yritykseen sijoittamansa panoksen. Normatiivinen sitoutuminen muodostuu, kun työntekijä omaksuu yrityksen normit sosiaalistumisen kautta ja hän kokee tarvetta työskennellä vastapalveluksena saaduista eduista. Kunnioittava ja ystävällinen vuorovaikutus synnyttävät positiivisia tunteita työpaikalla ja voivat vahvistaa myönteistä asennoitumista organisaatiota kohtaan. Se puolestaan lisää affektiivista ja normatiivista sitoutumista. (Leiviskä 2011, 120–123.)

Mikään sitoutumisen kolmen komponentin mallin muoto ei automaattisesti ole muita parempi. Organisaatiosta, sen työntekijöistä ja työn luonteesta riippuen eri mallit ilmenevät erilaisissa yrityksissä. Leiviskän (2011, 122) mukaan kuitenkin nimenomaan vahva affektiivinen sitoutuminen yhdessä normatiivisen sitoutumisen kanssa parantaa organisaation suorituskykyä, kun taas jatkuvuussitoutuminen voi johtaa työntekijöiden ei-toivottuun käytökseen. Voimakas jatkuvuussitoutuminen ja vähäinen affektiivinen tai normatiivinen sitoutuminen voi heikentää työyhteisötaitoja, lisätä työntekijöiden poissaoloja, henkilöstön vaihtuvuutta ja välinpitämättömyyttä sekä heikentää kykyä ymmärtää sidosryhmien tarpeita (Leiviskä 2011, 124). Siksi erityisesti affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen mahdollistaminen voi hyödyttää organisaatiota.

3.3 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Sitoutumiseen vaikuttaa yrityksen henkilöstöpolitiikka: johtaminen yrityksessä, kilpailukykyinen palkkataso tai sitä kompensoivat edut, kiinnostava työn sisältö sekä mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen työssä ja työn ja vapaa-ajan yhdistämiseen. Rekrytointivaiheessa voidaan vaikuttaa työntekijän sitoutumishaluun luomalla uudelle työntekijälle realistiset odotukset tulevasta työpästä ja huolehtimalla riittävästä perehdytyksestä. (Viitala 2014, 92.) Aiemmin mainittu työntekijöiden kunnioittava kohtelu ja työntekijöitä ja organisaatiota yhdistävät arvot vaikuttavat positiivisesti työntekijöiden sitoutumiseen.

Työlainsäädäntö kaventaa työnantajan oikeutta esimerkiksi perusteettomiin irtisanomisiin, jolloin työnantajalla on velvollisuus harkita rekrytointeja ja sitoutua valitsemiinsa työntekijöihin pitkäjänteisesti. Vastavuoroisesti hyvä työsuhdeturva motivoi työntekijöitä sitoutumaan yrityksiin. (Viitala 2014, 91–92.) Lisäksi, kun työntekijät kokevat, että organisaatiossa halutaan aidosti edistää heidän hyvinvointiaan ja onnellisuuttaan, he sitoutuvat yritykseen paremmin ja suhtautuvat siihen positiivisemmin (Leiviskä 2011, 123).

Viitalan (2014, 69) mukaan vaihtuvuutta voidaan pienentää nostamalla palkkoja ja parantamalla työviihtyvyyttä, joskaan epätoivottua vaihtuvuutta niillä ei täysin voida korjata. Palkkiot ja edut vaikuttavat nimenomaan jatkuvasti sitoutuneiden työntekijöiden sitoutuneisuuteen (Viitala 2014,91).

Sitoutumiseen vaikuttavat siis monet tekijät eri tasoilla. Tekijät voidaan jakaa esimerkiksi yksilön ja hänen toimenkuvaansa liittyviin tekijöihin, johtamiseen liittyviin tekijöihin sekä työyhteisöön ja organisaatiokulttuuriin liittyviin tekijöihin. Taulukossa 3 tarkastellaan keskeisimpiä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä jaoteltuna yksilön, johtamisen ja työyhteisön tasoille.

Taulukko 3. Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Työnkuva	Mielenkiintoinen työn sisältö Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhön Mahdollisuus uuden oppimiseen ja kehittymiseen Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen Työsuhteen laatu Palkka ja edut
Johtaminen	Reilu ja kunnioittava kohtelu Kiitoksen ja arvostuksen osoittaminen Perehdytys
Työilmapiiri ja työyhteisö	Organisaatiota ja työntekijöitä yhdistävät arvot Työilmapiiri Vuorovaikutus ja suhde esihenkilöihin, kollegoihin ja sidosryhmiin Työhyvinvointi

Motivaatio ja sitoutuminen ovat kaksi erillistä käsitettä vaikkakin ne muodostuvat osittain samoista tekijöistä. Martinin, Ginnsin ja Papworthin (2017, 157) mukaan motivaatio ja sitoutuminen ovat syklinen prosessi, jossa molemmat tekijät vaikuttavat toisiinsa. Korkea työmotivaatio vauhdittaa sitoutumista ja toisaalta vahva sitoutuminen varmistaa myöhemmän motivaation. Henkilö, joka nauttii työstään ja on motivoitunut tekemään sitä hyvin, todennäköisesti myös sitoutuu työpaikkaan ja organisaatioon. Työmotivaatio vaikuttaa siis organisaatiositoutumiseen, minkä lisäksi samat tekijät vaikuttavat sekä sitoutumiseen että motivaatioon. Kuvassa 2 tarkastellaan Herzbergin (1965, 394–396) motivaatio-hygieniatekijäteoriaa, jonka ymmärtäminen voi auttaa myös sitoutumisen kehittämisessä. Herzbergin teorian mukaan työntekijän haluun työskennellä vaikuttavat motivaatiotekijät, jotka lisäävät työntekijän tyytyväisyyttä ja halua ponnistella tavoitteiden eteen. Niitä ovat tavoitteiden saavuttaminen ja niistä saatu tunnustus, sisäinen kiinnostus tehtävää kohtaan, vastuu tehtävistä, kehittymisen ja kasvun mahdollisuus työpaikalla. Ne tyydyttävät ihmisen tarvetta hyödyntää osaamistaan psykologisen kasvun välineenä. Hygieniatekijät sen sijaan vaikuttavat tyytymättömyyteen mutta eivät itsessään lisää tyytyväisyyttä. Niitä ovat Herzbergin mukaan organisaation hallinto, johtaminen ja työolot, palkka, henkilökohtaisen elämän tapahtumat, turvallisuus työpaikalla sekä suhde esihenkilöihin, kollegoihin tai sidosryhmiin. Nämä kaksi komponenttia, motivaatio- ja hygieniatekijät, eivät siis ole toistensa vastakohtia, vaan niitä voi ilmetä organisaatiossa yhtä aikaa toisistaan riippumatta. Hygieniatekijöiden toteutuessa tyytymättömyys on vähäistä,

motivaatiotekijöiden toteutuessa taas tyytyväisyys työhön kasvaa. Herzbergin motivaatio-hygieniatekijäteoria on iästään huolimatta edelleen hyödyllinen ja yleisesti hyväksytty teoria, joka auttaa ymmärtämään, että työntekijöiden motivaatiota ja tyytymättömyyttä edistävät eri tekijät. Koska motivaatio ja sitoutuminen vaikuttavat toisiinsa ja koostuvat samoista tekijöistä, motivaatio- ja hygieniatekijöiden toteutumisen mahdollistaminen voi auttaa organisaatiositoutumisen kehittämisessä.

3.4 Sitoutuneiden työntekijöiden vaikutus yrityksen toimintaan

Voimakkaasti sitoutuneet työntekijät ovat arvokkaampia ja tuottavampia työntekijöitä yritykselle, kuin vähemmän sitoutuneet (Allen & Meyer 1991, 38). Sitoutuminen vähentää työntekijän aikomuksia lähteä yrityksestä ja pitäminen yrityksessä on halvempaa kuin uuden hankkiminen. Sen lisäksi, että henkilöstön vaihtuvuus lisää yrityksen kustannuksia, ovat pitkäaikaiset työntekijät strategisesti tärkeitä. Viitalan (2014, 90) mukaan yrityksen kilpailukyvyllä tärkeä osaaminen on usein yritys-spesifiä, jolloin työntekijöiden strategisesti tärkeä osaaminen karttuu vasta kokemuksen myötä pitkän ajan kuluessa. Sitouttaminen onkin tietotaitopääoman suojaamista – avaintiedot ja taidot pysyvät yrityksessä ja siinä työskentelevillä ihmisillä, eivätkä siirry kilpailijoille. Yritys hyötyy työntekijöistään parhaiten vasta, kun työntekijät tuntevat organisaation toimintaympäristön ja ymmärtävät työnsä merkityksen kokonaiskuvassa, kykenevät yhdistelemään eri osaamisalueitaan ja käyttämään niitä yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamiseen. (Armstrong 2012, 172; Lampikoski 2005, 13; Leiviskä 2011, 120.)

Sitoutuneet työntekijät tekevät parhaansa organisaation hyväksi ja samaistuvat sen arvoihin ja tavoitteisiin. Toimintansa mielekkäänä ja itsensä osana rikasta organisaatioilmapiiriä kokevat työntekijät ovat tunneperäisesti sitoutuneita yritykseen. He panostavat työhönsä koko potentiaalillaan, antavat itsensä kokonaisvaltaisesti organisaation palvelukseen, ovat yhteistyöhaluisia ja kunnioittavat kollegoitaan ja vaikuttavat sitä kautta positiivisesti koko organisaatioon. Sitoutuneet työntekijät ovat myös muita työntekijöitä terveempiä ja onnellisempia, mikä vaikuttaa myös positiivisesti työntekijään itseensä. (Armstrong 2012, 172; Leiviskä 2011, 120–124.)

Sitoutuneet työntekijät myös suhtautuvat myönteisemmin organisaation muutoksiin ja kokevat työmääränsä kohtuullisempana, kuin vähemmän sitoutuneet työntekijät. (Armstrong 2012, 172; Leiviskä 2011, 124.) Kaiken kaikkiaan työntekijöiden sitoutumisen on huomattu vaikuttavan positiivisesti organisaation taloudelliseen menestykseen, tuottavuuteen, innovaatioihin, työtehtävien ulkopuolisten, vapaaehtoisten työtehtävien hoitamiseen sekä asiakastyytyväisyyteen ja asiakassuhteiden keston (Bridger 2014, 22).

Tietyntasoinen vaihtuvuus kuuluu organisaation elinkaareen, eikä jokaisen työntekijän pitkäaikainen sitoutuminen välttämättä tuo yritykselle kilpailuetua. Vaihtuvuuden avulla yrityksestä monesti poistuu juuri niitä henkilöitä, jotka eivät jaa yrityksen arvoja tai suoriudu työstään toivotulla tavalla. Mikäli työntekijät ovat lojaaleita tiimilleen tai yritykselle ilman, että he jakavat yrityksen arvoja tai ponnistelevat yhteisten tavoitteiden eteen, ei sitoutuneisuus välttämättä lisää liiketoiminnan tuloksellisuutta ja voi sen sijaan johtaa kangistuneisiin menettelytapoihin. Osaaminen ja uudet ideat laajentuvat uusien työntekijöiden ja osaajien myötä. Erityisesti nopeasti muuttuvissa toimintaympäristöissä ja tilanteissa uudet näkemykset ja innovaatiot ovat yritykselle hyödyllisiä. Lisäksi liian vähäinen vaihtuvuus johtaa työvoiman ikääntymiseen ja voi jarruttaa heidän etenemismahdollisuuksiaan ja palkkakehitystään. Organisaatiolla sopiva vaihtuvuus riippuu yrityksestä ja sen toimialasta. Pienessä asiantuntijaorganisaatiossa yhdenkin työntekijän lähtö voi vaikeuttaa yrityksen toimintaa huomattavasti, kun taas esimerkiksi pikaruokaravintoloiden toimintaperiaatteet ovat suunniteltu kestämään voimakasta ja nopeaa vaihtuvuutta. (Viitala 2014, 69.) Organisaation kannalta onkin olennaista löytää ne avainhenkilöt, joiden sitouttaminen on yritykselle kannattavaa. (Lampikoski 2005, 70; Viitala 2014, 70.)

3.5 Ravintola-alan erityispiirteet sitoutumisessa

Haasteita työntekijöiden sitoutumiselle ravintola-alan työpaikkoihin aiheuttavat samat tekijät, jotka heikentävät alan vetovoimaa. Isolan ja Mäntylän Terveys- ja hyvinvoinnin laitokselle tehdyn selvityksen (2019, 9) mukaan syytä ravintola-alan vähäiselle vetovoimalle ovat erityisesti kiireiseksi ja kuormittavaksi koettu työ, huonot työehdot ja huono johtaminen. Vaikutta siis siltä, että hygieniatekijöiden katsotaan toteutuvan huonosti ravintola-alalla. Lisäksi alan erityispiirteisiin kuuluu, että ravintolatyö saatetaan nähdä nuorten väliaikaisena työpaikkana opintojen ohella. Työntekijät saattavat ennakoida jo nuorena, miten kiirettä, epävarmuutta ja kuormittavaa työtä jaksaa vanhempana, eikä työuraa ei haluta rakentaa ravintola-alan varaan. Tällöin myöskään työpaikkoihin ei sitouduta. Kuormittavaa työstä tekee sen fyysisen luonteen ja kiireen lisäksi työntekijöiden nopea vaihtuvuus ja pula osaavista työntekijöistä. Myös ennakoimattomat käytännöt, poukkoilevat työtehtävät, työntekijöiden arvostuksen puute, ylityöt, pitkät työvuorot, heikot työolosuhteet ja työn epävarmuus tekevät ravintolatyöstä kuormittavaa. Iso este organisaatiositoutumiselle ravintola-alalla on työntekijöiden tyytymättömyys alan työehtoihin ja erityisesti palkkaan. Kilpailukykyä voidaan kuitenkin parantaa tarjoamalla työntekijöille riittävä palkka ja erilaisia etuuksia, kuten kulttuuri- ja liikuntaseteleitä, tai ruokailua alennettuun hintaan. Lisäksi yhtenä esteenä alaan sitoutumiselle toimivat työntekijöiden kokemukset huonosta johtamisesta. (Isola & Mäntylä 2019, 9–13.) Puuttamalla alan epäkohtiin ja parantamalla hygieniatekijöitä, työnantajilla on mahdollisuus osaltaan edistää

työpaikkaan ja ravintola-alalle sitoutumista. Ravintola-alan työvoimakriisin hoidon kannalta sitoutumisen parantaminen on erityisen tärkeää.

Toisaalta Isolan ja Mäntylän (2019, 13) mukaan ravintola-alan vetovoimatekijöitä ovat työylpeyden kokemus, miellyttävät asiakaspalvelutilanteet ja yhdistelmä erilaisia työtehtäviä, joissa voi kehittyä ja käyttää luovuutta. Erityisesti vuoden 1990 jälkeen syntyneellä sukupolvella on työstä muitakin odotuksia kuin pelkkä ansaitseminen. Työn merkityksellisyys, oman itsen toteuttaminen ja ammatitylpeys ovat entistä tärkeämpiä nyt työelämässä oleville työntekijöille. Ravintola-alalla on mahdollisuus sitouttaa työntekijöitä tunneperäisesti tarjoamalla yhteisöllistä työtä, jossa työntekijöillä on mahdollisuus toteuttaa itseään vaihtelevissa työtehtävissä. (Isola & Mäntylä 2019, 3, 20.) Näiden tekijöiden korostaminen ja huomioiminen osana sitoutumista voi auttaa ravintola-alan organisaatioita houkuttelemaan ja pitämään kiinni tärkeistä työntekijöistä.

4 Palkitseminen

Palkitseminen on keskeinen osa johtamista ja työntekijän ja työnantajan suhdetta. Palkitseminen on vaihtosuhte, jossa työntekijä saa tekemästään työstä rahallisen, tai muuten hänelle arvokkaan korvauksen. Yksinkertaisimmillaan se voi siis tarkoittaa työntekijän saamaa tunti- tai kuukausipalkkaan. Modernissa työelämässä tämä suhde voi kuitenkin olla hyvin monitahoinen ja koostua kokonaisuutena kattavasta järjestelmästä, sisältäen palkan ja lakisääteisten etujen lisäksi myös esimerkiksi muita etuja, bonuksia tai muita rahallisia kannustimia, vapaaehtoisia vakuutuksia tai työntekijöiden koulutusta. Sen tavoitteena on johtaa työntekijöiden suoritusta niin, että se auttaa yritystä saavuttamaan sen strategiset tavoitteet. Palkitsemisen tehtävänä on palvella sekä organisaatiota, että sen työntekijöitä. (Boella & Goss-Turner 2019, 245.)

Aineellisten, eli rahassa mitattavissa olevien palkintojen lisäksi palkitsemisen kokonaisuuteen liittyy olennaisesti myös aineettomat palkinnot, kuten kiitos ja arvostus työstä, työn mieleinen sisältö ja mahdollisuus kehittyä siinä sekä organisaation työilmapiiri. (Boella & Goss-Turner 2019, 245; Ylikorkala & Sweins 2015, 1.1.)

4.1 Strateginen palkitseminen

Strateginen palkitseminen tarkoittaa sellaista palkitsemisjärjestelmää, joka tukee organisaation strategisia tavoitteita ja auttaa niiden tavoittelussa. Palkitsemisella voidaan esimerkiksi kannustaa henkilöstöä tehokkaampaan työskentelyyn, edistää työhyvinvointia ja sitoutumista, houkutella yritykseen uusia osajia tai pitää kiinni jo yrityksessä työskentelevistä työntekijöistä sekä tukea haluttua organisaatiokulttuuria. (Armstrong 2015, 6; Hakonen & Nylander, 2015.) Strategisen palkitsemisen pohja on yrityksen liiketoiminnan tavoitteissa ja arvoissa, ja siinä tulisi huomioida myös henkilökunnan tarpeet ja arvot. (Armstrong 2015, 28, 30.) Sen sijaan, että yrityksessä ajatellaan palkitsemisen olevan ainoastaan osa työntekijän motivoimista, tulisi palkitsemista käyttää keinona korostaa organisaation tärkeintä tehtävää työntekijöille. Näin työntekijät ponnistelevat automaattisesti yrityksen kannalta keskeisten menestykseen vaikuttavien asioiden eteen. (Rötkin 2015, 119.)

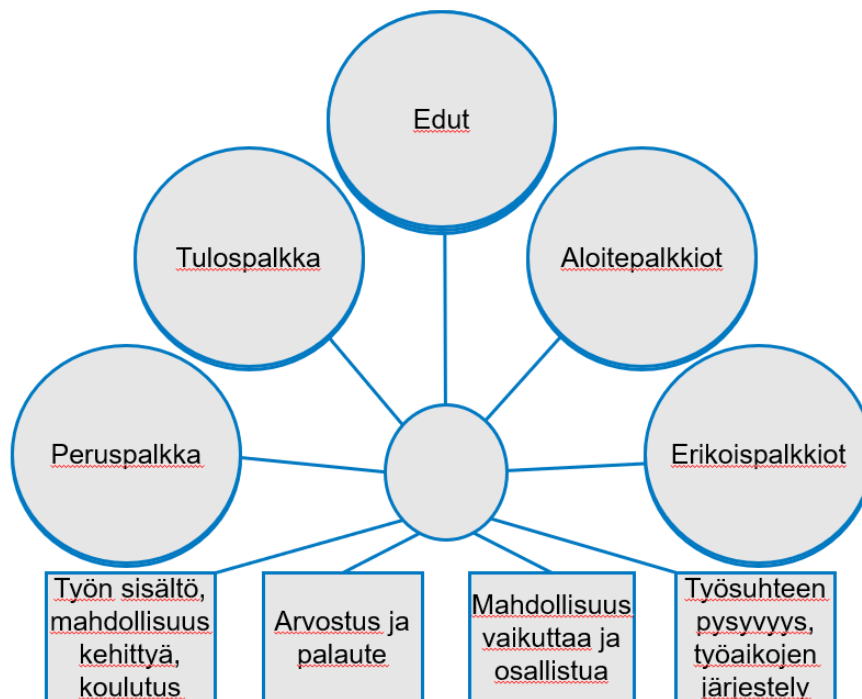
Palkitsemisstrategiassa tulisi määritellä, millaisista asioista henkilöstöä halutaan palkita, millä tasolla tuloksia tarkastellaan ja miten palkkio jaetaan henkilöstön kesken. Sen tulee olla kilpailukykyinen ja motivoiva siinä toimintaympäristössä ja työntekijämarkkinassa, jossa yritys operoi. Organisaation johdon tulee määritellä palkitsemisjärjestelmä sen tärkeimpien strategisten periaatteiden, kuten sen arvojen, liiketoiminnan ydintarpeiden ja palvelukulttuurin pohjalta ja kytkeä se niihin tekijöihin, jotka parantavat organisaation tuottavuutta. (Boella & Goss-Turner 2019, 245–246;

Kauhanen 2012, 97.) Yleinen mittari liiketoiminnan onnistumiselle on organisaation taloudellinen menestys, esimerkiksi sijoitetun pääoman tuottoprosentti, kannattavuuden tunnusluvut, kuten käyttökate- tai liikevoittoprosentti, tai budjettiin verrattavat kustannukset. Kun yritys haluaa palkita työn laadusta, sille täytyy luoda mitattavat kriteerit. Tuloksia voidaan mitata yritys- tai konsernitasolla, tiimien tai osastojen tasolla tai yksilön henkilökohtaisen suoriutumisen tasolla. Jakamisen periaatteena voidaan soveltaa esimerkiksi organisaation henkilökunnan lukumäärää ja työssäoloaika, tehtyjä työtunteja, palkkatasoa, palkan määrää tai näiden yhdistelmiä. (Kauhanen 2012, 97—99.)

Armstrongin (2007, 3) mukaan palkitseminen tulisi olla reilua, oikeudenmukaista ja johdonmukaista. Toisaalta Kauhasen (2012, 88) mukaan moninaisen henkilöstön johtamisen keinojen tulee myös olla monipuoliset. On tärkeää ymmärtää, mitä työntekijät odottavat työltään ja elämältään. Työn tekemisen tavat sekä toiveet työn määrästä tai työsuhteen muodosta ovat aiempia vuosikymmeniä moninaisemmat, ja organisaatioiden henkilöstö voi nähdä ja kokea asiat hyvin eri lailla. Palkitsemisen oikeudenmukaisuuden kannalta on syytä pohtia tarkasti, miten palkkiot jaetaan henkilöstön kesken, sillä reiluuden lisäksi palkitseminen tulisi suhteuttaa työntekijän organisaatioon tuomaan arvoon.

4.2 Palkitsemisen kokonaisuus

Palkitsemisen kokonaisuudella tarkoitetaan niitä palkitsemisen keinoja, joita organisaatiolla on käytettävissään. Keinot voidaan jakaa kahteen osaan: aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Kokonaisuus on organisaation itse määrittelemä. (Ylikorkala & Sweins 2015, 1.1.) Palkan lisäksi työnantaja voi palkita työntekijöitään myös muilla tavoin. Palkkaa täydentävät palkkiot voivat olla lähes mitä tahansa, minkä työntekijä kokee palkitsevaksi ja työnantaja pystyy tarjoamaan (Kauhanen 2015, 119). Keinot voivat olla aineellisia tai aineettomia, pitkän- tai lyhyen aikavälin palkintoja. Hyviä työntekijöitä tavoitellessa on syytä miettiä palkitsemisen kokonaisuutta, jolla viestitään työntekijöille, mitä kaikkea yrityksessä halutaan heille tarjota. Palkitsemisen kokonaisuudesta voidaan löytää pelkkää rahapalkkaa paremmin monipuolisia työntekijöiden tarpeita ja erilaisia organisaatioita palvelevia palkitsemisratkaisuja. Kuvassa 2 esitellään palkitsemisen kokonaisuutta. Siinä aineelliset palkinnot kuvataan ympyröinä ja aineettomat laatikoina. Aineelliset ja aineettomat palkinnot tai pitkän ja lyhyen aikavälin palkinnot eivät ole toisiaan poissulkevia, vaan parhaimmillaan niiden yhdistäminen vahvistaa molempien vaikutusta. Aineettomista palkinnoista voi lopulta tulla työntekijöille rahapalkkioita tärkeämpiä, kunhan palkkauksen ja rahapalkkioiden perusteet ovat kunnossa. Hyvin suunnitellussa kokonaispalkitsemisessa korostuu erityisesti esihenkilön taito antaa arvostavaa palautetta, jota aineellinen palkinto edelleen vahvistaa. (Hakonen ym. 2018, 30—31; Ylikorkala ym. 2018; 50—51.)



Kuva 2. Palkitsemisen kokonaisuus (mukaillen Hakonen ym. 2014, 36)

Rajanveto aineettoman ja aineellisen palkitsemisen välillä ei myöskään aina ole yksinkertaista. Esimerkiksi työntekijän koulutus on sinänsä aineetonta, mutta työnantajan kustantaessa sen palkitsemiseen sisältyy myös aineellisia elementtejä. Sama pätee myös työhyvinvointiin. Tässä työssä työhyvinvointia käsitellään omana palkitsemisen osa-alueenaan, sillä työhyvinvoinnin kokonaisuus muodostuu aineellisten elementtien, kuten työnantajan kustantaman työterveyshuollon ja tai liikuntaetujen lisäksi aineettomista elementeistä, kuten työpaikan ilmapiiristä, johtamisesta ja työturvallisuudesta. (Armstrong 2015, 90, 109—110; Kauhanen 2012, 117.) Palkitsemisen kokonaisuutta tulee Ylikorkalan ym. (2018, 43) mukaan aika ajoin tarkastella sekä kehittää ja arvioida suunnitelmallisesti henkilöstöä kuunnellen, jotta se pysyy henkilöstön näkökulmasta toimivana.

4.3 Aineellinen palkitseminen

Aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan kaikkea rahanarvoista palkitsemista. Sen tavoitteena on ohjata työntekijöitä tavoittelemaan yrityksen strategisia tavoitteita. Joskus aineellisesta palkitsemisesta käytetään myös termiä *taloudellinen palkitseminen*. (Armstrong 2015, 90; Kauhanen 2012, 114.) Oikeudenmukaisesti toteutettu rahallinen palkitseminen parantaa työntekijöiden lojaaliutta organisaatiota kohtaan ja kannustaa heitä tavoittelemaan yrityksen menestystä (Ylikorkala ym. 2018, 52). Aineellisessa palkitsemisessa on syytä muistaa, että vaikka työntekijää ei palkittaisi

suoraan rahalla, on aineellinen palkitseminen rahaan verrattavissa olevaa palkitsemista, jolloin siitä on maksettava siihen mahdollisesti kuuluvat verot. (Kauhanen 2012, 130–132.)

Aineellisen palkitsemisen perusta on työntekijälle maksettava rahapalkka. Palkasta sovitaan työnantajan ja työntekijän kesken. Minimivaatimuksen palkoille asettaa kunkin alan työehtosopimus. Lähtökohtaisesti palkka on korvaus työntekijän yritykseen käyttämästä työpanoksesta. Mitä vaativampi työ on, sitä suurempi siitä saatavan korvauksen tulisi olla. Työn vaativuuteen vaikuttavat siihen liittyvän vastuun määrä, ongelmanratkaisun haasteellisuus ja tehtävän edellyttämät taidot. Lisäksi palkkaan vaikuttavat työntekijän henkilökohtainen suoriutuminen, organisaation menestys ja henkilökunnan saatavuus. (Rötkin 2015, 123–124; Ylikorkala & Sweins 2015, 1.1.) Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluiden työehtosopimuksen mukaan kokoaikaisille työntekijöille tulee maksaa kuukausipalkkaa ja osa-aikaisille työntekijöille tuntipalkkaa (MaRaVa TES 2022 13 §).

Rahapalkkaan voi kuulua työntekijän osaamisen, kokemuksen, työn vaativuuden tai organisaation menestyksen perusteella maksettavia lisiä. (Kauhanen 2012, 128–129.) Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluiden työntekijöiden työehtosopimuksessa määritellään luvanhaltijan edustajan lisä, joka maksetaan anniskeluravintoloissa anniskelulain velvoittamalle, työnantajan määräämälle, anniskelusta vastuussa olevalle työntekijälle. Muita ravintola-alalla maksettavia palkan lisiä ovat ilta- ja yötyölisä. (MaRaVa TES 2022 17 §.)

Tulospalkkiolle eli suorituksen mukaiselle palkitsemiselle on erilaisia malleja, ja Kauhasen (2015, 132) mukaan tulospalkitsemisen käyttäminen on yleistynyt Suomessa 2000-luvulla. Sen tavoitteena on palkita työntekijöitä hyvistä suorituksista ja tuloksista maksamalla heille asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta tai ylittämisestä palkkio. Monesti siitä käytetään myös nimeä bonus. Tulospalkkio täydentää peruspalkkausta ja sen käyttötavat voi vaihdella organisaation eri tasoilla. On tärkeää, että tulospalkkion määräytymisen perusteet ovat selvät. (Kauhanen 2012, 132.)

Tulospalkkaus voi olla pitkän tai lyhyen aikavälin palkitsemista. Se voi olla yrityksen tai yksilön henkilökohtaiseen suoriutumiseen liittyvä, tai osakepohjainen kannustinjärjestelmä. Osakepohjainen kannustinjärjestelmä on yleensä käytössä yrityksen johdon sitouttamisessa ja palkitsemisessa, ja palkkiot maksetaan muutaman vuoden seurantajakson välein. Sen sijaan kaikille työntekijöille maksettava tulospalkkaus voidaan maksaa työnantajasta riippuen 1–4 kertaa vuodessa. Organisaatio voi jakaa mahdollisia voittojaan joko työntekijöille suoraan tai työntekijöiden edustajien sijoitettavaksi henkilöstörahastoon. (Kauhanen 2012, 124–125.)

Lyhyen aikavälin palkintoja voidaan antaa yrityksen strategista menestystä tukevien osatavoitteiden saavuttamisesta. Ne voivat olla kertapalkkioita, jotka ovat esihenkilön nopea keino huomioida

erinomainen työsuoritus, idea tai innovaatio. Rahapalkkion lisäksi kertapalkkiot voivat olla symbolisia, kuten diplomi, tavarapalkkioita tai vapaa-aikaa. (Ylikorkala & Sweins 2015, 1.1.)

Ylikorkalan ym. (2018, 44) mukaan tulos- ja erikoispalkkiot ovat joustavuutensa takia hyviä palkitsemistapoja niiden joustavuuden takia. Niiden etuna on, että organisaatiolla on mahdollisuus nostaa työntekijöiden kokonaisansioita taloudellisesti hyvinä aikoina sitoutumatta kuitenkaan lopullisiin palkankorotuksiin (Ylikorkala & Sweins 2015, 1.1.). Kertapalkkioilla voidaan vahvistaa työntekijöiden onnistumisen tunnetta myös taloudellisesti haastavina aikoina (Ylikorkala ym. 2018, 45).

Työsuhteeseen kuuluvat luontoisedut voidaan mitata rahassa työntekijän säästämänä ja työnantajan työntekijöihin sijoittamana rahana, ja ne lasketaan osaksi aineellista palkitsemista. Luontoisetuja ovat esimerkiksi puhelin-, työmatka-, ateria- tai asuntoetu. Muita etuja voivat olla esimerkiksi työnantajan työntekijöille ottamat vapaaehtoiset vakuutukset sekä sairaan lapsen hoitoetu. Luontoisedut eroavat henkilökuntaeduista siinä, että luontoisedut ovat aina työntekijälle veronalaista ansiotuloa sillä ne katsotaan osaksi työstä saatavaa rahallista korvausta. Lisäksi ne voivat olla ehtona työsuhteelle ja yksilöllisiä kullekin työntekijälle. Henkilökuntaedut sen sijaan tulee tarjota tasapuolisesti kaikille työntekijöille heidän asemastaan tain työnpanoksestaan riippumatta. Työntekijä voi itse päättää, käyttääkö hän etua vai ei. Henkilökuntaedut eivät yleensä ole työsopimuksen ehtoja, jolloin työnantajalla on mahdollisuus päättää, tarjotaanko etuja vai ei. Tyypillisiä henkilökuntaetuja ovat esimerkiksi työntekijöiden virkistävän vapaa-ajan tai liikunnan tukeminen kulttuuri- ja liikuntaseteileillä tai organisoimalla virkistystoimintaa, yrityksen omien tuotteiden tai palveluiden myyminen henkilökunnalle alennettuun hintaan, tai pienimuotoiset, arvoltaan vähäiset lahjat. (Kauhanen 2012, 118; Verohallinto VH/6520/00.01.00/2021) Hotelli- ja ravintola-alalla edellisten lisäksi tyypillisiä etuja ovat kuten ilmaiset tai runsaalla alennuksella tarjottavat ateriat, edut, alennushintaiset lomamatkat, erilaiset ylityökorvaukset sekä juomaraha eli tippi (Boella & Goss-Turner 2019, 245).

Edut ovat rahaan verrattavissa olevia palkkioita, joten niistä tulee maksaa veroa. Verohallinto määrittelee etujen verotusarvon, jonka mukaisesti työntekijän palkasta suoritetaan ennakonpidätys. (Kauhanen 2012, 130–132.) Etuja hankittaessa tulee varmistaa, että edut sopivat ja ovat tarpeellisia kullekin työntekijälle, jotta organisaatiossa ei päädytä tuhlaamaan rahaa etuihin, joita työntekijät eivät arvosta (Kauhanen 2012, 116).

4.4 Aineeton palkitseminen

Kauhasen (2015, 119) mukaan aineeton palkitseminen toimii aineellista palkitsemista paremmin työntekijöiden motivoinnissa, vaikka ensimmäinen mielikuva palkitsemisesta voikin usein liittyä

rahaan tai aineellisiin palkkioihin. Aineettomat palkinnot liittyvät työelämän laatuun, työn sisältöön ja hyvään johtamiseen. Tällaisia palkintoja ovat esimerkiksi mahdollisuus kehittyä työssä tai koulutautua lisää, työn sisällön räätälöiminen työntekijän osaamista tai tarpeita vastaavaksi, työntekijän mahdollisuus vaikuttaa ja osallistua työpaikalla tehtäviin päätöksiin sekä työsuhteeseen liittyvät asiat, kuten työsuhteen pysyvyys ja työnaikojen järjestely. Kiitoksen, kehujen ja palautteen antaminen on olennainen osa aineetonta palkitsemista, ja tunnustus hyvin hoidetusta työstä voi olla kertaluontoista tai pidempiaikaista. (Hakonen ym. 2018, 40.) Aineettoman palkitsemisen voidaan nähdä koostuvan kahdesta osasta: urapalkkioista ja sosiaalisista palkkioista (Kauhanen 2012, 108). Ylikorkalan & Sweinsin (2015, 1.1.) mukaan aineettomat palkinnot ovat ”erittäin tärkeä osa työssä viihtymistä ja siihen sitoutumista”. Erityisesti taloudellisesti vaikeina aikoina, kun organisaatioissa ei välttämättä saavuteta liiketoiminnan tavoitteita, eikä siten makseta palkkioita, on organisaatioiden huolehdittava palkitsemisesta muilla tavoin (Ylikorkala ym. 2018, 44).

Jo pelkästään mielenkiintoinen ja sopivan haastava työ voi olla itsessään palkitsevaa työntekijälle ja siten toimia urapalkkiona. Kokemukseen työstä vaikuttavat työn järjestelyt ja työympäristö sekä työntekijän mahdollisuus vaikuttaa niihin. Kaikkiin työpaikan fyysisiin ominaisuuksiin työnantaja ei voi suoraan vaikuttaa, mutta esimerkiksi toimivat laitteet ja välineet sekä viihtyisät tilat ovat tärkeä osa palkitsemista. Myös työsuhteen laatu ja kesto ovat työympäristöön vaikuttavia asioita, ja esimerkiksi työsuhteen pysyvyys on Ylikorkalan ja Sweinsin (2015, 1.1.) mukaan henkilökunnan näkökulmasta yksi tärkeimmistä palkinnoista. Mahdollisuudella vaikuttaa omiin työaikoihin esimerkiksi työajan joustoilla tai työvuorojen vaihtamisella, on merkitystä sekä henkilöstön hyvinvoinnin että sitoutumisen kannalta. (Kauhanen 2012, 110; Ylikorkala & Sweins 2015, 1.1.)

Urapalkkio voi olla myös itsensä kehittämistä. Se voi tarkoittaa uuden oppimista ja työntekijänä kehittymistä työpaikalla, tai koulutuksen hankkimista työ- tai vapaa-ajalla työpaikan ulkopuolelta. Työnantaja voi tukea työntekijöiden kehitystä ja kasvua tarjoamalla palkallista tai palkatonta vapaata opintoja varten, joustamalla työajoista esimerkiksi työaikapankin avulla, maksamalla työntekijän käymiä kursseja tai koulutuksia, tai tarjoamalla oppimateriaaleja tai välineitä työntekijän käyttöön. Työnantaja hyötyy osaavasta henkilökunnasta, minkä lisäksi koulutus sitouttaa henkilöstöä ja motivoi heitä suoriutumaan työstä hyvin. (Kauhanen 2012, 110–11; Ylikorkala & Sweins 2015, 1.1.)

Olennainen urapalkkio on myös työntekijän kasvupolku yrityksen sisällä. Mahdollisuus kehittyä työssä ja edetä organisaatiossa tarjoaa työntekijälle uusia haasteita niin, että työntekijä voi säilyttää nykyisen työsuhteen edut ja työnantaja voi pitää työntekijän organisaatiossa. Pienissä tai hierarkioiltaan matalissa organisaatioissa työntekijän ei kuitenkaan välttämättä ole mahdollista edetä suoraviivaisesti ylöspäin. Työnantajan kannattaa siitä huolimatta suhtautua myönteisesti

työntekijöiden kehitystoiveisiin. Kauhasen (2012, 108) mukaan tulisi muistaa, että urapolulla eteneminen ei välttämättä tarkoita aina liikkumista kohti haastavampia tehtäviä, vaan organisaatio voi myös tarjota liikkumatilaa työntekijälle tilanteen mukaan yhtä haastaviin tai jopa aiempaa helpompiin tehtäviin. (Kauhanen 2012, 108); Ylikorkala & Sweins 2015, 1.1.)

Työnantajan ja työntekijän väliseen vuorovaikutukseen liittyvät palkinnot ovat sosiaalisia palkintoja. Niitä voidaan myös kutsua psykologiseksi palkkioiksi. (Kauhanen 2012, 111; Ylikorkala & Sweins 2015, 1.1.) Arvostuksen ja palautteen saaminen sekä kollegoilta, esihenkilöiltä, että asiakkailta tyydyttää ihmisten sosiaalisia, ryhmään kuulumisen tarpeita. Kannustava johtaminen, kiitos sekä myönteinen ja rakentava palaute ovat keskeisiä ja tehokkaita johtamisen ja palkitsemisen keinoja. Lisäksi palautteen antaminen on ilmaista, joten kaikilla johtajilla on mahdollisuus vähintään siihen.

Sosiaalisia palkkioita ovat myös työn mukana tulevat statussymbolit, jotka viestivät työntekijän arvoasemaa. Tällaisia voivat olla esimerkiksi toiminimike, työpisteen tai työhuoneen koko ja sijainti, yksilölliset työvälineet, työvaatteet ja niiden viestimä asema, työaika ja mahdollisuus vaikuttaa siihen itse, pääsy toimitiloihin ja tietojärjestelmiin tai yhdistysten jäsenyydet. Myös jotkin aineelliset palkkiot, kuten arvokas työsuhdeauto voivat toimia statussymbolina ja sillä voi olla ennen kaikkea sosiaalista arvoa. (Kauhanen 2012, 112.)

Organisaation sisäinen ja ulkoinen tunnustus ovat myös sosiaalisia palkkioita. Ne voivat olla esimerkiksi viikon tai kuukauden työntekijän valitseminen, organisaation edustaminen sisäisesti tai sen ulkopuolella, organisaation sisäiset artikkelit ja esittelyt, lehtihaastattelut, palvelusvuosi- tai kunniamerkit tai myönnetyt arvonimet. (Kauhanen 2012, 113.)

4.5 Työhyvinvointi

Työhyvinvoinnilla tai työkyvyn hallinnalla tarkoitetaan työntekijän pysymistä työkykyisenä mahdollisimman suuren osan työvuosistaan. Organisaatiossa voidaan vaikuttaa työntekijöiden työhyvinvointiin monilla tavoin. Työn määrän, sisällön ja työturvallisuuden lisäksi yksilön hyvinvointiin voivat vaikuttaa esimerkiksi työsuhteen laatu ja kesto sekä työajat. Työhyvinvointi ei koske ainoastaan fyysistä terveyttä vaan työpaikan ilmapiiri, tiimien toiminta, henkilöstön osaaminen, työn ja muun elämän yhteensovittamisen mahdollisuus ja hyvä johtaminen ovat tärkeitä osa työhyvinvointia. Terveyttä edistävät palvelut, kuten liikunta- tai hierontaedut tai kattava työterveyshuolto voivat kasvat-
taa työntekijöiden hyvinvointia ja niiden tarjoaminen voi olla tapa palkita työntekijöitä. (Kauhanen 2012, 117.) Työhyvinvointiin panostaminen voidaan nähdä työntekijöiden palkitsemisena ja toisaalta myös onnistunut palkitseminen kohottaa työmotivaatiota ja työhyvinvointia.

Työnantajalla on työterveyslain mukaan velvollisuus järjestää työterveyshuolto yrityksen työntekijöille (Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383). Pakollisen työterveyshuollon lisäksi työnantaja voi tarjota muita, työnantajalle vapaaehtoisia terveyden- tai sairaanhoitoon palveluita tai esimerkiksi sairaus- tai tapaturmavakuutuksia.

4.6 Palkitsemisen riskit

Onnistuessaan palkitseminen tuo positiivisia tuloksia esimerkiksi vaihtuvuuden vähenemisenä, sitoutumisen kasvamisena ja toiminnan kehittymisenä, mikä tuo kilpailuetua yritykselle. Vaikka palkitsemisella pyritään positiivisiin vaikutuksiin työympäristössä ja liiketoiminnassa, voi huonosti suunnitellussa ja kohdennetussa palkitsemisessa olla myös riski ei-toivotuille tuloksille. Ihmiset kokevat palkitsemisen eri tavoin ja siksi työnantajan on tärkeää varmistaa, että käytössä olevat palkitsemisen keinot tukevat työntekijöiden ponnisteluja yhteisiä tavoitteita kohti ja että työntekijät aidosti kokevat ne palkitsevina. Huonosti toteutettu palkitseminen voi johtaa yritystoiminnalle kielteisiin vaikutuksiin, kuten epäoikeudenmukaisuuden kokemuksiin tai kateuteen työntekijöiden kesken, vaatimattomiin työsuorituksiin tai osaoptimointiin. Mikäli palkitseminen ei ole sidottu organisaation perustehtävään, työntekijät saattavat tavoitella omaa etuaan esimerkiksi tiedon panttaamisella tai kaunistelulla, mikä voi johtaa epätoivottuun organisaatiokulttuuriin. (Hakonen ym. 2014, 57.)

5 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus toteutettiin pääasiassa kvantitatiivisena, eli määrällisenä tutkimuksena. Sen tavoitteena oli selvittää, millainen palkitseminen motivoi henkilökuntaa sitoutumaan yritykseen, miten tärkeäksi työntekijät kokevat eri palkitsemisen muodot sitoutumisen kannalta ja miten toimeksiantajayrityksen työntekijät kokevat sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden toteutuvan työpaikallaan. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa mittarit ovat määrällisiä, ja siinä voidaan kysyä esimerkiksi, kuinka paljon jokin tekijä vaikuttaa toiseen tekijään (Kananen 2011, 18). Tässä tapauksessa nämä kaksi tekijää ovat palkitseminen ja sitoutuminen. Kanasen (2011, 12) mukaan kvantitatiivinen tutkimus edellyttää, että tiedetään, mitkä tekijät vaikuttavat ilmiöön. Tässä työssä tiedettiin Meyerin ja Allenin (1997) kolmen komponentin mallin perusteella sitoutumisen muodot ja siihen vaikuttavat tekijät muun kirjallisuuden perusteella (ks. luku 3.1). Palkitsemisen tekijöihin sovellettiin Hakosen ym. kokonaispalkitsemisen mallia. Nämä sitoutumisen ja palkitsemisen tekijät johdettiin tutkimuksen muuttujiksi.

5.1 Kohderyhmä

Tutkimusjoukoksi valittiin koko yrityksen henkilökunta pois lukien yrityksen kaksi omistajaa, jotka osallistuvat päivittäiseen toimintaan ja johtavat sitä. Koska opinnäytetyön lopputuloksena syntyy palkitsemisehdotus toimeksiantajayritykselle, oli tärkeää, että nimenomaan sen yrityksen työntekijöitä haastatellaan, jotta lopputuloksesta tulisi mahdollisimman hyvin juuri tämän työnantajan ja sen työntekijöiden tarpeita palveleva. Toimeksiantajan toiveena oli juuri oman henkilökunnan tarpeisiin perehtyminen, minkä lisäksi tutkimuksen toteuttaminen toimi kahdensuuntaisena viestikanavana henkilökunnan ja yrityksen omistajien välillä. Omistajille tuotetaan tietoa henkilökunnan asenteista palkitsemiseen ja sitoutumiseen, ja heille tehdään palkitsemisehdotus, jota he voivat hyödyntää liiketoiminnan kehittämisessä. Lisäksi tutkimus toimii osana viestintää toimeksiantajayrityksen yrittäjiltä sen henkilökunnalle. Tutkimuksen avulla viestitään nykyisistä, jo käytössä olevista palkitsemisen muodoista ja työnantajan halusta osallistaa työntekijät työpaikkansa kehittämiseen. Työntekijöiden osallistaminen tutkimukseen ja työpaikan kehityshankkeisiin toivotaan lisäävän heidän tunnettaan siitä, että he voivat vaikuttaa työpaikkansa asioihin, mikä on itsessään myös yksi palkitsemisen muoto (Hakonen ym. 2014, 36). Henkilökunnan halu kehittää työpaikkaansa nähdään myös yhtenä sitoutumisen ilmenemismuotona Kuurnassa (Styyra 19.12.2022).

Kaikki työntekijät eivät puhu suomea äidinkielenään ja heidän kanssaan tutkimuskielenä tuli olla englanti. Näin ollen esimerkiksi englanniksi toteutetussa ryhmähaastattelutilanteessa yhtä lukuun

ottamatta osallistujat eivät pystyisi kommunikoimaan äidinkielellään, mikä saattaisi vaikuttaa tutkimustuloksiin ja niiden luotettavuuteen.

5.2 Aineistonkeruumenetelmät

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin kontrolloitua kyselyä, joka toteutettiin sähköisellä, strukturoidulla kyselylomakkeella. Laadullinen ja määrällinen analyysi eivät ole toisensa poissulkevia malleja, vaan ne voidaan nähdä tietyssä mielessä toisiaan tukevana jatkumona (Alasuutari 2011, 2. luku; Kananen 2011, 15.) Tutkimus voi siis muodostua molemmista tutkimusotteista ja myös tässä tutkimuksessa käytettiin strukturoitujen kysymysten lisäksi kvalitatiivisia menetelmiä avoimissa kysymyksissä. Avoimet kysymykset tuottavat tietoa, jota ei välttämättä ole osattu laittaa tutkimuskysymyksen vaihtoehdoksi, mistä syystä ne voivat tuottaa täysin uutta tietoa (Kananen 2011, 31).

Tutkimus toteutettiin *informoituina kyselynä*. Informoidussa kyselyssä tutkija jakaa lomakkeet siellä, missä kohdejoukot ovat henkilökohtaisesti tavoitettavissa, kuten esimerkiksi työpaikalla tai harrastusryhmissä. Lomakkeen jaon yhteydessä tutkija kertoo tutkimuksen tarkoituksesta ja voi vastata kysymyksiin. Tällaisen kontrolloidun kyselyn etuna muihin kyselyihin verrattuna on, että vastaajat voivat esittää tarkentavia kysymyksiä tai saada apua vastaamiseen, mikäli kyselyssä on heille epäselviä kohtia. Lisäksi vastaajia voidaan motivoida vastaamaan järjestämällä sille varattu aika, jolloin vastaaminen ei jää tutkimusjoukon itsensä vastuulle. Näin pyrittiin minimoimaan kyselytutkimuksen heikkouksia, joita ovat esimerkiksi se, että tutkija ei voi tietää, kuinka vakavasti vastaajat suhtautuvat tutkimukseen tai kuinka huolellisesti he vastaavat kysymyksiin, kysymysten väärinymmärtämisen kontrolloinnin vaikeus sekä kato, eli vastaamattomuus. Tässä tutkimuksessa sovellettiin myös toista kontrolloidun kyselytyypin, *henkilökohtaisesti tarkistetun kyselyn* muotoa, jossa tutkija kerää henkilökohtaisesti lomakkeet, tarkistaa miten ne on täytetty ja voi keskustella vastaajien kanssa kyselyyn vastaamiseen tai tutkimukseen liittyvistä kysymyksistä. (Hirsjärvi, Remes & Sajaavaara 1997, 195–197.)

Yhdeksän hengen tutkimusjoukko ei luo riittävän laajaa joukkoa luotettavaan ja yleistettävään kvantitatiiviseen tutkimukseen. Perinteisessä kyselytutkimuksessa vastaajia on yleensä vähintään useita kymmeniä, ja tavallisesti luotettavien kyselytutkimusten vastaajien määrä on vähintään 100 (Heikkilä 2014, 31). Työn tarkoituksena ei kuitenkaan ole yleistettävän tilastotiedon tuottaminen, vaan tarkan ja käyttökelpoisen tiedon tuottaminen toimeksiantajalle. Kyselyn etuna on, että kysymyksiä voidaan esittää paljon, jolloin jokaisella työntekijällä oli mahdollisuus vastata palkitsemisen ja sitoutumisen yksittäisiin tekijöihin liittyviin kysymyksiin, toisin kuin esimerkiksi teemahaastattelussa, jossa käsitellään teemoja yleisemmin. Jotta lopputuotoksesta, eli palkitsemisehdotuksesta,

saataisiin kattava ja toimeksiantajalle käyttökelpoinen, tulisi jokaista palkitsemisen ja sitoutumisen teorian osa-alueita käsitellä tutkimuksen kysymyksissä. Näin ollen informoitu kysely katsottiin parhaaksi aineistonkeruumenetelmäksi tutkimusjoukon pienestä koosta huolimatta. Toteuttamalla kysely informoidusti ja henkilökohtaisesti tarkistamalla, paikattiin puutteita tutkimusjoukon koossa ja parannettiin tutkimuksen laatua varmistamalla, että vastaajat ymmärtävät kysymykset oikein. Näin ehkäistiin myös katoa.

Kyselyn 16 kysymystä käsittelivät henkilökunnan näkemyksiä organisaatiositoutumisesta ja työssä palkitsemisesta. Niiden tavoitteena oli selvittää, miten työntekijät kokivat sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden toteutuvan työssään ja miten he kokivat eri palkitsemisen muotojen vaikuttavan omaan haluunsa työskennellä organisaatiossa. Sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä etsittiin erityisesti affektiiviseen ja normatiiviseen sitoutumiseen liittyviä tekijöitä, sillä sen kaltaisen sitoutumisen katsottiin hyödyttävän organisaatiota eniten. Lisäksi selvitettiin syitä työntekijöiden haluun vaihtaa työpaikkaa tulevaisuudessa. Palkitsemiseen liittyvät kysymykset 9–11 johdettiin Hakosen ym. (2014) kokonaispalkitsemismallista. Sitoutumiseen liittyvät kysymykset 6–8 johdettiin sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä tutkimuskirjallisuuden perusteella (ks. luku 3.1). Kysely toteutettiin Webropol-kyselyohjelmalla. Ennen varsinaisen kyselyn toteuttamista, kyselyä testattiin yhdellä henkilöllä. Kaikki kysymykset löytyvät liitteenä olevista suomen- ja englanninkielisistä kyselylomakkeista (liite 2 & 3).

Kysymyksissä 1–5 kartoitettiin työntekijöiden taustatietoja, jotta myöhemmin voitaisiin tarkastella, ilmeneekö muuttujat eri tavoin riippuen työntekijän taustasta. Heiltä kysyttiin heidän ikänsä, osastoa, jolla he työskentelevät, työsuhteen koko- tai osa-aikaisuutta ja voimassaoloa toistaiseksi tai määräaikaisesti. Lisäksi kysyttiin, kuinka kauan he olivat työskennelleet organisaatiossa. Työntekijöiden sukupuolta ei kysytty, sillä sen ei katsottu olevan tarpeellista. Ennakkoon tiedettiin, että työntekijät ovat iältään täysi-ikäisiä ja korkeintaan 46-vuotiaita (Styyra 19.12.2022).

Kysymykset 6–8 käsittelivät sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden toteutumista toimeksiantajayrityksessä. Nämä kysymykset esitettiin väittäminä, joihin vastaajien tuli vastata Likertin asteikolla välillä 1–5. Likertin asteikko on asteikkoon perustuva kysymystyyppi, jolla mitataan, miten voimakkaasti vastaaja on samaa tai eri mieltä esitetyn väittämän kanssa (Hirsjärvi ym. 1997, 200). Tässä ja muissa tutkimuksen skaaloihin perustuvissa kysymyksissä 1 tarkoitti täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Kysymyksessä 6 käsiteltiin työntekijän omaan työhön ja työsuhteeseen liittyviä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, kuten työmäärää, työn sisältöä ja toimenkuvaa sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksia. Väittämissä käsiteltiin riittävää mahdollisuutta vaikuttaa työvuoroihin, sillä työvuorotoiveiden lisäksi työaikojen suunnitteluun vaikuttaa muun muassa ravintolan

varaustilanne ja käytävissä olevat työntekijät, jolloin työntekijöillä ei aina ole mahdollisuutta tehdä juuri haluamiaan työvuoroja. Lisäksi alan viikonloppupainotteisuus voi rajoittaa lauantaille sijoittuvien vapaapäivien määrää. Kysymyksessä 7 käsiteltiin väittämien kautta työntekijöiden näkemystä sitoutumiseen vaikuttavien johtamisen tekijöiden toteutumisesta. Tällaisia ovat esimerkiksi kiitoksen, tunnustuksen ja arvostuksen saaminen työnantajalta sekä työntekijöiden kehityksen ja koulutuksen tukeminen. Koska organisaation hierarkia on matala ja kaikissa työvuoroissa ei ole vuoroeshenkilöä, kysymyksissä kysyttiin työnantajan, ei esihenkilön toiminnasta. Kysymyksen 8 väittämät käsittelivät jaettuja arvoja ja työilmapiiriä sekä työntekijöiden omaa kokemusta heidän sitoutumisestaan. (ks. luku 2.1)

Kysymykset 9–11 käsittelivät palkitsemisen merkitystä työntekijöiden sitoutumisessa. Sitoutuminen määrillään tässä työssä juuri työntekijöiden haluksi työskennellä yrityksessä. Koska vastaajat voivat tulkita sitoutumisen eri tavoin, kysymyksissä ja väittämissä kysyttiin työntekijöiden halua työskennellä yrityksessä sitoutumisen sijaan. (ks. luku 3) Kysymyksessä 9 vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka paljon jo käytössä olevat aineellisen palkitsemisen keinot vaikuttavat heidän haluunsa työskennellä toimeksiantajayrityksessä. Väittämiin vastattiin asteikolla 1–5, jossa 1 tarkoitti ”ei vaikuta ollenkaan” ja 5 tarkoitti ”vaikuttaa merkittävästi, ilman sitä en halua työskennellä työpaikassa”. Koska kaikki kysymyksen keinot olivat jo käytössä toimeksiantajayrityksessä, tässä kysymyksessä annettiin vastaajille mahdollisuus valita myös ehdottoman tärkeä vaihtoehto. Kysymyksessä 10 käsiteltiin aineettomien palkintojen, kuten hyvän johtamisen ja työilmapiirin sekä arvostuksen ja palautteen saamisen merkitystä yleisesti työpaikassa. Kysymyksessä 11 kysyttiin muiden, kuin jo käytössä olevien palkintojen vaikutusta haluun työskennellä työpaikassa yleisesti. Tässä kysymyksessä käsiteltiin tulos- ja erikoispalkintoja sekä sosiaalisia palkkioita. (ks. luku 3)

Kysymykset 12–14 käsittelivät sitoutumista työpaikan vaihtamisen halun näkökulmasta. Kysymyksessä 12 kysyttiin kuinka todennäköisesti vastaaja suosittelisi tätä työpaikkaa muille ja kuinka todennäköisesti hän arvelee työskentelevänsä ravintola-alalla viiden vuoden kuluttua. Tällä kysymyksellä haluttiin mitata työntekijöiden sitoutumista tähän työpaikkaan sekä alaan yleisesti. Suositteluhalukkuuden kysyminen on yleinen tapa mitata työtyytyväisyyttä kokonaisuutena. Kysymyksessä 13 mitattiin työpaikan vaihtamishalua kysymällä, miten aktiivisesti työntekijä seuraa työmarkkinoita ja kuinka kiinnostunut hän on siitä millaisia uusia työmahdollisuuksia hänelle voisi olla tarjolla. Kysymys 14 oli avoin kysymys, jossa pyydettiin vastaajaa arvioimaan todennäköisintä syytä sille, että hän vaihtaa työpaikkaa.

Kysymyksissä 15–16 kysyttiin työntekijöiden mielipidettä motivoivasta palkitsemisesta ja siitä, miten he haluaisivat tulla palkituksi. Näissä monivalintakysymyksissä kysyttiin, haluaisivatko

työntekijät, että heidän työpaikallaan palkitaan mieluummin yksilönä, tiiminä vai näiden yhdistelmänä sekä sitä, mikä luetelluista palkitsemisen keinoista olisi heille kaikista mieluisin. Näiden kysymysten tarkoituksena oli tuottaa käytännön tietoa toimeksiantajalle palkitsemisen suunnittelun avuksi ja toimia apuna edellisten vastausten tulkitsemisessä, joko vahvistaen niiden viestiä tai olemalla ristiriidassa aiempien vastausten kanssa.

5.3 Aineiston analysointi

Tulosten analysoimista varten suomen- ja englanninkieliset versiot kyselystä yhdistettiin ja tulokset analysoitiin. Analysointiin hyödynnettiin Webropol-kyselyohjelman integroitua tilasto-ohjelmaa. Vastauksia tulkittiin tilastollisen päättelyn keinoin, eli tuloksista etsittiin tutkimusongelmien kannalta oleelliset jakaumaluvut (Kananen 2011, 85). Osastojen välisiä eroja analysoitiin vertailemalla ryhmien sarakejakaumia keskenään. Avointen kysymysten vastaukset suomennettiin ja taulukoitiin tekstinkäsittelyohjelmalla, minkä jälkeen ne teemoiteltiin teorialähtöisesti sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden (ks. luku 2.1) perusteella.

5.4 Informoidun kyselyn toteutus

Tutkimus toteutettiin toimeksiantajayrityksen toimitilassa kahtena päivänä helmikuussa 2023. Kysely toteutettiin osana työntekijöiden työaika, ja siihen vastaamiseen järjestettiin kaksi tilaisuutta, jotta kaikki eri työvuoroja tekevät työntekijät pystyivät osallistumaan. Molemmat kyselyt toteutettiin iltapäivällä ennen ravintolan avausta, jotta työntekijöillä olisi mahdollisimman rauhallinen tilaisuus perehtyä kysymyksiin. Kyselyt toteutettiin samalla viikolla, ensimmäiset vastaukset kerättiin maanantaina ja seuraavat kahden päivän päästä keskiviikkona.

Ennen kyselyyn vastaamista tutkimusjoukolle kerrottiin tutkimuksen tarkoituksesta, kyselyn rakenteesta, kysymysten määrästä ja arvio vastaamiseen kuluva ajasta. Vastaaajille kerrottiin, että tutkimuksen tuloksia voidaan käyttää opinnäytetyön ohella heidän työpaikkansa kehittämisessä, ja siten painotettiin myös rehellisen ja huolellisen vastaamisen tärkeyttä ja tutkimuksen hyötyä heille. Vastaaajille korostettiin vastausten luottamuksellisuutta ja anonymiteettiä. Lisäksi väittämätyyppisistä, Likertin asteikolla vastattavista kysymyksistä muistutettiin vaihtoehdon 1 olevan vähiten samaa mieltä ja vaihtoehto 5 olevan eniten samaa mieltä, jotta vältettäisiin väärinkäsitykset ja epä johdonmukaisuus vastauksissa.

Osa työntekijöistä on ulkomaalaisia, ja työkielenä ravintolassa käytetään suomea ja englantia. Jotta kaikki työntekijät ymmärtäisivät kysymykset ja pystyisivät vastaamaan niihin parhaan kykynsä mukaan, kyselytutkimus toteutettiin kahtena versiona, suomeksi ja englanniksi. Muuten

kyselylomakkeet olivat identtisiä. Ennen kyselyyn vastaamista annettu informaatio kerrottiin niin ikään molemmilla kielillä. Ryhmien jäsenet aloittivat kyselyyn vastaamisen yhtä aikaa, ja he vastasivat siihen internetissä omilla älypuhelimillaan. Mikäli joku työntekijöistä olisi estynyt käyttämään omaa puhelintaan vastaamiseen, vaihtoehtona olisi ollut paikalla olevan kannettavan tietokoneen käyttäminen. Jokainen kyselyyn vastannut työntekijä kuitenkin käytti omaa laitettaan. Vastaajille näytettiin QR-koodi, jonka skannaaminen älypuhelimella ohjasi koodin mukaan joko suomen- tai englanninkieliselle Webropolin kyselysivulle.

Ensimmäisellä toteutuskerralla kyselyyn vastasi kuusi työntekijää, toisella kolme. Ensimmäisellä toteutuskerralla vastaajilla heräsi muutamia kysymyksiä vastaamisen aikana. Kaksi vastaajista halusi tarkennusta kysymykseen 10, jossa vastaajaa pyydettiin arvioimaan asteikolla 1–5, kuinka tärkeänä he pitävät työsuhteen laatua (osa-aikainen / kokoaikainen, määräaikainen / toistaiseksi voimassa oleva) työpaikassa. Heille oli epäselvää, mitä työsuhteen laadulla tarkoitetaan. Yksi vastaajista halusi tarkennusta siihen, mitä tarkoitetaan työvuorojen järjestelyillä kysymyksessä 6 ja 10. Toisella kyselykerralla yksi vastaajista halusi tarkennusta siihen, mitä tarkoitetaan yksilöllisillä työvälineillä kysymyksessä 11. Toinen vastaaja halusi tietää, koskeeko kysymys 10. ”Kuinka tärkeänä pidät seuraavia asioita työpaikassa?” heidän nykyistä työpaikkaansa eli tutkimuksen toimeksiantajaa, vai työpaikkaa yleisesti. Vastaajille kerrottiin, että työsuhteen laadulla tarkoitetaan sen kokotai osa-aikaisuutta sekä voimassaoloa toistaiseksi tai määräajan sekä sitä, että työsopimus on laadultaan juuri heidän toiveisiinsa ja elämäntilanteeseensa sopiva. Lisäksi kerrottiin, että työvuorojen järjestelyillä tarkoitettiin esimerkiksi työvuorotoiveiden järjestymistä tai mahdollisuutta vaihtaa työvuoroja kollegoiden kesken. Yksilöllisistä työvälineistä ja vaatteista käytettiin esimerkkinä nimikoituja työvaatteita, henkilökohtaisia veitsiä tai viinipullon avaajia sekä toimistotyötä tekevillä itse valittua tietokonetta tai matkapuhelinta. Kysymyksessä 10 viitattiin työhön yleisesti ja tämä tarkennettiin vastaajalle.

Kun vastaajat olivat valmiita, he ilmoittivat tästä tutkijalle, ja jokaiselta varmistettiin, että he olivat pystyneet vastaamaan kysymyksiin ja päässeet kyselyn loppuun. Sen jälkeen vastaajat jatkoivat omia työtehtäviään. Ennen tutkijan poistumista paikalta, kyselyn Webropol-sivulta varmistettiin, että kaikkien osallistuneiden vastaukset olivat tallentuneet järjestelmään.

6 Tulokset

Kaikki yhdeksän vastaajaa vastasivat kyselyn kaikkiin kysymyksiin. Viisi työntekijää työskentelee ravintolan salissa tai myynnissä, neljä keittiössä. Suurin osa työntekijöistä työskentelee ravintolassa täysipäiväisesti, kaksi salityöntekijää osa-aikaisesti. Kaikkien työntekijöiden työsopimukset ovat kuitenkin toistaiseksi voimassa olevia. Keskimäärin keittiöhenkilökunta on salihenkilökuntaa vanhempaa, mikä voi vaikuttaa eroon sitoutumisen ja palkitsemisen kokemuksissa tiimien välillä. Kyselyn täyttämiseen vastaajat käyttivät aikaa 6–14 minuuttia.

6.1 Sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden toteutuminen

Sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden toteutumiseen liittyvät kysymykset 6–8 olivat väittämätyyppiisiä kysymyksiä, jotka oli jaoteltu koskemaan työntekijän toimenkuvaan ja työn sisältöön, johtamiseen sekä työilmapiiriin ja jaettuihin arvoihin liittyviä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä (taulukko 3).

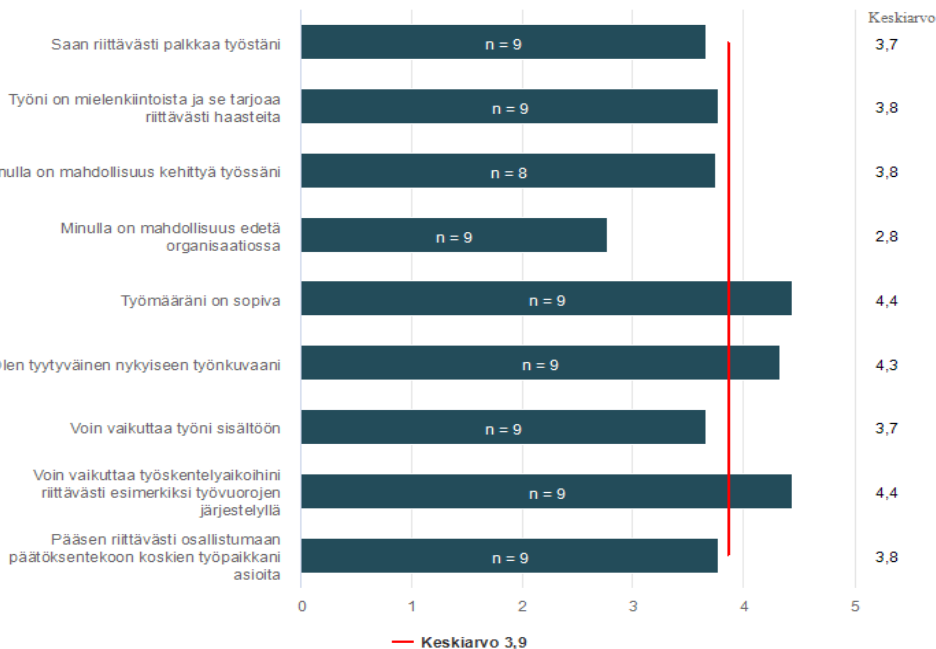
Kysymyksessä 6 vastaajia pyydettiin vastaamaan nykyiseen **toimenkuvaansa ja työn sisältöön** liittyviin väittämiin. (Kuva 3.) Kaiken kaikkiaan vastaajat olivat melko yksimielisiä väittämien kanssa, kaikkien väittämien keskiarvon ollessa 3,9 asteikolla 1–5, jossa 1 tarkoittaa ”täysin eri mieltä” ja 5 ”täysin samaa mieltä”. Työntekijät ovat melko tyytyväisiä palkkaansa, kahdeksan yhdeksästä vastaajasta, suhtautui väittämään ”Saan riittävästi palkkaa työstäni” vähintään neutraalisti (3), tai oli sen kanssa melko samaa mieltä (4). Yksi vastaaja oli täysin tyytyväinen palkkansa määrään, eikä kukaan vastaajista ollut täysin eri mieltä väittämän kanssa. Väittämän vastausten keskiarvo oli 3,7 ja mediaani 4.

Suurin osa työntekijöistä, seitsemän yhdeksästä, koki työnsä mielenkiintoiseksi ja sopivan haastavaksi. Kaksi arvioi olevansa jokseenkin eri mieltä väittämän kanssa. Kaikki työntekijät kokivat vähintään jonkinlaisia mahdollisuuksia kehittyä työssä. Kuitenkin vähiten samaa mieltä vastaajat olivat seuraavan väittämän, ”Minulla on mahdollisuus edetä organisaatiossa” kanssa. Heistä lähes puolet arvioi olevansa väittämän kanssa jokseenkin eri mieltä. Väittämän vastausten mediaani oli 3, mikä oli alin tähän kysymykseen annettujen vastausten mediaaneista. Väittämän vastausten keskiarvo oli myös kysymyksen alhaisin 2,8.

Eriyksen tyytyväisiä vastaajat olivat heidän työmääräänsä ja nykyiseen toimenkuvaansa. Heistä jokainen vastasi väittämään ”Työmääräni on sopiva” arvolla 4 tai 5. Yli puolet vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämän ”Olen tyytyväinen nykyiseen työnkuvaani” kanssa, eikä yksikään ollut eri mieltä sen kanssa. Mediaani tämän väittämän vastauksissa oli 5 keskiarvon ollessa 4,3. Eniten haajontaa tuli väittämässä ”Voin vaikuttaa työni sisältöön”, jossa vastaukset vaihtelivat välillä 2–5.

Mediaani tämän väittämän vastauksissa oli 4, ja keskiarvo oli 3,7. On mahdollista, että eri työtehtäviä tekeville työntekijöillä on erilaiset mahdollisuudet vaikuttaa työnsä sisältöön. Kaikki työntekijät kokivat, että he pääsevät riittävästi vaikuttamaan työskentelyaikoihinsa. Heistä jokainen vastasi olevansa samaa tai täysin samaa mieltä väittämän ”Voin vaikuttaa työskentelyaikoihini riittävästi esimerkiksi työvuorojen järjestelyllä” kanssa. He myös kokivat pääsevänsä riittävästi osallistumaan päätöksentekoon koskien työpaikkansa asioita.

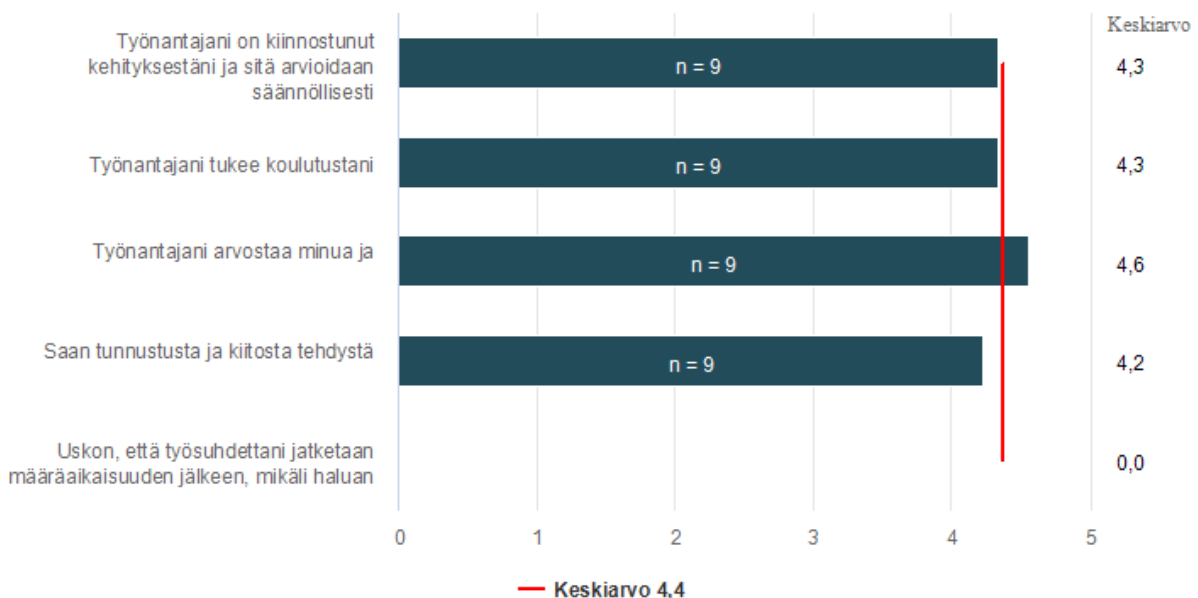
Vastausten perusteella sitoutumiseen vaikuttavat työsuhteeseen ja toimenkuvaan liittyvät tekijät toteutuvat hyvin. Huomionarvoista on, että työntekijät eivät olleet täysin eri mieltä yhdenkään väittämän kanssa, mikä tarkoittaa sitä, että heistä jokainen kokee sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden toteutuvan vähintään jonkin verran työssään. (Kuva 3) Keittiöhenkilökunta koki sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden ilmenevän työssään hieman salihenkilökuntaa enemmän. Isoimmat erot liittyivät väittämiin sopivasta palkasta ja työn riittävästä haasteellisuudesta. Keittiöhenkilökunta oli salihenkilökuntaa tyytyväisempi palkkaansa ja enemmän samaa mieltä siitä, että heidän työnsä on mielenkiintoista ja tarjoaa riittävästi haasteita. Salihenkilökunta myös koki vähemmän mahdollisuuksia vaikuttaa työnsä sisältöön. Koko henkilökunta oli kuitenkin samaa mieltä etenemismahdollisuuksista ja sopivasta työmäärästä. Erot osastojen välillä voivat johtua eroista työtehtävissä ja toimenkuvassa tai yksilöllisistä eroista.



Kuva 3. Työntekijöiden vastaukset kysymyksen 6 sitoutumiseen vaikuttavien, työnkuvaan liittyvien tekijöiden toteutumisesta

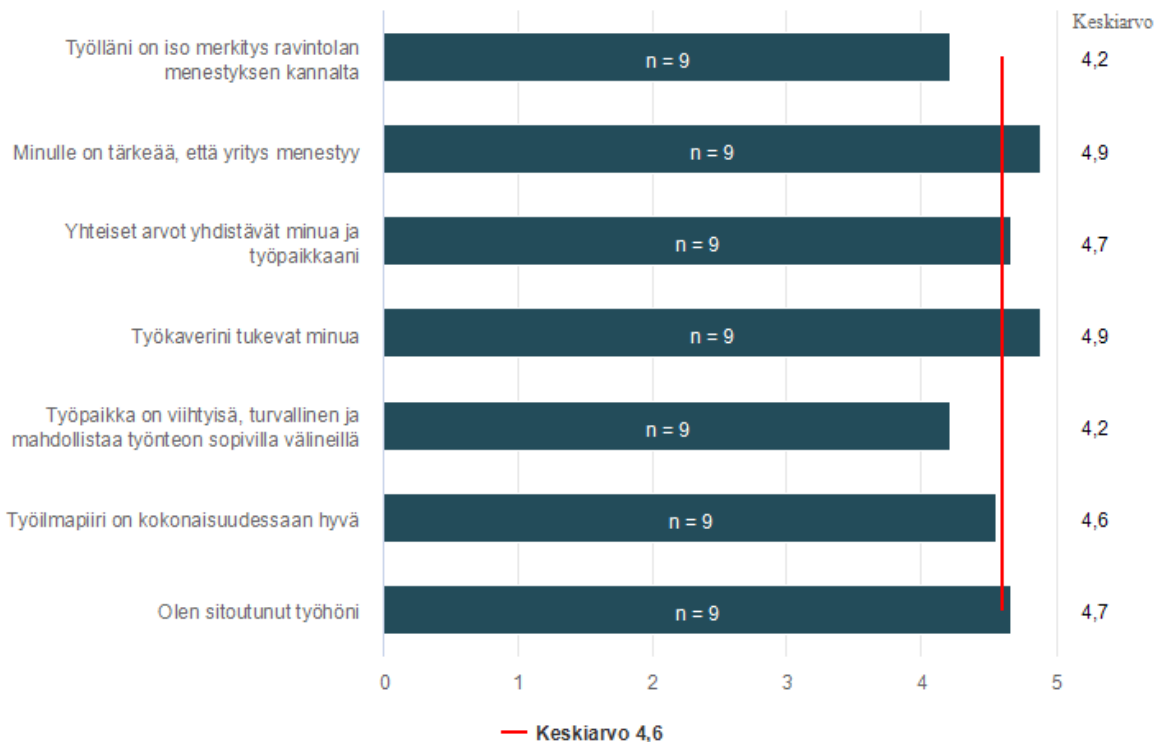
Sitoutumiseen vaikuttavissa **työnantajaan ja johtamiseen** liittyvissä kysymyksissä työntekijät arvioivat olevansa hyvin samaa mieltä väittämien kanssa. Kaikkien väittämien keskiarvo oli 4,4. (Kuva 4) Vastaajat suhtautuivat kaikkiin väittämiin arvoin 3–5. Erityisen voimakkaaksi he kokivat työnantajan arvostuksen heitä ja heidän työpanostaan kohtaan. Kaikki vastaajat olivat joko samaa (4) tai täysin samaa mieltä (5) väittämän ”Työnantajani arvostaa minua ja työpanostani” kanssa. Väittämän vastausten keskiarvo oli 4,6. Yli puolet vastaajista oli myös täysin samaa mieltä siitä, että he saavat tunnustusta ja kiitosta tehdystä työstä. Kolmasosa vastaajista reagoi tähän väittämään neutraalisti (3), ei samaa eikä eri mieltä. Näiden vastausten keskiarvo oli 4,3, molempien väittämien vastausten mediaanin ollessa 5.

Koulutusta sekä työssä kehittymistä ja sen arviointia koskevat väittämät saivat vastaajilta keskenään samanlaiset vastaukset. Kahdeksan yhdeksästä työntekijästä oli sitä mieltä, että heidän työnantajansa on kiinnostunut heidän kehityksestään ja tukee heidän koulutustaan. Yksi vastaajista vastasi väittämiin arvolla 3. Kummankin väittämän keskiarvo oli 4,3 ja mediaani 4. Kukaan vastaajista ei vastannut väittämään ” Uskon, että työsuhdettani jatketaan määräaikaisuuden jälkeen, mikäli haluan” sillä tämä väittämä näytettiin vain henkilöille, joiden työsopimus oli määräaikainen. (Kuva 4) Keittiö- ja salihenkilökunnan välillä ei ilmennyt suurta vaihtelua tuloksissa, vaan molemmat osastot kokivat johtamiseen liittyvien sitoutumisen tekijöiden toteutuvan hyvin voimakkaasti.



Kuva 4. Vastaajien kokemus sitoutumiseen vaikuttavien johtamiseen liittyvien tekijöiden toteutumisesta kysymyksessä 7

Työntekijät kokivat työnsä merkitykselliseksi ja ravintolan menestyksen myös heille itselleen tärkeäksi. He kokivat erityisesti yhteisiin arvoihin ja työilmapiiriin liittyvien sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden toteutuvan työpaikallaan. Työntekijät olivat samaa mieltä väittämien ” Minulle on tärkeää, että yritys menestyy”, ” Yhteiset arvot yhdistävät minua ja työpaikkaani” ja ”Työkaverini tukevat minua” kanssa. Kaikki työntekijät olivat vähintään melko samaa mieltä siitä, että työpaikan ilmapiiri on kokonaisuudessaan hyvä. He myös kokivat itse olevansa sitoutuneita työhönsä. Työpaikan viihtyisyyteen ja turvallisuuteen sekä oman työn merkitykseen ravintolan menestyksen kannalta liittyvien väittämien mediaani oli 4, kaikkien muiden väittämien 5. Kaikkien vastausten keskiarvo oli 4,6. (Kuva 5)



Kuva 5. Työntekijöiden vastaukset sitoutumiseen vaikuttavista, jaettuihin arvoihin ja työilmapiiriin liittyvistä tekijöistä kysymyksessä 8

Kysymyksessä 12 kysyttiin, kuinka todennäköisesti työntekijät suosittelisivat toimeksiantajayritystä työpaikkana muille ja kuinka todennäköisesti he työskentelevät ravintola-alalla vielä viiden vuoden kuluttua. Vastaajat suosittelisivat työpaikkaa muille hyvin innokkaasti: yli puolet heistä vastasi 5 – erittäin todennäköisesti ja loput vastaajista vastasivat arvolla 4. Se viittaa siihen, että työntekijöiden

yleinen työtyytyväisyys on hyvä. Salityöntekijät olivat epävarmoja siitä, työskentelevätkö he ravintola-alalla vielä viiden vuoden kuluttua, eli heidän ei voida katsoa olevan sitoutuneita ravintolaan itseensä. Salityöntekijöiden vastausten keskiarvo tähän väittämään 2,8 oli ja keittiössä työskentelevien 4,5. Työpaikan vaihtamiseen liittyvää kiinnostusta mittaavan väittämän ” Seuraan aktiivisesti työmarkkinoita ja olen kiinnostunut siitä, millaisia mahdollisuuksia on tarjolla” vastasten keskiarvo oli 2,3 eikä kukaan vastaajista ollut väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Tämä vahvistaa edellisen kysymyksen vastausten viestiä siitä, että työntekijät ovat ainakin melko tyytyväisiä nykyisessä työssään toimeksiantajayrityksessä, eivätkä he aktiivisesti etsi uusia töitä eri organisaatioissa.

Avoimen kysymyksen 14 vastaukset jakoutuivat voimakkaasti kolmeen luokkaan: organisaatiossa tai uralla etenemiseen, palkkaan sekä työn haastavuuteen ja työssä oppimiseen. Viidessä vastauksessa todennäköisimpinä syinä mainittiin työssä oppimiseen tai uusiin haasteisiin liittyviä seikkoja kuten ”uuden oppiminen”, ”uudenlaiset tehtävät” tai ”työkokemus erilaisessa paikassa”. Neljässä vastauksessa esiintyi organisaatiossa tai uralla etenemisen teemat todennäköisimpänä syynä vaihtaa työpaikkaa. Tällaisia olivat esimerkiksi halu päästä johtavaan asemaan organisaatiossa. Kolmessa vastauksessa mainittiin palkan olevan todennäköisenä syynä vaihtaa työpaikkaa. Lisäksi täytyy huomioida, että organisaatiossa ja uralla etenemiseen liittyy yleensä myös tulotason kasvu, jolloin toiveeseen edetä uralla voi sisältyä myös toive paremmasta palkasta, vaikka sitä ei suoraan näissä vastauksissa mainittaisi. Näiden kolmen selkeän teeman lisäksi vastauksissa mainittiin myös syyt henkilökohtaisessa elämässä ja halu vaihtaa alaa.

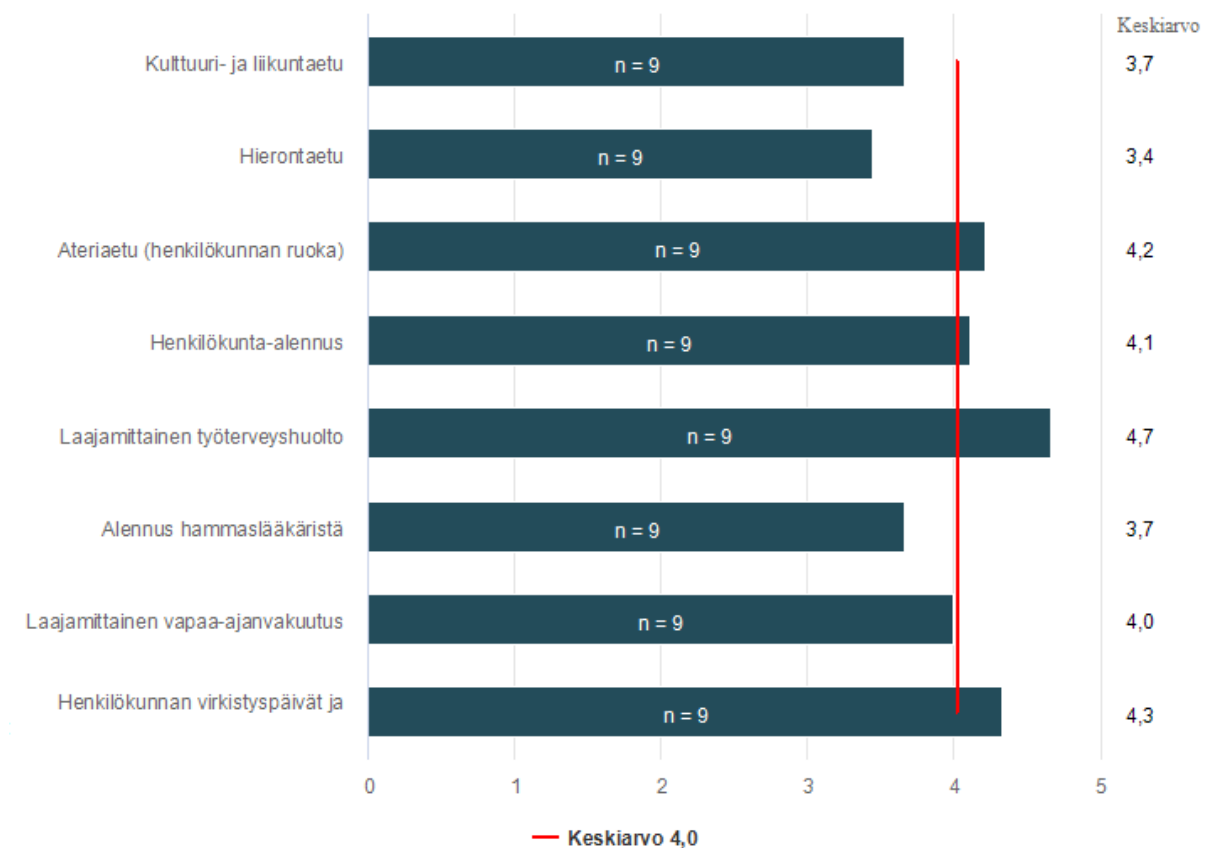
Kokonaisuudessaan voidaan todeta, että kyselyn perusteella sitoutumiseen vaikuttavat tekijät toteutuvat Kuurnassa työntekijöiden näkökulmasta hyvin. Erityisen voimakkaasti sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ilmenevät johtamisessa, yhteisinä arvoina ja pyrkimyksenä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseen.

6.2 Työntekijöiden kokemus palkitsemisen muodoista

Kysymykset 9–11 olivat väittämätyyppisiä kysymyksiä, joissa vastaajia pyydettiin arvioimaan, miten he kokevat eri palkitsemismuotojen vaikuttavan heidän sitoutumiseensa. Väittämät oli jaettu kolmeen kategoriaan: jo käytössä oleviin aineellisiin palkkioihin, aineettomiin palkkioihin ja sellaisiin palkkioihin, joita ei vielä järjestelmällisesti ole toimeksiantajayrityksessä käytössä.

Kysymyksessä 9 työntekijöitä pyydettiin arvioimaan, kuinka paljon toimeksiantajayrityksen nyt käytössä olevat **aineellisen** palkitsemisen muodot vaikuttivat heidän haluunsa työskennellä yrityksessä. Lähes kaikkien palkitsemisen muotojen koettiin vaikuttavan heihin ainakin jonkin verran.

Vähiten työntekijät kokivat hierontaedun vaikuttavan heidän haluunsa työskennellä yrityksessä. Noin puolet vastaajista arvioi sen arvoksi 3 asteikolla 1–5. Vastausten mediaani oli 3 ja keskiarvo 3,4. Myös alennus hammaslääkäristä koettiin yhdeksi vähiten tärkeistä palkinnoista, joskin väittämän vastauksissa oli eniten hajontaa. Yksi vastaaja arvioi, että se ei vaikuta ollenkaan hänen haluunsa työskennellä yrityksessä, kun taas loput vastaajat arvioivat sen vaikuttavan ainakin jonkin verran. Kolme vastaajista koki alennuksen hammaslääkäristä niin tärkeäksi, että ilman sitä he eivät halua työskennellä yrityksessä. (Kuva 6.) Väittämän vastausten keskiarvo oli 3,7 ja mediaani 4. On mahdollista, että vastaajat peilasivat kysymystä etujen poisottamisen näkökulmasta, tai ymmärsivät vastausasteikon 1–5 väärin päin siitä huolimatta, että heille oli kerrottu mitä arvot 1–5 tarkoittavat. Toisaalta voi olla, että kyseiset vastaajat ovat käyttäneet hammaslääkäripalveluita viime aikoina, jolloin he arvostavat etua erityisen paljon. Kyselyssä ei selvitetty, miten paljon kutakin etua on käytetty.



Kuva 6. Vastaukset kysymykseen 9. Työntekijöiden näkemys nykyisten palkintojen vaikutuksesta heidän sitoutumiseensa

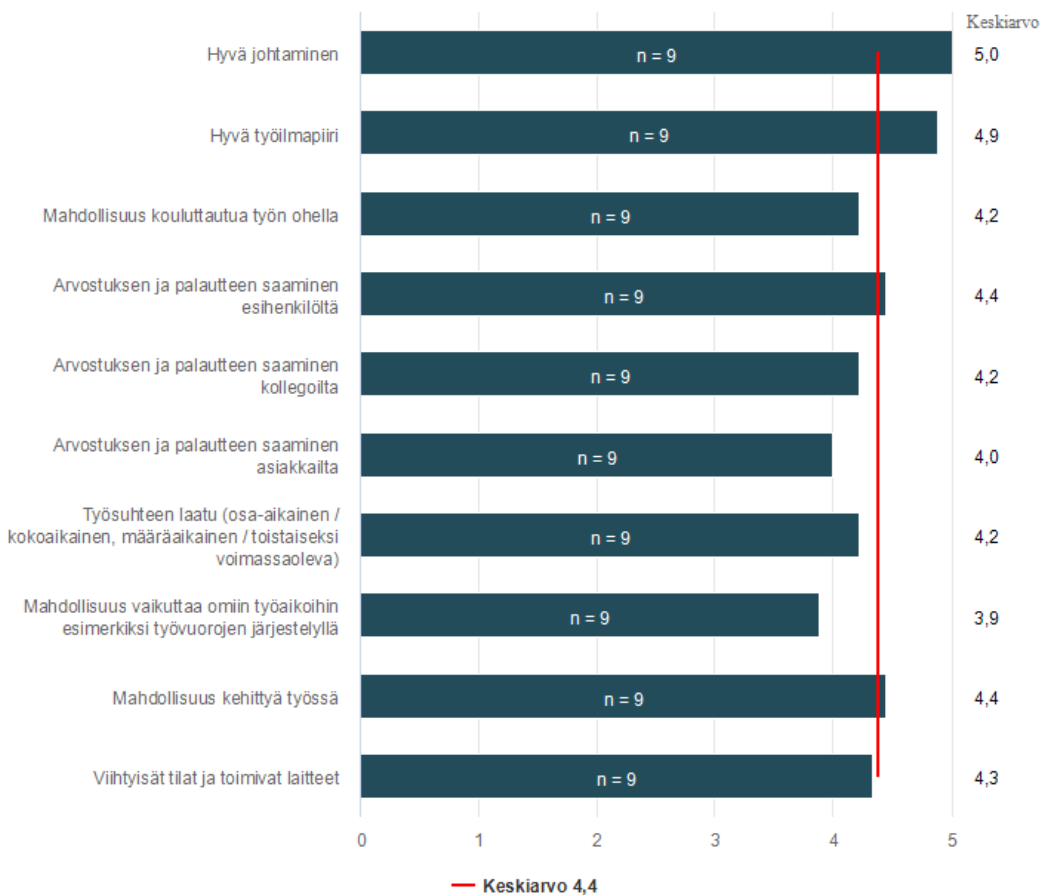
Sitoutumisen kannalta tärkeimmäksi nykyisistä aineellisen palkitsemisen keinoista työntekijät kokivat laajamittaisen työterveyshuollon. Väittäjä sai keskiarvoksi 4,7 asteikolla 1–5, ja vastausten mediaani oli 5. Kuusi työntekijää vastasi edun olevan niin tärkeä, että ilman sitä he eivät halua työskennellä yrityksessä. Sekä sali- että keittiöhenkilökunta koki tämän yhtä lailla erittäin tärkeäksi. Edellä mainittujen lisäksi myös muiden väittämien palkinnot ja edut koettiin tärkeiksi. Hammaslääkärialennuksen lisäksi, mihinkään muihin väittämiin ei vastattu, etteivät ne olisi ollenkaan tärkeitä. Kaikki vastaajat kokivat kulttuuri- ja liikuntaedun sekä henkilökunnan virkistyspäivien ja pikkujoulujen vaikuttavan haluunsa työskennellä yrityksessä vähintään kohtuullisesti. Molemmissa väittämissä vain yksi vastaaja vastasi sen vaikuttavan arvon 3 verran, kaikki muut vähintään 4–5 asteikolla 1–5. Lähes puolet vastaajista koki myös henkilökunta-alennuksen ratkaisevan tärkeäksi. Kaikkien tämän kysymyksen vastausten keskiarvo oli 4, mistä voidaan päätellä, että työntekijät kokevat nykyisten käytössä olevien palkintojen vaikuttavan sitoutumiseen. (Kuva 6) Salihenkilökunta koki nykyiset palkinnot keittiöhenkilökuntaan verrattuna hieman tärkeämmäksi. He kokivat erityisesti kulttuuri- ja liikunta- sekä hierontaedun tärkeämmäksi keittiössä työskenteleviin kollegoihinsa verrattuna.

Kysymyksessä 10 kysyttiin, miten tärkeinä työntekijät pitivät erilaisia aineettoman palkitsemisen muotoja työssään. Kaikkien väittämien keskiarvo oli tässä kysymyksessä 4,4, joten aineettomat palkinnot vaikuttavat olevan erittäin tärkeitä toimeksiantajayrityksen henkilökunnalle. Ehdottoman tärkeänä työntekijät pitivät hyvää johtamista. Kaikki vastaajat arvioivat sen niin tärkeäksi, että ilman sitä he eivät ole halukkaita työskentelemään yrityksessä. Myös hyvä työilmapiiri arvotettiin lähes yhtä tärkeäksi, lähes kaikkien vastaajien vastatessa arvolla 5 ja vain yhden vastaajan vastatessa arvolla 4. Kouluttautumismahdollisuuksia pidettiin niin ikään tärkeänä, lähes puolet työntekijöistä vastasi arvolla 5, kolmannes arvolla 4 ja yksi arvolla 3. (Kuva 7)

Eniten hajontaa kysymyksessä 10 ilmeni arvostukseen ja palautteeseen liittyvissä väittämissä. Kaiken kaikkiaan arvostuksen ja palautteen saamista esihenkilöltä, kollegoilta ja asiakkailta pidettiin tärkeänä, joskin ei aivan yhtä tärkeänä keskenään. Kaikista tärkeimpänä vastaajat pitivät esihenkilöltä saatua palautetta. Tämän väittämän keskiarvo oli 4,4. Kollegalta saatua arvostusta ja palautetta pidettiin niin ikään tärkeänä vastausten keskiarvon ollessa 4,2. Molempien väittämien mediaani oli 5. Asiakkailta saatua palautetta ei koettu aivan niin tärkeäksi, kuin kahta edellistä. Näiden vastausten keskiarvo ja mediaani olivat 4. Yksi vastaajista vastasi, ettei kollegoilta saatu palaute tai arvostus vaikuta ollenkaan hänen haluunsa työskennellä työpaikassa, muut vastasivat sekä esihenkilöltä, kollegoilta, että asiakkailta saadun palautteen vaikuttavan ainakin jonkin verran, jopa merkittävästi. Yli puolet vastaajista koki esihenkilöltä ja kollegoilta saadun arvostuksen ja

palautteen kriittisen tärkeäksi oman sitoutumisen kannalta, kun taas asiakkailta saadun arvostuksen yhtä tärkeäksi arvioi vain viidennes. (Kuva 7)

Kaikki vastaajat kokivat oikea työsuhteen laadun, sen osa- tai kokoaikaisuuden ja voimassaolon toistaiseksi tai määräajan, vaikuttavan melko voimakkaasti haluun työskennellä yrityksessä. Vastaukset sijoituivat arvoille 3–5 asteikolla 1–5. Työssä kehittymisen mahdollisuus sekä viihtyisät tilat ja toimivat laitteet koettiin lähes yhtä tärkeiksi. Kaikki vastaajat vastasivat niihin arvolla 4 tai 5, mediaanin ollessa molempien väittämien vastauksissa 4 ja keskiarvon 4,3–4,4. Salihenkilökunta koki mahdollisuuden vaikuttaa työaikoihin keittiöhenkilökuntaa tärkeämmäksi. Kaikista eniten arvoja 5 sai hyvän johtamisen, hyvän työilmapiirin sekä arvostuksen ja palautteen esihenkilöltä saamisen väittämät. Yli puolet työntekijöistä vastasi näiden olevan kriittisen tärkeitä työskentelyhalun kannalta. Näin ollen erityisesti juuri näitä tekijöitä voidaan pitää työntekijöiden kokemina hygieniatekijöinä (Ks. luku 3.1). (Kuva 7)



Kuva 7. Työntekijöiden vastaukset kysymykseen 10. Työntekijöiden kokemus aineettomien palkintojen vaikutuksesta heidän sitoutumiseensa

Kysymyksessä 11 tiedusteltiin vastaajien näkemystä mahdollisten uusien palkitsemismuotojen vaikutuksesta heidän sitoutumiseensa. Kaikkien väittämien vastausten keskiarvo oli 2,9 ja erot tiimien vastausten välillä olivat pieniä. Vastausten perusteella työntekijät eivät koe aineellisia lisäpalkintoja yhtä tärkeäksi, kuin heillä jo nyt olevia aineellisia palkintoja ja aineettomia palkintoja yleisesti. Eniten vastaajat kokivat mahdollisuuden tulospalkkion vaikuttavan heidän haluunsa työskennellä työpaikassa. Kaikki vastaajat antoivat sille arvoksi 3 tai 4, mediaanin ollessa 4 ja keskiarvon 3,7. Vaikka kukaan vastaajista ei kokenut sen vaikuttavan merkittävästi, tulospalkkion positiivisesta vaikutuksesta sitoutumiseen oltiin yhtä mieltä. Osa vastaajista koki kertaluontoisen palkitsemisen ja ylennyksen vaikuttavan tulospalkkiota enemmän omaan haluunsa työskennellä yrityksessä, sillä niihin väittämiin vastattiin myös arvolla 5 – vaikuttaa merkittävästi. Näissä muissa aineellisen palkitsemisen vaihtoehdoissa ilmeni myös enemmän hajontaa, mikä viittaa siihen, että sosiaaliset palkkiot ja esimerkiksi uralla ja organisaatiossa eteneminen on osalle työntekijöistä muita merkittävämpää (ks. luku 4.2.2). Tulospalkkion, ylennyksen ja kertaluontoisten palkkioiden lisäksi muiden uusien palkitsemisen muotojen ei koettu vaikuttavan merkittävästi haluun työskennellä yrityksessä. Sosiaalisista palkkioista eniten työntekijöiden sitoutumishaluun näytti vaikuttavan ylennyksen lisäksi sisäisen tunnustuksen saaminen. Ulkoinen tunnustus sen sijaan näyttää vaikuttavan vain vähän työntekijöiden sitoutumishaluun. Tulospalkkiota lukuun ottamatta kaikkiin muihin palkitsemisvaihtoehtoihin vastattiin myös arvolla 1 – ei vaikuta ollenkaan, jolloin kyseinen palkitsemisen muoto on yhdentekevä ainakin joillekin työntekijöistä.

6.3 Motivoiva palkitseminen

Kysymyksessä 15 tiedusteltiin, miten työntekijät haluaisivat, että heidän työpaikallaan palkitaan. Kukaan vastaajista ei kannattanut pelkästään yksilöpalkitsemista. Kaksi kolmannelta vastaajista toivoi palkitsemista sekä yksilönä että tiiminä ja loppu kolmannes tiiminä. Tämä vahvistaa kysymysten 8 ja 10 vastausten viestiä siitä, että toimeksiantajayrityksen työntekijöiden yhteishenki ja työilmapiiri on hyvä ja tärkeää työntekijöille.

Kysymyksessä 16 vastaajia pyydettiin valitsemaan heille mieluisin tapa palkita. Vaikka kysymyksen 11 vastausten perusteella tulospalkkaus oli vastaajille mielekäs vaihtoehto, tämän kysymyksen osalta kukaan vastaajista ei valinnut rahapalkintoa mieluisimmaksi palkitsemisvaihtoehdoksi. Tähän luultavasti vaikutti vastausvaihtoehdossa annettu lisätieto ”Yrityksen maksaessa tulospalkkiota, katsotaan se työntekijöiden veronalaiseksi tuloksi. Verovapaana työnantaja voi tarjota työntekijöilleen erilaista virkistystoimintaa kuten juhlia, matkoja tai muuta yhteistä toimintaa.” Työntekijät suosivat myös tässä vaihtoehdossa koko ryhmän palkitsemista. Suosituin vaihtoehto oli ”henkilökunnan matka” jonka mieluisimmaksi vaihtoehdoksi valitsi 4 vastaajaa. Lisäksi yksi vastaaja valitsi

yhteisen illanvieton kaikista mieluisimmaksi vaihtoehdoksi. Näin ollen noin puolet työntekijöistä kannatti yhteisellä aktiviteetilla palkitsemista. Tämä tukee kysymyksen 15 vastauksia tiimin suosimisesta palkitsemisessa. Loput vastaukset jakautuivat palkallisille vapaapäiville (2), työnantajan kustantamalle koulutukselle (1). Lisäksi yksi vastaaja ilmoitti avoimessa vastauskentässä yksilöidyn verovapaan edun käyttämistä mieleisenä palkitsemismuotona.

7 Pohdinta

Kyselyn perusteella Kuurnan työntekijät kokevat työnsä enimmäkseen mielenkiintoiseksi ja riittävän haastavaksi. Työnkuva ja työn määrä ovat työntekijöiden mielestä sopivia. Työntekijät kokevat myös saavansa jotakuinkin riittävästi palkkaa työstään. He kokevat hyvän johtamisen erittäin tärkeäksi ja siihen liittyvien sitoutumiseen vaikuttavien tekijöiden toteutuvan työpaikallaan. Erityisen paljon he kokevat saavansa arvostusta ja kiitosta työnantajaltaan, mikä muun hyvän johtamisen ohella voi vahvistaa affektiivista sitoutumista (ks. luku 2). Kokoaikaisten työntekijöiden lisäksi myös osa-aikaisesti työskentelevien työntekijöiden työ sopimukset ovat toistaiseksi voimassa olevia, mikä voi myös parantaa työntekijöiden sitoutumista yritykseen (ks. luku 2). Työntekijät kokevat oman työnsä merkitykselliseksi ja ravintolan menestys on heille tärkeää. He kokevat yhteenkuuluvuuden tunnetta samaistumalla työpaikkansa arvoihin ja saamalla tukea kollegoilta. Lisäksi he ovat omasta mielestään sitoutuneita työpaikkaansa.

Sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä erityisen hyvin organisaatiossa ilmeni hyvään johtamiseen liittyvät tekijät. Niiden lisäksi myös riittävä vaikutusmahdollisuus työskentelyaikoihin, tyytyväisyys työnkuvaan ja sopiva työmäärä toteutuivat toimeksiantajayrityksessä. Pienenä, yksityisomisteisena organisaationa toimeksiantajayrityksellä on tällä hetkellä rajalliset mahdollisuudet tukea työntekijän uran etenemistä organisaation sisällä, ja tämä ilmeni myös työntekijöiden vastauksissa vähiten koettuna sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Uralla eteneminen, palkkakehitys ja ammatillinen kehittyminen nähtiin todennäköisimmiksi syiksi vaihtaa työpaikkaa. Työntekijät kokivat, että heillä on mahdollisuus kehittyä työssä, mutta etenemismahdollisuudet organisaatiossa ovat heikot. Isolan ja Mäntylän (2019) tulokset vahvistavat tämän tutkimuksen tuloksia siitä, että esteet ravintola-alalle sitoutumisessa liittyvät usein huonona nähtävään palkkakehitykseen. Tässä työyhteisössä koettiin johtaminen kuitenkin erityisen hyvänä, toisin kuin ravintola-alalla yleisesti Isolan ja Mäntylän selvitetyksessä. Ravintola-alan sitoutumisen erityispiirteet toteutuvat Kuurnassa myös siinä, että työntekijät kokivat työnsä merkitykselliseksi ja samaistuivat arvoiltaan organisaatioon. (ks. luku 3.3)

Herzbergin (1965) motivaatio- ja hygieniekiijäteorian motivaatiotekijöistä korostuivat tunnustus saavutetuista tavoitteista, sisäinen kiinnostus tehtävää kohtaan ja kehittymisen ja kasvun mahdollisuus. Tyytymättömyyttä vähentävistä hygieniekiijöistä sen sijaan toteutuivat tyytyväisyys johtamiseen, työoloihin ja suhde kollegoihin, esihenkilöön ja sidosryhmiin. Palkka on mahdollinen tyytymättömyyttä aiheuttava tekijä, minkä lisäksi motivaatiota voi vähentää rajalliset kasvun mahdollisuudet organisaatiossa.

Työntekijät kokivat työpaikalla nyt käytössä olevien palkintojen vaikuttavan heidän haluunsa työskennellä yrityksessä vähintään jonkin verran. Palkitsemismuodoista aineeton palkitseminen motivoi työntekijöitä eniten. Hyvä johtaminen nousi tutkimuksessa kaikista tärkeimmäksi yksittäiseksi palkitsemisen tavaksi. Lisäksi johtamiseen kuuluva arvostuksen ja palautteen saaminen koettiin tärkeäksi sitoutumisen kannalta. Muista palkinnoista työntekijöiden mielestä eniten sitoutumiseen vaikutti laajamittainen työterveyshuolto. Myös kulttuuri- ja liikuntaetua sekä henkilöstön pikkujouluja ja virkistyspäiviä arvostettiin. Kysymyksessä ei kysytty, mitkä palkitsemisen keinot kasvattavat halua työskennellä yrityksessä, jolloin teoriassa vastaaja on voinut ajatella joidenkin palkintojen vaikuttavan sitoutumista vähentävästi.

7.1 Johtopäätökset sekä kehittämissuositukset

Tutkimuksen perusteella Kuurnan työntekijät ovat hyvin sitoutuneita työpaikkaansa. Sitoutumista kuitenkin heikentää organisaation pienet etenemismahdollisuudet uralla. Toimeksiantaja on kuitenkin ilmaissut uralla etenemisen ja sen tukemisen organisaatiolle tärkeäksi tekijäksi (ks. luku 2). Siksi juuri urapalkkioihin panostaminen voisi hyödyttää toimeksiantajayritystä ja sen henkilöstöä eniten. Kauhasen (2012, 108) mukaan urakehitys ei aina tarvitse olla kehittymistä ylöspäin organisaation hierarkiassa, vaan urapolku voi sisältää myös liikkumista tehtävistä toisiin, yhtä haastaviin tehtäviin, jolloin työntekijän osaaminen säilyy organisaatiossa ja hänelle voidaan luoda kasvupolku yrityksen sisällä. Kuurnan kaltaisessa pienessä yrityksessä mahdollisuus työtehtävien vaihtumiseen voi olla keino sitouttaa työntekijöitä, jotka muutoin vaihtelun takia olisivat vaihtamassa työpaikkaa. Näin heillä olisi mahdollisuus monipuoliseen ammatilliseen kehittymiseen. Työntekijöille, jotka nimenomaan haluavat kehittää itseään ja edetä urallaan haastavampiin tehtäviin tulisi selvittää mahdollisuuksia muokata työnkuvaa tai organisaatorakennetta niin, että työntekijöiden kasvupolut mahdollistuisivat. Ei pidä jättää huomiotta myöskään mahdollisten ravintolan oheisprojektien, kuten pop-up ravintoloiden tai organisaation laajenemisen tuomia mahdollisuuksia työntekijöiden kasvupoluissa ja ammatillisessa etenemisessä. Lisäksi työnantajan järjestämä tai kustantama koulutus saattaisi lisätä uuden oppimista arvostavien ja uusia haasteita kaipaavien työntekijöiden sitoutumista.

Tulokset vahvistavat myös näkemystä siitä, että ihmiset haluavat mielenkiintoisia ja haastavia töitä (Kauhanen 2012, 108). Vastaajat kokivat työmääränsä sopivaksi ja vain kaksi vastaajaa suosi palkallisia vapaapäiviä mieluisimpana palkintona. Voidaankin ajatella, että työntekijät jaksavat työskennellä hyvin, mielenkiintoinen ja haastava työ motivoi itsessään, jolloin heidän työmääräänsä ei ole syytä vähentää (ks. luku 3.2). Sen sijaan voidaan tarkastella mahdollisuutta antaa työntekijöille joitain uusia tehtäviä, jotka osaltaan mahdollistavat uuden oppimisen ja työssä kehittymisen.

Erityisesti aineettoman palkitsemisen keinot ovat työntekijöille sitoutumisen kannalta tärkeitä. Tämä vahvistaa aiempaa tietoa siitä, että aineettomat palkinnot toimivat tehokkaasti johtamisessa ja motivoinnissa (ks. luku 3.4). Sen perusteella johtamiseen ja työilmapiiriin panostaminen hyödyttää organisaatiota tulevaisuudessakin, ja aineettomien palkintojen, kuten palautteen antaminen ja arvostuksen osoittaminen tulisi olla jatkossakin keskeisimpiä palkitsemisen muotoja. On syytä muistaa palkitsemisen ja arvostuksen kaksisuuntainen rooli – arvostuksen osoittaminen työntekijöille on jo itsessään palkitsemista ja palkitseminen on myös tapa osoittaa arvostusta (ks. luku 3.4.2). Työhyvinvointi ja hyvä työilmapiiri osoittautuivat tärkeiksi sekä toimeksiantajalle, että organisaation työntekijöille. Ne ovat siis strategisesti tärkeitä palkitsemisen muotoja ja panostukset työhyvinvointiin voivat olla myös jatkossa kannattavia.

Kehityskeskustelut ovat yksi johtamisen apuväline ja väylä palautteen antamiseen. Styran (19.12.2022) mukaan kehityskeskustelut tullaan järjestämään jatkossa neljä kertaa vuodessa aiemman kahden sijaan, ja ne ovatkin mahdollisuuksia keskustella työntekijöiden kanssa henkilökohtaisesta palkitsemisesta ja kehitysmahdollisuuksista. Erityisesti mieltymykset sosiaalisista palkkioista vaihtelivat työntekijöiden välillä, joten niiden selvittäminen ja toteuttaminen vaatii henkilökohtaista keskustelua kunkin työntekijän kanssa. Näin myös poimitaan esimerkiksi ne työntekijät, joille ylennys on tärkeä palkinto. (Kauhanen 2012, 113.) Työntekijät myös kokivat, että työnantaja tukee heidän koulutustaan, mutta vain yksi työntekijä ilmaisi kiinnostuksen työnantajan järjestämään koulutukseen palkitsemisen muotona. Oikeiden työntekijöiden koulutuksen tukeminen voi auttaa yritystä sitouttamaan tärkeitä, osaavia työntekijöitä ja kehittämään organisaation osaamista.

Organisaation sisäinen tunnustus ja hyvä työilmapiiri olivat tärkeitä vastaajille, ja ne voivat myös vaikuttaa toisiinsa positiivisesti. Panostaminen mahdollisuuteen antaa työntekijöiden keskinäistä palautetta ja kiitosta yhteisissä hetkissä voi lisätä työntekijöiden sitoutumista organisaatioon ja työyhteisöön.

Kyselyssä työntekijät vastasivat mahdollisen tulospalkkion vaikuttavan aineellisista palkkioista eniten heidän sitoutumiseensa. Kuitenkin, kun heille tarkennettiin tulospalkkion olevan veronalaista tuloa ja onnistuneena tilikautena esimerkiksi yhteisellä aktiviteetilla palkitsemisen olevan euromääräisesti tulospalkkiota suurempi palkinto, kaikki vastaajat suosivat jotain muuta kuin tulospalkkiota. Fisherin (2015, 125) mukaan siitä huolimatta, että työntekijät saavat haluavansa rahapalkkion, he suoriutuvat paremmin, kun tiedossa on samanarvoinen, valittu palkinto, johon he eivät itse käyttäisi omaa rahaa. Tällaisia voisivat olla nimenomaan vastaajien suosimat yhteiset matkat tai illanvietot. Tulospalkkion hyödyllisyyttä palkintona tuleekin siis harkita sen mukaan, mitä palkkiolla halutaan edistää.

Nykyiset palkinnot koettiin tärkeiksi ja niiden poisottaminen voikin olla sitoutumisen kannalta haitallista. Uusia aineellisia palkintoja ei koettu hyvin tärkeäksi, mutta niillä voi silti olla arvoa organisaation kehittämisessä. Myös niitä tulee harkita organisaation tavoitteiden ja arvojen mukaan. Salihenkilökunta vaikutti arvostavan aineellisia palkintoja hieman keittiöhenkilökuntaa enemmän ja heillä ilmeni enemmän jatkuvan sitoutumisen piirteitä. Voi olla tarpeellista myös miettiä, olisiko hyödyllistä palkita tiimejä eri tavoin, jos he ovat eri tavoin sitoutuneita.

7.2 Palkitsemisehdotus

Palkitsemisehdotus on koottu kuvaan 9. Siinä tutkimuksen oleelliset tulokset jaetaan kolmeen kategoriaan: Korosta, Kehitä ja Harkitse. Ylhäällä vasemmalla olevaan, Korosta -kategoriaan kuuluu ne palkinnot, jotka toteutuivat työntekijöiden mielestä erityisen hyvin ja joita he pitivät sitoutumisen kannalta tärkeinä. Niitä olivat hyvä johtaminen ja työilmapiiri, yhteinen tekeminen ja tiimien palkitseminen sekä arvojen jakaminen ja yhteisten tavoitteiden eteen työskentely toimenkuvasta riippumatta. Näiden palkintojen käyttämisestä on syytä jatkaa ja niiden toteutuminen varmistaa myös jatkossa. Vieressä olevaan Kehitä -kategoriaan kuuluvat ne palkitsemismuodot, jotka työntekijät kokivat tärkeiksi, mutta jotka eivät täysin toteudu tällä hetkellä heidän työpaikallaan. Niitä ovat urapolkuun liittyvät sitoutumisen ja palkitsemisen tekijät, kuten mahdollisuus edetä organisaatiossa ja kehittyä työssä. Sitoutumisen kannalta uusia palkitsemismuotoja tulisikin miettiä näiden pohjalta. Alimpaan, Harkitse -kategoriaan kuuluu palkitsemisen muodot, joista voi olla hyötyä mutta ne eivät sellaisenaan välttämättä edistä henkilökunnan sitoutumista. Näiden palkintojen käyttöön ottamista tulee harkita liiketoiminnan ja johtamisen tavoitteiden ja yrityksen arvojen perusteella. Tulospalkkaus ja uudet aineelliset palkinnot voivat toimia yhtenä työkaluna osana johtamista, mutta tämän tutkimuksen perusteella yksinään ne eivät paranna sitoutumista. Työntekijöiden ylennykset tulee tehdä harkiten, punniten sekä työntekijän, että organisaation etua. Harkitse-kategorian palkintoja myös yhdistää niihin liittyvät riskit. Niiden poisottamiseen liittyy riski henkilökunnan tyytymättömyydestä, ja toisaalta niiden käyttöönotto vaatii taloudellisen sitoutumisen. (Kuva 8)



Kuva 8. Palkitsemisehdotus koottuna Korosta, Kehitä ja Harkitse -kategorioihin

7.3 Tulosten luotettavuus ja eettiset näkökohdat

Kvantitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden avulla. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen ja mittausten pysyvyyttä. Kun reliabiliteetti on korkea, saman mittarin, eli esimerkiksi kysymyspatterin, pitäisi tuottaa samat tulokset eri mittauskerroilla. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä, eli sitä, mitataanko tutkimuksessa oikeaa asiaa oikealla mittarilla. Kun tutkimuksen validiteetti on hyvä, tutkimusmenetelmä on oikea. Validiteetin arviointi on tärkeää jo tutkimusta suunniteltaessa, sillä sen tulisi vaikuttaa tutkimusmenetelmän ja mittausten valintaan. Riittävä validiteetti takaa myös tutkimuksen reliabiliteetin. Sisäinen validiteetti tarkoittaa muuttujien syy-seuraussuhdetta, ulkoinen validiteetti taas tulosten yleistettävyyttä. (Kananen 2011, 119–123.)

Reliabiliteetin ja validiteetin lisäämiseksi tutkimuksen kaikki vaiheet on dokumentoitu tarkasti ja tehdyt ratkaisut on perusteltu. Muuttujat on johdettu luotettavista lähteistä aiheiden ammattikirjallisuuden ja tutkimustiedon perusteella (ks. luku 5). Vastaajien kyselyyn käyttämän ajan perusteella he vaikuttivat ottaneen tutkimukseen osallistumisen vakavasti ja käyttäneen aikaa ja huolellista harkintaa kysymyksiin vastaamiseen. He kysyivät myös tarkentavia kysymyksiä, mikä voi viitata haluun ymmärtää kysymyksen varmasti oikein ja vastata täsmällisesti. Siitä huolimatta, että mikään kysymyksistä ei ollut pakollinen, kaikki vastaajat vastasivat jokaiseen kysymykseen, mistä voidaan tulkita, että tutkimuksessa onnistuttiin herättämään vastaajien mielenkiinto ja vakuutettua heidät

tutkimuksen tarpeellisuudesta. Kyselystä toteutettiin testiversio ennen varsinaisen tutkimuksen toteutumista, jotta voitiin varmistua siitä, että kysymykset ovat helposti ymmärrettäviä ja niihin vastaaminen on sujuvaa. Tutkittaville korostettiin kyselyn anonymiteettia, jotta vastaukset olisivat mahdollisimman totuudenmukaisia. Tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena ja vastauksissa ei ollut katoa, joten otoksen koko ja laatu olivat edustavia, mikä tukee tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta.

Vaikka vastaajilla oli mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä kyselyyn vastatessa, ei kuitenkaan voida olla varmoja siitä, että jokainen vastaaja on ymmärtänyt kysymykset oikein. Esimerkiksi hyvän johtamisen merkitystä ei avattu vastaajille tarkemmin. Tämä heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimusjoukon ollessa pieni, tuloksia ei voida yleistää koskemaan muita organisaatioita tai työelämää ylipäätään. Tutkimus voi siitä huolimatta tarjota käyttökelpoista tietoa toimeksiantajalle. Tutkimusta voidaan pitää onnistuneena ja validina, sillä tutkimusmenetelmällä ja mittareilla saatiin vastaus tutkimuskysymyksiin.

Erityisesti pienessä tutkimusjoukossa riski vastaajien tunnistamiseen myöhemmin materiaalista on suuri. Siksi tutkimukseen vastattiin jo lähtökohtaisesti anonyyminä yhteisiä linkkejä käyttäen, jolloin vastauksia ei voida yhdistää takaisin yksittäisten henkilöiden puhelinnumeroiden tai sähköpostiosoitteiden perusteella. Tutkimustuloksiin ei yhdistetä yksittäisiä työntekijöitä paljastavia tietoja, kuten työntekijän ikää, vaan taustatietoja käytetään ainoastaan jaottelemaan työntekijät osastoittain.

7.4 Jatkotutkimusehdotukset

Kyselyn avulla saatiin tietoa työntekijöiden näkemyksistä palkitsemiseen ja sitoutumiseen, ja niitä voidaan hyödyntää kehitystyössä. Lopullista tietoa saadaan, kun palkitsemismuodot otetaan käyttöön yrityksessä. Luotettavan ja yleistettävän tutkimustiedon saamiseksi sama tutkimus voitaisiin toistaa suuremmalle tutkimusjoukolle kattaen laajemmin suomalaisia ravintolatyöntekijöitä. Syväliemmän tiedon hankkimiseksi, samasta aiheesta voitaisiin toteuttaa laadullinen tutkimus, jossa selvitettäisiin, millä tavalla eri palkitsemisen keinot vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen. Mikäli toimeksiantaja päätyy ottamaan uusia palkitsemismuotoja käyttöön, mielenkiintoisen tutkimusaiheen tarjoaisi muutokset henkilökunnan sitoutumisessa uusien palkintojen myötä. Lisäksi yhden vastaajan mainitsemaa, mahdollisia verovapaan yksilöpalkitsemisen vaihtoehtoja tulisi selvittää.

Projektin lopputulokset esitellään toimeksiantajayrityksen johdolle ja henkilökunnalle kuvan 8 palkitsemisehdotusta hyödyntäen. Lisäksi henkilökunnalle toimitetaan henkilöstötiedote tutkimuksen tuloksista.

7.5 Opinnäytetyöprojektin ja oman oppimisen arviointi

Opinnäytetyöprojekti alkoi marraskuussa 2022 opinnäytetyön projektisuunnitelmalla. Aihetta opinnäytetyölle olin miettinyt jo joulukuusta 2021 asti, jolloin toimeksiantajan kanssa sovittiin yhteistyöstä opinnäytetyössä. Pitkän pohdinnan ja ajatusten hautomisen jälkeen projektin varsinainen toteutus ja kirjoitustyö eteni lopulta nopeasti. Tietoperustan kirjoittaminen alkoi marras-joulukuussa 2022. Tutkimus toteutettiin helmikuussa 2023. Projektin aikataulu on esitetty taulukossa 2 ja projekti sujui hyvin suunnitelman mukaan. Haastavaa työn tekemisessä oli erityisesti sopivan, kiireettömän ajan löytäminen kirjoittamiseen ja voimavarojen jakaminen täysipäiväisen työn ja opiskelun kesken. Siksi työn aikataulua ei ollut asetettu liian tarkaksi, vaan tavoitteena oli valmis työ niin pian, kuin omat voimavarat sen sallivat. Aikataulu toteutui hyvin. Aikataulua tärkeämmät kriteerit projektin onnistumiselle olivat työn valmistuminen omia voimavaroja ja jaksamista kunnioittaen ja sen laatusena, että voin itse olla tekijänä siihen tyytyväinen. Nämä tavoitteet saavutettiin. Tavoitteiden saavuttamisessa auttoi säännöllinen yhteydenpito toimeksiantajan ja ohjaajan kanssa, oman työn suunnittelu ja vaiheiden kirjaus, opinnäytetöitä koskeva kirjallisuus ja omasta palautumisesta, levosta ja vapaa-ajasta huolehtiminen.

Opinnäytetyön kirjoittaminen oli haastava mutta antoisa projekti. Aihe oli mielenkiintoinen ja kosketti minua henkilökohtaisesti, sillä ravintola-alan työvoimapula on koskettanut myös itseäni ja vaikuttanut päivittäiseen työhöni keittiömestarina. Sitoutumiseen ja palkitsemiseen perehtymisen lisäksi opinnäytetyön tekeminen opetti minulle pitkäjänteisyyttä ja isojen kokonaisuuksien hallintaa. Työn aikana erityisesti kirjoittamiseni parani ja tekstin tuottaminen helpottui selvästi. Opinnäytetyön tekeminen oli monella tapaa ainutlaatuinen prosessi. Projektina se erosi huomattavasti muista tähän mennessä tutkintooni sisältyneistä tehtävistä. Tutkimuksen tekeminen ja raportointi olivat uusi ja jännittävä asia ja olen tyytyväinen siihen, miten opinnäytetyön avulla niitä pääsi harjoittelemaan käytännössä. Tutkimuksen aiheesta ja tuloksista kirkkaimpana oppina itselle korostui hyvän johtamisen ylivoimaisuus työntekijöiden hyvinvoinnissa ja organisaatiositoutumisessa. Ison ja haastavan työn tekemisestä opin myös tärkeimpänä itseni johtamista. Erityisesti olen oppinut hallitsemaan ja priorisoimaan omaa ajankäyttöä, luottamaan itseeni ja pitkäjänteiseen tekemiseen ja tunnistamaan ja asettamaan rajoja vaatimuksille itsestäni.

Toimeksiantaja koki työn tuottaman tiedon erittäin arvokkaaksi. Toimeksiantajan mukaan työ teki yrittäjille näkyväksi sen, että he ovat onnistuneet johtamisessa ja työntekijöiden motivoinnissa, ja sitä kautta kannusti edelleen työskentelemään heille tärkeiden asioiden eteen. Tutkimustulosten avulla he osaavat tulevaisuudessa keskittää johtamisen ja palkitsemisen keinoja työntekijöille olennaisiin kohtiin. He ymmärtävät esille tulleet esteet sitoutumiselle ja pyrkivät aktiivisesti kehittämään

organisaatiota, jotta he pystyisivät tarjoamaan henkilökunnan toivomia mahdollisuuksia tulevaisuudessa. (Styry 24.4.2023.)

Lähteet

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Vastapaino. Tampere.

Allen, N. & Meyer, J. 1997. Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. Advanced Topics in Organizational Behavior Ser. 2; 1.

Armstrong, M. 2015. A Handbook of Reward Management and Practice. Improving performance through reward. 5. painos. Kogan Page. Lontoo.

Armstrong, M. 2012. Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice. 12. painos. Kogan Page. Lontoo.

Bridger, E. 2014. Employee engagement. Kogan Page. Lontoo.

Boella, M. & Goss-Turner, S. 2019. Human Resource Management in the Hospitality Industry – A Guide to Best Practice. 10. painos. Routledge. Oxon.

Epassi 2022. Epassi Liikunta & Kulttuuri. Luettavissa: <https://www.epassi.fi/fi/epassi-liikuntaetu-kulttuurietu>. Luettu: 3.1.2023.

Fisher, J. 2015. Strategic Reward and Recognition: Improving employee performance through non-monetary incentives. Kogan Page. Lontoo.

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

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

Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. E-kirja. Edita. Helsinki.

Herzberg, F. 1965. The motivation to Work Among Finnish Supervisors. Personnel psychology 1965, 18, 4, s.393–402.

Hirsjärvi, S; Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Isola, A. & Mäntylä, E. 2019. Miksi ravintola-ala ei houkuttele työttömiä työnhakijoita? Selvitys ravintola-alan kohtaanto-ongelmasta. Työpaperi 9/2019. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Helsinki.

- Kananen, J. 2011. Kvantti: Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kauhanen, J. 2012. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Management Institute of Finland MIF Oy.
- Kuurna 2022. Aukioloaikamme. Luettavissa: www.kuurna.fi. Luettu: 27.12.2022.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää – työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Tietosanomaa. Helsinki.
- MaRa ry. 19.5.2020. Matkailu- ja Ravintolapalvelut MaRa: Sallittujen asiakaspaikkojen määrä tulee nostaa 75 prosenttiin – muuten suurta osaa lomautetuista työntekijöistä ei voida kutsua takaisin töihin. Tiedote.
- MaRa ry. 20.10.2022. Lausunto eduskunnan valtiovarainvaliokunnan työ- ja elinkeinojaostolle työvoimapulasta.
- MaRa ry. 2023. Työvoiman saatavuus. Luettavissa: <https://www.mara.fi/vaalit-2023/tyovoiman-saatavuus.html>. Luettu: 6.3.2023.
- Martin, A; Ginns, P. & Papworth, B. Motivation and engagement: Same or different? Does it matter? Learning and individual differences 2017, 55, s. 150–162.
- Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluiden työntekijöitä koskevat työehtosopimus 1.4.2022-31.3.2024. 2022.
- Meyer, J. & Allen, N. A three-component conceptualization of organizational commitment. Human resource management review 1991, Vol.1 (1), p.61-89.
- Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. E-kirja. Talentum Media. Helsinki.
- Styyra, L. 19.12.2022. Ravintoloitsija. Hansens Safka Oy. Puhelinhaastattelu.
- Styyra, L. 24.4.2023. Ravintoloitsija. Hansens Safka Oy. Sähköposti.

Työmarkkinatori 2023 a. Avoimet työpaikat. Kokki. Luettavissa: <https://tyomarkkinatori.fi/henkiloasiakkaat/avoimet-tyopaikat/?ae=NOW&f=NOW&p=0&ps=30&q=kokki>. Luettu: 6.3.2023.

Työmarkkinatori 2023 b. Avoimet työpaikat. Tarjoilija. Luettavissa: <https://tyomarkkinatori.fi/henkiloasiakkaat/avoimet-tyopaikat/?ae=NOW&f=NOW&p=0&ps=30&q=tarjoilija>. Luettu: 6.3.2023.

Työterveyshuoltolaki 21.12.2001/1383.

Verohallinto 27.1.2022. VH/6520/00.01.00/2021. Syventävät vero-ohjeet. Henkilökuntaedut verotuksessa.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. E-kirja. 4. painos. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Ylikorkala, A; Hakonen, A; Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen: ohjaa tai antaudu. E-kirja. Alma Talent. Helsinki.

Liitteet

Liite 1 Toimeksiantajan palkitsemiskeinot

Taulukko 4. Toimeksiantajan palkitsemiskeinot (Styyra 19.12.2022)

Palkitsemisen muoto	Tällä hetkellä	Tulevaisuudessa
Aineellinen palkitseminen		
Palkka	Nostetaan yleiskorotuksissa tai työntekävien muuttuessa. Kilpailukykyinen palkka verrattuna muihin alan organisaatioihin.	
Lisät	Kokoaikaisilla työntekijöillä kiinteät lisät, tuntityöntekijöillä työehtosopimuksen mukaan.	
Luontoisedut ja henkilökuntaedut	Kulttuuri- ja liikuntasetelit kokoaikaiset työntekijät 400 € / vuosi, osa-aikaiset 200 € / vuosi. Hierontaetu kokoaikaiset työntekijät 400 € / vuosi, osa-aikaiset 200 € / vuosi Ateriatetu verotusarvo 5,50 € / hlö / päivä. Henkilökunta-alennus -50 % työntekijä + 1 koko laskun lopsummasta (pl. samppanja ja kellariviinit). Juomarahat jaetaan koko henkilökunnan kesken (pl. yrittäjät).	
Tulospalkkaus		Mahdollisesti liikevoittoon sidottu tulospalkkaus.
Työhyvinvointi	Laajamittainen työterveyshuolto (kustannukset 788 € / vuosi / työntekijä) Alennus hammaslääkäristä. Laajamittainen vapaa-ajan vakuutus (kustannukset 135 € / vuosi / työntekijä) Virkistyspäivä 2 krt / vuosi.	
Aineeton palkitseminen		
<i>Urapalkkiot</i>		
Työsuhteen pysyvyys	Kaikilla kokoaikaisilla työntekijöillä toistaiseksi voimassa olevat työsopimukset	
Koulutuksen tukeminen	Koulutuksen tukeminen yksilöllisesti (työvuorojen järjestely, näyttöjen mahdollistaminen työssä). Opiskeluun kannustaminen. Itsensä ammatillinen kehittäminen vapaa-ajalla ja tutustuminen muihin ravintoloihin.	Henkilökunnan koulutuksen lisääminen.

Vaikuttamismahdollisuudet	Mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihin toiveilla. Mahdollisuus vaikuttaa työn sisältöön ja edetä organisaatiossa.	
<i>Sosiaaliset palkkiot</i>		
Arvostuksen ja palautteen antaminen	Päivittäinen johtamisen työkalu. Kehityskeskustelut puolen vuoden välein.	Kehityskeskustelut neljännesvuosittain.
Statussymbolit	Yksilölliset työvälineet yhdellä työntekijällä.	
Sisäinen ja ulkoinen tunnustus	Tiimistä puhuminen positiivisesti asiakkaille ja sidosryhmille. Positiivisten palautteiden jakaminen koko henkilökunnan edessä, rakentavan palautteen antaminen kahden kesken.	

Liite 2 Suomenkielinen kyselylomake



Haaga-Helia

Sitoutuminen ja palkitseminen Kuurnassa

Tervetuloa vastaamaan opinnäytetyöni kyselyyn!

Tässä Haaga-Helia ammattikorkeakoulun, hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelman opinnäytetyössä tutkitaan sitoutumista ja palkitsemista organisaatiossa työntekijöiden kokemusten kautta. Kyselyn tuloksia voidaan hyödyntää työpaikkasi kehitystyössä. Kysymyksiä on 16 ja niihin vastaamiseen menee noin 5-10 minuuttia. Kyselyyn vastataan anonyymisti, vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja tutkimuksen tuloksista ei voida tunnistaa yksittäisiä henkilöitä.

Kiitos vastaamisesta!

1. Ikäsi

- alle 20 vuotta
- 20-24 vuotta
- 25-29 vuotta
- 30-34 vuotta
- 35-39 vuotta
- 40 vuotta tai yli

2. Työskentelen pääsääntöisesti

- Keittiössä
- Salissa tai myyntipalvelussa

3. Työsuhteeni on

- Osa-aikainen (alle 112,5 h / 3 vko)
- Kokoaikainen

4. Työsuhteeni on

- Toistaiseksi voimassa oleva
- Määräaikainen

5. Olen työskennellyt tässä organisaatiossa

_____ vuotta _____ kuukautta

6. Vastaa seuraaviin nykyiseen työsi liittyviin väittämiin asteikolla 1-5 (1 täysin eri mieltä - 5 täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Saan riittävästi palkkaa työstäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työni on mielenkiintoista ja se tarjoaa riittävästi haasteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus kehittyä työssäni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on mahdollisuus edetä organisaatiossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työmääräni on sopiva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen tyytyväinen nykyiseen työnkuvaani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vaikuttaa työni sisältöön	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Voin vaikuttaa työskentelyaikoihini riittävästi esimerkiksi työvuorojen järjestelyllä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Pääsen riittävästi osallistumaan päätöksentekoon koskien työpaikkani asioita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Vastaa seuraaviin työnantajaasi liittyviin väittämiin asteikolla 1-5 (1 täysin eri mieltä - 5 täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Työnantajani on kiinnostunut kehityksestäni ja sitä arvioidaan säännöllisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajani tukee koulutustani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Työnantajani arvostaa minua ja työpanostani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saan tunnustusta ja kiitosta tehdystä työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uskon, että työsuhdettani jatketaan määräaikaisuuden jälkeen, mikäli haluan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Vastaa seuraaviin väittämiin asteikolla 1-5 (1 täysin eri mieltä - 5 täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Työlläni on iso merkitys ravintolan menestyksen kannalta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulle on tärkeää, että yritys menestyy	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteiset arvot yhdistävät minua ja työpaikkaani	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työkaverini tukevat minua	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikka on viihtyisä, turvallinen ja mahdollistaa työnteon sopivilla välineillä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työilmapiiri on kokonaisuudessaan hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Olen sitoutunut työhöni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
	1	2	3	4	5
Kulttuuri- ja liikuntaetu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hierontaetu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ateriaetu (henkilökunnan ruoka)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunta-alennus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Laajamittainen työterveyshuolto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alennus hammaslääkäristä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Laajamittainen vapaa-ajanvakuutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökunnan virkistyspäivät ja pikkujoulut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Miten tärkeinä pidät seuraavia asioita työpaikassa? Valitse asteikolla 1-5 (1 en ollenkaan tärkeänä - 5 hyvin tärkeänä, ilman niitä en halua työskennellä työpaikassa)

	1	2	3	4	5
Hyvä johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus kouluttautua työn ohella	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostuksen ja palautteen saaminen esihenkilöltä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostuksen ja palautteen saaminen kollegoilta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostuksen ja palautteen saaminen asiakkailta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsuhteen laatu (osa-aikainen / kokoaikainen, määräaikainen / toistaiseksi voimassaoleva)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikoihin esimerkiksi työvuorojen järjestelyllä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus kehittyä työssä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viihtyisät tilat ja toimivat laitteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Kuinka paljon ajattelet seuraavien palkintojen vaikuttavan haluusi työskennellä työpaikassa? Vastaa asteikolla 1-5 (1 ei vaikuta ollenkaan - 5 vaikuttaa merkittävästi)

	1	2	3	4	5
Mahdollisuus bonuksiin tai tulospalkkioon	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kertaluontoinen palkkio onnistumisesta, esimerkiksi tavarapalkkio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Yksilölliset työvälineet tai työvaatteet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylennys ja sen tuoma asema organisaatiossa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisäinen tunnustus onnistumisesta, esimerkiksi kakkukahvit henkilökunnalle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ulkoinen tunnustus, esimerkiksi yrityksen edustaminen tilaisuuksissa tai sosiaalisessa mediassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Vastaa seuraaviin kysymyksiin asteikolla 1-5 (1 erittäin epätodennäköisesti - 5 erittäin todennäköisesti)

	1	2	3	4	5
Kuinka todennäköisesti suosittelisit tätä työpaikkaa muille?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kuinka todennäköisesti työskentelet ravintola-alalla viiden vuoden kuluttua?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Vastaa seuraavaan väittämään asteikolla 1-5 (1 täysin eri mieltä - 5 täysin samaa mieltä)

	1	2	3	4	5
Seuraan aktiivisesti työmarkkinoita ja olen kiinnostunut siitä, millaisia mahdollisuuksia on tarjolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. Mistä syystä arvioit, että todennäköisimmin vaihdat seuraavaksi työpaikkaa?

15. Miten haluaisit työpaikallasi palkittavan? Valitse yksi

- Yksilöllisesti
- Tiiminä
- Sekä että

16. Miten kaikista mieluiten haluaisit, että sinua palkittaisiin onnistuneena tilikautena? Valitse yksi

- Henkilökunnan matka
 - Yhteinen illanvietto, esimerkiksi illallinen tai juhlat
 - Palkalliset vapaapäivät
 - Tavarapalkinto, esimerkiksi uusia työvälineitä
 - Työnantajan kustantama koulutus
 - Rahalla, vaikka se tarkoittaisikin pienempää euromääräistä hyötyä *
 - En osaa sanoa
 - Jotenkin muuten, miten?
-

* Yrityksen maksaessa tulospalkkiota, katsotaan se työntekijöiden veronalaiseksi tuloksi. Verovapaana työnantaja voi tarjota työntekijöilleen erilaista virkistystoimintaa kuten juhlia, matkoja tai muuta yhteistä toimintaa.

Liite 3 Englanninkielinen kyselylomake



Welcome to answer my thesis survey!

In this thesis at Haaga-Helia University of Applied Sciences, in the Hotel and Restaurant Management program, I will be examining commitment and rewarding in organization through the experiences of employees. The results of the survey can be used in developing your workplace. There are 16 questions and it will take approximately 5-10 minutes to answer them. The survey is anonymous, answers fully confidential and individuals cannot be identified from the results.

Thank you for your participation!

1. Your age

- under 20 years
- 20-24 years
- 25-29 years
- 30-34 years
- 35-39 years
- 40 or over

2. I mainly work in

- Kitchen
- Front of the house or sales

3. My employment is

- Part-time (less than 112,5 h / 3 weeks)
- Full-time

4. My contract is

Permanent

Temporary

5. I have worked in this organization

_____ year(s)

_____ month(s)

6. Answer to the following statements about your current job on a scale of 1-5 (1 strongly disagree - 5 strongly agree)

	1	2	3	4	5
I am paid enough for my work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My work is interesting and provides enough challenges	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have the opportunity to grow in my work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have the opportunity to advance in the organization	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My workload is suitable	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am satisfied with my current job description	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can influence the content of my work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I can influence my working hours sufficiently, such as through scheduling	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I have sufficient opportunity to participate in decision-making regarding my workplace	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Answer to the following statements about your employer on a scale of 1-5 (1 strongly disagree - 5 strongly agree)

	1	2	3	4	5
My employer is interested in my development and it is regularly assessed	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
My employer supports my training	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My employer values me and my work effort	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I receive recognition and appreciation for my work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I believe that my employer will continue my employment if I want so	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Answer to the following statements on a scale of 1-5 (1 strongly disagree - 5 strongly agree)

	1	2	3	4	5
My work is important for the success of the restaurant	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Company's success is important to me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Shared values connect me and the organization I work in	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
My co-workers support me	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The workplace is comfortable, safe and allows for work with functional tools	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
The overall work atmosphere is good	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
I am committed to my work	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. How much do you think the following factors impact your willingness to work in Kuurna? Select on a scale of 1-5 (1 does not impact at all - 5 significantly impacts, without it I do not want to work at the workplace)

	1	2	3	4	5
Culture and exercise benefits	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Massage benefits	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Staff meal benefits	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Staff discount	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comprehensive occupational health care	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Discount for dentist	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Comprehensive leisure insurance	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Staff recreation days and parties	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. How important do you consider the following things in a workplace? Select on a scale of 1-5 (1 does not impact at all - 5 significantly impacts, without it I do not want to work at the workplace)

	1	2	3	4	5
Good leadership	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Good workplace atmosphere	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opportunity for training or education on the job	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Receiving recognition and feedback from my manager	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Receiving recognition and feedback from colleagues	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Receiving recognition and feedback from customers	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Type of contract (part-time / full-time, temporary / permanent)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opportunity to influence working hours, e.g. arranging shifts	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Opportunity for career development	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Comfortable facilities and functional equipment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. How much do you think the following factors impact your willingness to work in a place? Select on a scale of 1-5 (1 does not impact at all - 5 significantly impacts)

	1	2	3	4	5
Opportunity for bonuses or performance-based pay	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
One-time bonus for success, e.g. merchandise bonus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Individual uniform or work tools	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	1	2	3	4	5
Promotion and its status in the organization	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Inner recognition, e.g. staff cake and coffee to celebrate achieved goals	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Outer recognition, e.g. representing the company at events or on social media	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Answers the questions on a scale 1-5 (1 not likely at all - 5 very likely)

	1	2	3	4	5
How likely are you to recommend this workplace to others?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
How likely are you to be working in the restaurant industry in five years?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Answer the following statement on a scale of 1-5 (1 strongly disagree - 5 strongly agree)

	1	2	3	4	5
I actively follow the job market and am interested in the opportunities available	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

14. What do you think is the most likely reason for changing jobs next?

15. How would you like to be rewarded at your job? Choose one

Individually

- As a team
- Both

16. How would you prefer to be rewarded for a financially successful year?

Choose one

- Staff trip
 - Joint social event, such as dinner
 - Paid time off
 - Merchandise reward such as new tools
 - Training or education covered by employer
 - Money, even if it would mean smaller monetary benefit *
 - I don't know
 - Something else, what?
-

* If the company pays a performance-based bonus, it is considered taxable income for the employees. Tax-free, the employer can offer various types of recreational activities such as parties, trips, or other joint activities to the employees.