



Henkilöstöetujen merkityksellisyys

Anna Kanerva

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu
Liiketoiminnan uudistaminen ja johtaminen
Johtaminen ja henkilöstövoimavarat
Master-opinnäytetyö
2024

Tiivistelmä

Tekijä Anna Kanerva
Tutkinto Tradenomi (YAMK), Liiketoiminnan uudistaminen ja johtaminen
Raportin/Opinnäytetyön nimi Henkilöstöetujen merkityksellisyys
Sivu- ja liitesivumäärä 58 + 7
<p>Työmarkkina ja työntekijöiden odotukset työelämää kohtaan muuttuvat entistä nopeammin. Myös suhtautuminen palkitsemiseen on muuttanut muotoaan ja palkitseminen vaatii yrityksiltä entistä vahvempaa panostusta ja johtamista. Kokonaispalkitsemisen yhtenä osa-alueena henkilöstöetujen tarjoaminen nähdään myös merkityksellisempänä kuin aiemmin, eikä palkka yksin enää riitä sitouttamaan henkilöstöä, työntekijöiden arvostaessa henkilökohtaisen elämän ja työn yhteensovittamista sekä hyvinvointia tukevia etuja.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on kehittämistyö, jonka tuloksena tuotetulla tiedolla pyrittiin luomaan toimeksiantajaorganisaatio Yritykselle edellytykset henkilöstöetujen kokonaisuuden kehittämisen tueksi. Työn tavoitteena oli selvittää työnantajan työntekijöilleen tarjoamien henkilöstöetujen verotusta, erityisesti hyödynnettäessä etutarjotinmallia, jonka tiimoilta työntekijöiden on mahdollista valita tarjottimen valikoimasta itseään parhaiten palveleva etukokonaisuus. Lisäksi tavoitteena oli selvittää Yrityksen hallinnon henkilöstön kokemuksia merkityksellisistä eduista sekä niiden vaikutusta sitoutuneisuuteen ja motivaatioon.</p> <p>Kehittämistyön empiirisen osuuden ympärille muodostettiin teoreettinen viitekehys, jossa käsiteltiin palkitsemisen kokonaisuutta syventyen henkilöstö- ja luontoisetuihin ja niiden verotukseen. Teoreettisessa viitekehyksessä avattiin myös palkitsemiseen liittyviä käsitteitä sitoutuneisuus ja motivaatio sekä niiden ja etujen välistä suhdetta. Työssä hyödynnettiin sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää, joka antoi mahdollisuuden tutkia henkilöstön kokemuksia etujen merkityksellisyydestä sekä etujen tarjoamisen ilmiön ymmärtämistä kokonaisuutena käytännössä ja verotuksellisista lähtökohdista. Tutkimusaineistoa kerättiin keväällä 2024 benchmarkingin ja kyselyn avulla, työn lähestymistapana tapaustutkimusta käyttäen. Kokonaisuudessaan kehittämistyö toteutettiin maaliskuun ja elokuun 2024 välisenä aikana.</p> <p>Tutkimustulokset osoittavat Yrityksen henkilöstölle merkityksellisimpiä etuja olevan työterveyteen, hyvinvointiin ja työajan järjestelyihin liittyvät edut. Merkitykselliseksi koettujen etujen voidaan todeta vaikuttavan positiivisesti työntekijän sitoutuneisuuteen ja motivaatioon ja työntekijän henkilökohtaisilla taustatiedoilla, kuten ikä, sukupuoli tai elämäntilanne, on myös jossain määrin vaikutusta kokemukseen merkityksellisistä eduista.</p> <p>Verotuksellisesta näkökulmasta huomionarvoista on, että etuja voidaan tarjota verovapaana, osittain tai kokonaan veronalaisena tai palkkaan rinnastettavana luontoisetuna. Tutkimus osoittaa tarjotinmallia hyödynnettäessä etujen valintajärjestelmän selkeyden ja helppokäyttöisyyden olevan oleellisessa osassa. Myös ajankohtaisella ja avoimella viestinnällä on henkilöstöetujen tarjonnassa tärkeä rooli.</p>
Asiasanat Henkilöstöedut, luontoisedut, edut, palkitseminen, sitoutuneisuus, motivaatio

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimeksiantajaorganisaatio ja kehittämistyön tausta	2
1.2	Kehittämistyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset	3
1.3	Kehittämistyön rakenne ja rajaus.....	4
2	Teoreettinen viitekehys.....	7
2.1	Palkitsemisen kokonaisuus	8
2.2	Henkilöstö- ja luontoisedut	10
2.3	Henkilöstö- ja luontoisetujen verotus	13
2.4	Sitoutuneisuus.....	15
2.5	Motivaatio.....	16
2.6	Etujen suhde sitoutuneisuuteen ja motivaatioon.....	18
3	Metodologia.....	20
3.1	Tutkimusmenetelmät.....	20
3.2	Lähestymistapa	21
3.3	Aineistonhankinta- ja analyysimenetelmät.....	22
4	Tutkimuksen toteutus	26
4.1	Benchmarkingin toteutus.....	26
4.2	Kyselyn toteutus.....	28
4.3	Aineiston analyysi	31
5	Tutkimuksen tulokset.....	33
5.1	Benchmarkingin tulokset	33
5.2	Kyselyn tulokset	35
5.3	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen.....	41
6	Pohdinta.....	44
6.1	Tulosten tarkastelua	44
6.2	Johtopäätökset.....	47
6.3	Kehittämistyön tutkimusetiikka ja luotettavuus.....	48
6.4	Kehittämistyöprosessin reflektio	51
6.5	Jatkotutkimuksen mahdollisuudet.....	54
	Lähteet.....	56
	Liitteet.....	59
	Liite 1. Kyselyn saatekirje	59
	Liite 2. Kyselyn sisältö ja vastaukset.....	60

1 Johdanto

Henkilöstön palkitseminen on kehittynyt viimeisten vuosikymmenten aikana nopeasti ja sen johtamisen ja palkitsemisessa onnistumisen nähdään vaativan aiempaa vahvempaa panostamista, enää pelkästään sen hallinnointi ei riitä. Henkilöstö on yrityksen tärkein voimavara, eikä mikään organisaatio toimi ilman henkilöstön työpanosta ja osaamista. Henkilöstön perusoikeuksiin tulisi kuulua muun muassa motivoiva palkitseminen. (Kauhanen 2015, 147.) Peruspalkka ja sen suuruus, eivät ole ainoa tapa houkuttaa ihmisiä yritysten palkkalistoille, vaan työnantajien houkuttelevuuteen vaikuttavat muutkin palkitsemisen tavat. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 15-16.) Myös ymmärrys henkilöstön moninaisuudesta on tärkeää kokonaispalkitsemisen osalta (Kauhanen 2015, 97).

Mikkonen kuvaa Helsingin sanomien artikkelissaan etujen arvostuksessa ja tarjoamisessa tapahtuneen viime vuosina muutosta. Erityisesti korona-aika on tuonut mukanaan erilaisten etujen arvostuksen uudistumista, kun esimerkiksi mahdollisuus etätöihin ja joustavaan työaikaan ovat nousseet pandemian jälkeisenä aikana työntekijöille hyvinkin merkityksellisiksi eduiksi. Eduilla voidaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutuneisuuteen ja yritysten on mahdollista erottua tarjoamiensa etujen avulla edukseen verrattuna muihin työnantajiin. Yritysten olisikin kannattavaa suhteuttaa palkitsemisen kustannuksia niistä saatavaan hyötyyn. (Mikkonen 5.9.2022.)

Henkilöstöetuihin panostaminen palkitsemisen yhtenä osa-alueena ja henkilöstön moninaisuuden ymmärtämisen tärkeys ovat myös yksi tämän ylemmän korkeakoulututkinnon kehittämispainotteisen opinnäytetyön teemoista. Tämä kehittämistyö tarkastelee palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluvien henkilöstöetujen merkityksellisyyttä, syventyen henkilöstövuokrauksen toimialalla vaikuttavan toimeksiantajaorganisaation hallinnon henkilöstön (jatkossa hallintohenkilöstö) kokemuksiin. Toimeksiantajaorganisaatiosta käytetään tässä kehittämistyössä nimeä Yritys.

Työn tarkoituksena on luoda ideoita ja edellytykset Yrityksen henkilöstöetujen kokonaisuuden kehittämiseksi, tuottaen tietoa verotuksen vaikutuksista etujen tarjoamiseen, selvittäen hallintohenkilöstön kokemuksia merkityksellisistä eduista sekä tutkien etujen vaikutusta henkilöstön sitoutuneisuuteen ja motivaatioon. Yrityksen tahtotilana on selvittää, soveltuisiko sille niin sanottu etutarjottinmalli tavaksi tarjota henkilöstöetuja. Etutarjottimen puitteissa henkilöstön jäsen saisi itse valikoida useamman edun joukosta henkilökohtaisesti merkityksellisen etukokonaisuuden esimerkiksi kalenterivuodeksi kerrallaan. Tällä kehittämistyöllä pyritään tuottamaan Yritykselle hyödynnettävää tietoa etutarjottimen soveltuvuuden arvioinnin tueksi. Henkilöstö- ja luontoiseduista käytetään tässä työssä yksittäisten termien lisäksi etuihin kokonaisuutena viitattaessa termiä henkilöstöedut tai edut.

1.1 Toimeksiantajaorganisaatio ja kehittämistyön tausta

Toimeksiantajaorganisaatio, jolle tämä kehittämispainotteinen opinnäytetyö toteutetaan, on suomalainen yritys henkilöstövuokrauksen toimialalla. Yritys työllistää ja välittää asiakkailleen vuokratyöntekijöitä useammalla eri toimialalla, turvaten asiakkaidensa toimintaa päivittäin ympäri vuoden. Yrityksen hallintohenkilöstöön kuuluu noin 250 henkilöä, jonka lisäksi tuhannet vuokratyöntekijät työskentelevät Yrityksen asiakkaiden työkohteissa eri pituisissa työsuhteissa, yhden päivän keikkatyövuorosta jopa vuoden mittaisiin määräaikaisiin tai vakituisiin työsuhteisiin.

Kehittämistyön toteutuksen aikana Yrityksessä on käynnissä laaja-alainen organisaation toimintamallin uudistus, jossa henkilöstön osallistaminen on suuressa roolissa. Muutos on koskettanut organisaatiota ja sen rakenteita, työn organisointia ja henkilöstön hyvinvoinnin kehittämistä. Muutoksen suunnittelu ja toteutus aloitettiin vuoden 2022 lopussa Yrityksen hallintohenkilöstölle suoritetun henkilöstökyselyn tuloksena. Yrityksen mukaan kyselyn tulokset osoittivat yhdeksi kehityskohteeksi henkilöstöedut, koska vastaajista yhteensä 41 % oli joko täysin eri mieltä tai jokseenkin eri mieltä siitä, että Yrityksessä on hyvät työsuhte-edut. (Yritys 2022.)

Toimeksiantajaorganisaatio oli tunnistanut tarpeen kehittää henkilöstöetujen kokonaisuutta henkilöstökyselyn lisäksi myös henkilöstön kanssa käytyjen keskusteluiden myötä. Tämän kehittämistyön avulla lähdettiin selvittämään erilaisia tapoja tarjota henkilöstöetuja, tutkien erityisesti tarkemmin etujen tarjoamista etutarjotinmallia hyödyntäen. Lähtöajatuksena oli, että henkilöstöetukokonaisuus tukisi entistä paremmin työntekijöiden hyvinvointia sekä työn ja henkilökohtaisen elämän tasapainottamista joustavasti erilaisissa elämäntilanteissa ja -vaiheissa. Tärkeänä kehittämistyön osa-alueena haluttiin myös selvittää, miten verotus ja siihen liittyvät määräykset vaikuttavat henkilöstöetuihin ja niiden tarjoamiseen. Tavoitteena oli huomioida henkilöstön moninaisuus ja yksilölliset tarpeet, jolloin henkilöstöetujen kokonaisuudesta saataisiin paras mahdollinen hyöty irti niin henkilöstön kuin työnantajankin näkökulmasta. Henkilöstöetujen kokonaisuudesta tavoitellaan toimeksiantajaorganisaatio Yrityksessä muodostettavaksi kilpailukykyinen kokonaisuus, jolla sitouttaa, motivoida ja houkutella osaavaa henkilöstöä.

Tällä hetkellä Yrityksellä on käytössään melko perinteiset henkilöstöedut, kuten lakisääteistä työterveyshuoltoa kattavampi yleislääkäritasoinen työterveyshuolto, ravintoetu sekä virike-etu vapaasti valittavia palveluita hyödyntäen niin kulttuurin, liikunnan, hyvinvoinnin kuin työmatkaedun piiristä. Lisäksi työntekijän on mahdollista hyödyntää yrityskohtaista alennusta kuntokeskuksessa ja vuosittain käytössä on myös tiimikohtainen virkistysraha. Yrityksen henkilöstöllä on mahdollisuus hyödyntää liukuvaa työaikaä sekä joustavaa etätyömahdollisuutta. Olosuhde-etuina toimistolla työskennellessä Yritys on panostanut laadukkaaseen ja monipuoliseen kahvi- ja teevalikoimaan ja nämä tarjotaan henkilöstölle veloitusetta. (Yritys 2024.)

Hallinto henkilöstön kokemusta nykyisellään tarjottavista henkilöstöeduista on tarkasteltu edellisen kerran vuonna 2022 henkilöstökyselyn yhteydessä. Säännöllistä mittaamista tai seurantaan henkilöstöetujen osalta ei ole ollut käytössä. Yrityksessä on kuitenkin tunnistettu, että kokemukset henkilöstöeduista ovat yksilöllisiä eikä kaikkia välttämättä palvele tai houkuttele samat edut. Tahtotilana on jatkossa luoda henkilöstöetujen kokonaisuudesta hyödyllinen palkitsemisen osa-alue ja samalla mahdollisesti vähentää niiden etujen tarjoamista, jotka eivät ole työntekijöille oleellisia ja merkityksellisiä tai joita jätetään aktiivisesti käyttämättä. Henkilöstöetujen kokonaisuuden uudelleen tarkastelua yksilöä palvelevasta näkökulmasta tukee Kauhasen kuvaus siitä, kuinka yhtenä palkitsemisen haasteena on henkilöstön moninaisuus. Henkilöstön jäsenet eroavat toisistaan iän, koulutuksen, sukupuolen, motivaation ja arvojen osalta ja tämä asettaa haasteita yhtenäiselle palkitsemiselle. (Kauhanen 2012, 126.) Etutarjottimen käyttöönotolla voitaisiin vastata nimenomaan tähän haasteeseen ja mahdollistaa etukokonaisuuden suunnittelussa yksilöllisten tarpeiden ja toiveiden parempi huomiointi.

Palkitsemisen kokonaisuuden ajoittainen päivittäminen on tärkeää, jotta henkilöstö kokee kokonaisuuden toimivana ja itselleen hyödyllisenä. (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 41, 43.) Kauhanen tuo lisäksi esiin, että henkilöstön tarpeet, toiveet ja arvostuksen kohteet muuttuvat entistä nopeammin, jonka vuoksi organisaatioiden on oltava valppaana myös henkilöstöetujen kehittämisen osalta. On oleellista tarjota ja tuottaa palveluita, jotka ovat merkityksellisiä niin henkilöstölle kuin itse organisaatiollekin. (Kauhanen 2021, 210.) Nämä näkemykset tukevat Yrityksen tahtotilaa pureutua henkilöstöetujen kokonaisuuteen tarkemmin tuottaakseen sillä parempaa hyötyä niin työntekijöilleen kuin organisaatiolle itselleenkin. Nopean muutoksen tunnistamista puolestaan tukee ajatus siitä, kuinka etutarjottimen valikoimaa olisi mahdollista tarkastella yksilötasolla esimerkiksi kalenterivuodeksi kerrallaan, jolloin henkilökohtaisestikin muuttuvat arvostuksen kohteet tulisivat ajankohtaisesti huomioiduksi etujen valinnanmahdollisuuden myötä.

Tämän kehittämistyön tekijä työskentelee työsuhteasioiden parissa omaten taustan erilaisista henkilöstöhallinnon työtehtävistä useammasta eri organisaatiosta. Tekijän koulutustausta ja työkokemus yhdistettynä tämän kehittämistyön toteutukseen, antavat tekijälle hyvät edellytykset kokonaisuuden tarkastelulle ja tutkimiselle.

1.2 Kehittämistyön tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tälle kehittämistyölle asetettiin kolme keskeistä tavoitetta. Yhtenä tavoitteena on selvittää henkilöstö- ja luontoisetujen verotuksellista puolta ja minkälaisia määrityksiä työnantajan on huomioitava etuja tarjotessaan. Verotusta selvittäessä tarkastelussa on erityisesti henkilöstöetujen kokonaisuuden toteuttaminen tarjotinmallilla, jonka puitteissa jokaisella henkilöstön jäsenellä olisi mahdollisuus räätälöidä itselleen merkityksellinen etukokonaisuus. Tutkimuksella pyritään lisäksi

tuottamaan taustatietoa tueksi Yrityksen etukokonaisuuden kehittämiseksi, auttaen selvittämään tarjotinmallin soveltuvuutta organisaatiolle. Toisena tavoitteena on selvittää tarkemmin Yrityksen hallintohenkilöstön kokemuksia henkilöstöeduista sekä niiden merkityksellisyydestä. Tahtotilana on ymmärtää kokemuksia niin nykyisten etujen osalta kuin yleisimpien vaihtoehtoisten etujen osalta, joita ei tällä hetkellä ole tarjolla Yrityksen etukokonaisuudessa. Henkilöstöetujen merkityksellisyyden lisäksi kolmantena kehittämistyön tavoitteena halutaan tutkimusta hyödyntäen ymmärtää etujen suhdetta sitoutuneisuuteen ja motivaatioon.

Tavoitteiden saavuttamisen tueksi kehittämistyö pyrkii, tapaustutkimuksen keinoja hyödyntäen (käsitellään tarkemmin luvussa 3.2) ja teoreettisen viitekehyksen tuella (luku 2), vastaamaan alla esiteltyihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuskysymysten pohjalta lähestytään tutkittavaa aihekokonaisuutta. Erikssonin ja Koistisen mukaan hyvien tutkimuskysymysten avulla päästään toteuttamaan aineiston keruuta, analyysin tekemistä, tulosten jalostamista, johtopäätösten muotoilua ja itse tutkimusraportin kirjoittamista. Tutkimuskysymykset, vaikka vain alustavat, ovat kuitenkin tutkimusprosessin tärkeä resurssi ja ilman niiden muodostamista hyvissä ajoin, on tutkimusta haastavaa edistää. (Eriksson & Koistinen 2014, 23.)

Edellä kuvattujen kehittämistyölle asetettujen tavoitteiden ja perustelujen pohjalta kehittämistyölle on asetettu seuraavat pää- ja alatutkimuskysymykset:

K1 – Minkälaiset henkilöstöedut koetaan merkityksellisenä asiantuntijaorganisaatio Yrityksessä?

K1.1 – Miten henkilöstön erilaiset taustatiedot, kuten elämäntilanne, ikä ja sukupuoli vaikuttavat siihen, minkälaiset edut koetaan merkityksellisinä?

K1.1 – Vaikuttavatko merkitykselliset edut Yrityksen hallintohenkilöstön sitoutuneisuuteen ja motivaatioon?

K2 – Miten verotus vaikuttaa henkilöstö- ja luontoisetujen tarjoamiseen?

1.3 Kehittämistyön rakenne ja rajaus

Tässä kehittämistyössä käsitellään henkilöstöetuja palkitsemisen yhtenä osa-alueena, minkä vuoksi myös palkitsemista käsitteenä ja yleisesti kokonaisuutena käsitellään teoreettisessa viitekehyksessä. Muihin kokonaispalkitsemisen osa-alueisiin, kuten esimerkiksi peruspalkkaan, ei kuitenkaan syvennytä tarkemmin. Kehittämistyöstä rajataan myös pois Yrityksen palkitsemisstrategia, sillä kehittämistyön ja toimeksiantajaorganisaation yhteisenä tavoitteena on tutkia vain palkitsemisen yhtä osa-aluetta, henkilöstöetuja. Uuden henkilöstöetujen kokonaisuuden muodostaminen ja sen yhteys palkitsemisstrategiaan jäävät tämän kehittämistyön jälkeiselle ajalle Yritykselle

tarkempaan jatkotyöstöön, jossa kehittämistyön tutkimustuloksia, teoreettista viitekehystä ja johtopäätöksiä on mahdollista hyödyntää.

Kehittämistyön tavoitteena ei ole luoda Yritykselle uutta valmista toteutustapaa henkilöstöetujen tarjoamiselle, vaan tuottaa tutkimuksella tietoa erilaisista henkilöstöetujen tarjontamalleista ja -mahdollisuuksista, Yrityksen hallintohenkilöstön merkityksellisyyden kokemuksesta etuja kohtaan sekä selvittää henkilöstö- ja luontoisetujen verotuksellista puolta. Tuloksilla halutaan tarjota syventävää tietoa ja ideoita, joita hyödyntämällä kehitystyötä on mahdollista jatkaa Yritykselle sopivan ja soveltuvan etukokonaisuuden toteuttamiseksi. Vaikka Yrityksessä muutos on vahvasti käynnissä kehittämistyön toteutuksen aikana, ja kehittämistyön tavoitteetkin ovat osaltaan muutoksesta johdettuja, on tästä kehittämistyöstä päädytty rajaamaan pois muutosjohtaminen niin käsitteenä kuin siihen paneutuminen syvemmin.

Kuten luvussa 1.1 mainittiin, työllistää Yritys hallintohenkilöstön lisäksi vuokrahenkilöstöä erimuotoisissa ja eripituisissa työsuhteissa, ja vuokrahenkilöstö on työsuhteen keston perusteella mukana henkilöstöetujen tarjonnan piirissä. Tässä kehittämistyössä keskitytään kuitenkin tutkimaan ainoastaan hallintohenkilöstön kokemuksia henkilöstöeduista ja niiden merkityksellisyydestä sekä suhteesta sitoutuneisuuteen ja motivaatioon.

Kehittämistyön ensimmäisessä luvussa käsitellään tutkimuksen aihealuetta, toimeksiantajaorganisaatiota sekä sen lähtökohtia, tavoitteita ja toiveita kehittämistyölle. Tämän jälkeen lukijalle esitellään työlle asetetut tavoitteet sekä tavoitteiden saavuttamisen tueksi määritellyt tutkimuskysymykset, joihin tutkimuksella pyritään vastaamaan. Toisessa luvussa syvennytään tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, joka koostuu palkitsemisen kokonaisuudesta, syventyen henkilöstö- ja luontoisetuihin palkitsemisen yhtenä osa-alueena. Henkilöstö- ja luontoisetujen osalta keskitytään lisäksi etujen verotukselliseen puoleen. Näiden ohessa käsitellään palkitsemiseen olennaisesti liittyviä käsitteitä sitoutuneisuus ja motivaatio, sekä niiden ja etujen välistä yhteyttä. Teoreettisen viitekehyksen tavoitteena on luoda tutkimukselle kattava teoriapohja kirjallisuuteen nojaten.

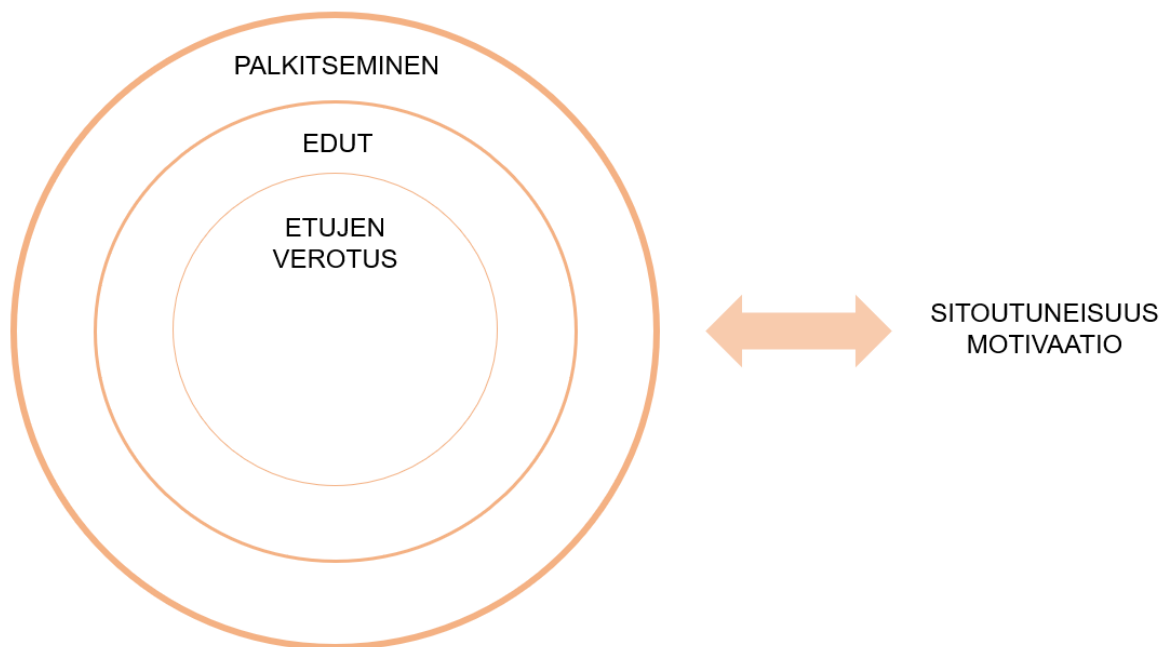
Kolmannessa luvussa avataan työn metodologista osuutta kuvaten kehittämistyön tutkimussuuntausta, lähestymistapaa sekä käytettäviä tutkimusmenetelmiä. Metodologian kuvaamisen jälkeen edetään työn empiiriseen osaan, jossa käydään läpi tutkimuksen toteutusta ja aineiston analyysiä, tutkimuksen tulokset sekä vastataan kehittämistyölle asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Kehittämistyön viimeisessä luvussa peilataan teoreettisen viitekehyksen ja tutkimustulosten keskinäistä suhdetta ja tehdään tutkimuksellisia johtopäätöksiä. Näiden lisäksi pohditaan tutkimuksen etiikkaa ja luotettavuutta sekä reflektoidaan kehittämistyötä prosessina. Viimeisessä luvussa todetaan tutkimuksen päätulokset, arvioidaan kehittämistyölle asetettujen tavoitteiden toteutumista ja pohditaan henkilöstöetutarjottimen soveltuvuutta Yritykselle. Lopuksi arvioidaan myös tutkimuksen tulosten

hyödyntämistä jatkokehitystyössä ja miten tutkimustuloksia ja kehittämistyön raporttia on mahdollista hyödyntää jatkotutkimuksessa.

2 Teorettinen viitekehys

Tässä luvussa luodaan katsaus kehittämistyön teoreettiseen viitekehykseen. Ensin tarkastellaan palkitsemista käsitteenä ja palkitsemisen kokonaisuutta yleisesti, jonka myötä syvennyttään tarkemmin työnantajan työntekijöilleen tarjoamiin etuihin, henkilöstöetuihin. Kokonaispalkitsemisen läpikäynti yleisellä tasolla on oleellista, jotta etuja on mahdollista ymmärtää erillisenä palkitsemisen osa-alueena, kuitenkin oleellisena osana kokonaispalkitsemista.

Lisäksi tässä luvussa selvennetään verotuksen suhdetta henkilöstö- ja luontoisetuihin sekä niiden tarjoamiseen henkilöstölle. Luontoisedut kuuluvat osaltaan henkilöstölle tarjottuihin etuihin, mutta verotuksen näkökulmasta ne eroavat henkilöstöeduista ja näitä eroavaisuuksia avataan tarkemmin teoreettisen viitekehyksen osissa Henkilöstö- ja luontoisedut ja Henkilöstö- ja luontoisetujen verotus. Yhteisesti henkilöstö- ja luontoiseduista käytetään tässä kehittämistyössä termiä henkilöstöedut tai edut. Kyseisiä termejä käytetään Verohallinnon käyttämän henkilökuntaetu-termin sijaan, sillä kirjallisuudessa ja työelämässä henkilöstöetu on terminä yleisemmin käytössä. Palkitsemisen ja etujen ohessa tässä luvussa käsitellään palkitsemiseen linkittyviä käsitteitä sitoutuneisuus ja motivaatio sekä näiden suhdetta palkitsemiseen ja etuihin palkitsemisen yhtenä osa-alueena. Työn keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet on havainnollistettu seuraavassa kuviossa (Kuva 1).



Kuva 1. Kehittämistyön keskeiset käsitteet ja niiden väliset suhteet

Teoreettinen viitekehys ja siinä käytetty kirjallisuus on valittu sillä perusteella, miten ne ottavat kantaa palkitsemiseen, etuihin ja niiden verotukseen sekä etujen suhteeseen sitoutuneisuuden ja motivaation kanssa. Verotuksen osalta on keskitytty erityisesti Verohallinnon syventäviin vero-ohjeisiin, jotka ovat ajankohtainen lähde hyödynnettäväksi verotuksen tarkemmassa tarkastelussa. Teoriaosuus on rakennettu tukemaan työn tavoitteiden saavuttamista ja tutkimuskysymyksiin vastaamista työn empiirisen osion rinnalle. Teoreettinen viitekehys toimii myös tukena tutkimustulosten tarkastelulle ja johtopäätösten muodostamiselle, jotka toimivat osaltaan etutarjottimen soveltuvuusarvioinnin taustana Yritykselle.

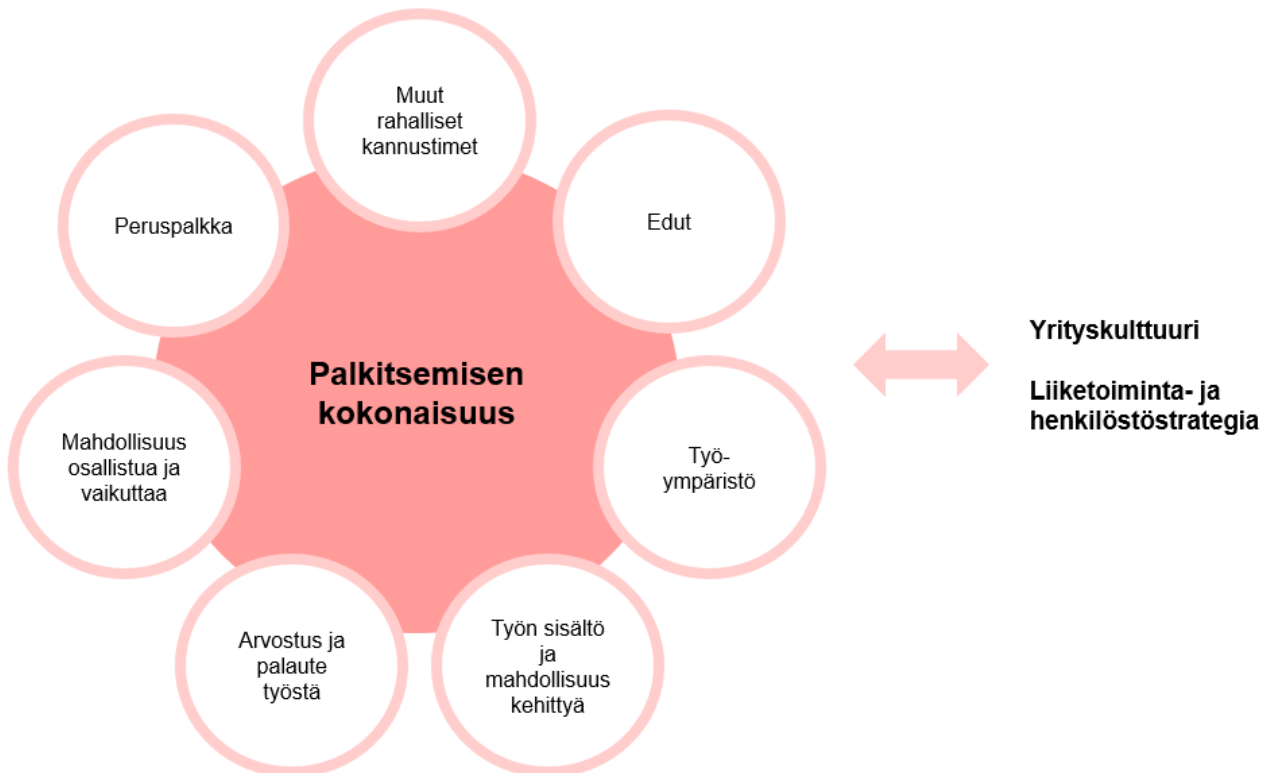
2.1 Palkitsemisen kokonaisuus

Kauhasen (2012, 108) mukaan palkitseminen kokonaisuutena on johtamisväline, jonka avulla on mahdollista kannustaa henkilöstöä ja edistää organisaation menestystä. Viitala puolestaan kuvaa palkitsemista yrityksen velvollisuutena maksaa työpanoksesta kohtuullinen korvaus työntekijöille. Hänen mukaansa palkitseminen käsitteenä tarkoittaa palkkaa ja muita taloudellisia etuja, joita työntekijä saa vastineeksi tehdystä työstä. (Viitala 2013, 138.) Ylikorkala ja Sweins kuvaavat palkitsemisen muodostuvan aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista eli rahallisesta ja rahan arvoisista palkitsemistavoista sekä asioista, jotka liittyvät työympäristöön, työn sisältöön, työssä kehittymiseen ja palautteeseen. Aineettomista ja aineellisista palkitsemistavoista yhdessä muodostuu organisaation määrittelemä palkitsemisen kokonaisuus, jonka tarkoituksena on houkutellessa, motivoida ja sitouttaa osaava ja toivottu henkilöstö. (Ylikorkala & Sweins 2015, 21-22.)

Rantamäki, Kauhanen ja Kolari kuvaavat palkitsemisen tapoja olevan lukuisia ja erilaiset palkitsemisen muodot voivat merkitä eri ihmisille erilaisia asioita, kokemuksen palkitsemisesta ollessa subjektiivinen. Palkitseminen voidaan karkeasti jaotella neljään ryhmään; työ ja tapa toimia, kasvu ja kehittyminen, rahallinen palkitseminen ja henkilöstöedut. Näitä neljää ryhmää Rantamäki ym. (2006) kuvaavat palkitsemisen kokonaisuuden nelikentäksi. Työ ja tapa toimia -ryhmään kuuluvat jokapäiväiset työssä kohdatut asiat, kuten työn sisältö, tapa toimia ja esihenkilötyö. Kasvu ja kehittyminen -ryhmä sisältää henkilöstön osaamisen kehittämisen ja urapolut sekä näitä tukevat asiat. Rahallinen palkitseminen, joka on selkeä palkitsemisen osa-alue, sisältää tyypillisiä palkitsemisen muotoja, kuten peruspalkka ja erilaiset palkkiot. Rahallinen palkkio on konkreettinen vastine henkilön työpanoksesta. Henkilöstöedut puolestaan kuvaavat organisaation välittämistä työntekijöistään ja heidän hyvinvoinnistaan ja parhaimmillaan ne helpottavat esimerkiksi työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittamista. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 16-18.)

Ylikorkalan ja Sweinsin mukaan palkitseminen koostuu organisaation itse määrittelemästä kokonaisuudesta, jonka tarkoituksena on sitouttaa ja motivoida työntekijöitä sekä houkutellessa haluttuja osaajia. Palkitsemisen kokonaisuus on osa yrityskulttuuria ja sen tulisi tukea ja olla kytköksissä

myös organisaation liiketoiminta- ja henkilöstöstrategiaan. Palkitsemisen kokonaisuus koostuu peruspalkan lisäksi lakisääteisistä ja muista eduista sekä rahallisista kannustimista palkkaa täydentävinä palkkioina. Näiden lisäksi palkitsemisen kokonaisuuteen lukeutuvat myös työympäristö, työn sisältö, ura- ja kehittymismahdollisuuksien mahdollistaminen, arvostus, palaute työstä ja suoriutumisen tukeminen sekä mahdollisuus osallistua ja vaikuttaa organisaation asioihin. Myös työn ja perhe-elämän yhteensovittamisen tukeminen on osa palkitsemisen kokonaisuutta. (Ylikorkala & Sweins 2015, 22.) Seuraavaan kuvaan (Kuva 2) on havainnollistettu palkitsemisen kokonaisuus.



Kuva 2. Palkitsemisen kokonaisuus (mukaiillen Ylikorkala & Sweins 2015, 23)

Palkitsemisella tavoitellaan esimerkiksi toivotun kaltaista, innostunutta, tuottavaa ja sitoutunutta henkilöstöä, hyvää työsuoritusta sekä tarvittavaa osaamisen kehittämistä. Onnistuneeseen palkitsemiseen vaaditaan paneutumista ja palkitsemista tulee johtaa. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 14-15.) Hakosen ym. näkemystä tukee Ylikorkalan ym. kuvaus, jonka mukaan palkitsemisella pyritään pitämään kiinni hyvistä työntekijöistä, mutta myös houkuttelemaan uutta, osaavaa ja yritykseen sopivaa henkilöstöä. Tavoitteen saavuttamisessa pitää ymmärtää sekä nykyisen että tulevan henkilöstön toiveita ja näitä on syytä kuunnella hyvin tarkalla korvalla. Palkitsemisen kehittämisessä päästään usein parempiin tuloksiin, kun siihen osallistetaan henkilöstöä. (Ylikorkala ym. 2018, 41, 43.)

Henkilöstövoimavarojen johtamisessa palkitseminen on tärkeässä asemassa. Palkitsemisella on mahdollista tukea organisaation menestystä, kunhan palkitsemisperusteet ovat oikeanlaisia. Palkitsemisen avulla on mahdollisuus kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. (Kauhanen 2012, 108.) Ylikorkala ym. kuvaavat palkitsemisen olevan onnistunutta, kun sen myötä pystytään luomaan enemmän myönteisiä kuin kielteisiä tuntemuksia henkilöstön keskuudessa. Myönteisiksi vaikutuksiksi voidaan katsoa esimerkiksi halutunlaisen henkilöstön houkuttelun ja sitouttamisen, toiminnan kehittämisen edistämisen sekä arvostuksen viestimisen. Palkitsemisen kielteisiä vaikutuksia puolestaan ovat esimerkiksi ei-toivotun organisaatiokulttuurin luominen sekä kateuden ja epäoikeudenmukaisuuden kokemus. (Ylikorkala ym. 2018, 14.)

Rantamäen ym. mukaan palkitsemista ja sen vaikuttavuutta ja toimivuutta on tarpeen arvioida vuosittain. Arviointia voi toteuttaa itse tai teettää se ulkopuolisella asiantuntijalla. Esimerkiksi palkitsemisen vetovoimaisuutta, suhdetta tavoitteiden saavuttamiseen, henkilöstölle tärkeitä palkitsemistapoja, palkitsemisen kustannustehokkuutta ja kehittämisen tarvetta on mahdollista selvittää ajantasaisesti kattavalla arvioinnilla. (Rantamäki ym. 2006, 132.)

2.2 Henkilöstö- ja luontoisedut

Työnantajan työntekijöilleen järjestämiä etuja, jotka annetaan työsuhteen perusteella, mutta jotka eivät kuitenkaan ole korvausta tehdystä työstä, kutsutaan henkilöstöeduiksi. Edun tarjoamisella työnantaja usein pyrkii välittämään positiivista työnantajakuva tai edistämään työntekijöiden työkykyä ja työmotivaatiota. Näitä etuja tarjotaan yleensä tasapuolisesti koko henkilöstölle. Työntekijän päätettävissä kuitenkin on, käyttääkö hän etua vai ei. Henkilöstöedut ovat usein työpaikan vakiintuneita käytäntöjä, mutta eivät kuitenkaan työsuhteen ehtoihin kuuluvia, jolloin työnantajan on mahdollista päättää näiden etujen tarjoamisesta ja poistamisesta. Luontoisetu puolestaan tarkoittaa työnantajalta muuna kuin rahana työstä saatavaa vastiketta, jota saadaan työsuhteen perusteella ja nämä ovat usein osana työsuhteen ehtoja ja sovittavissa työntekijän kanssa myös yksilöllisesti. Luontoisetu voi olla esimerkiksi ravinto- tai puhelinetu. (Verohallinto 2024.)

Karttusen ja Pasasen mukaan peruspalkka on tavallinen tapa maksaa työntekijälle korvaus tehdystä työstä. Palkka muodostuu usein kuitenkin laajemmasta kokonaisuudesta, kuin pelkästään peruspalkasta eli rahana maksettavasta suorituksesta. Muuna kuin rahana maksettavia suorituksia kutsutaan luontoiseduiksi, joita tyypillisimmin ovat esimerkiksi ravinto-, puhelin-, tai autoetu. Luontoiseduille tyypillistä on, että ne ovat osa työsuhteen ehtoja. Henkilöstöedut puolestaan ovat etuja, joita työnantaja tarjoaa työntekijälle palkan lisäksi eivätkä ne ole työsuhteen ehtoihin liittyviä. Tavallisimpia henkilöstöetuja ovat esimerkiksi työterveyshuolto tai työpaikan juhlatilaisuudet. (Karttunen & Pasanen 2019, 20-21.)

Ylikorkalan ja Sweinsin mukaan edut voidaan lajitella karkeasti kolmeen eri kategoriaan; talous, hyvinvointi sekä turvallisuus ja vapaa-aika. (Ylikorkala & Sweins 2015, 34-35.) Rantamäki ym. (2006, 81) puolestaan kuvaavat henkilöstöetujen olevan jaoteltavissa useampaan kategoriaan (Taulukko 1). Heidän mukaansa henkilöstöetujen määrä on organisaatioissa yleensä suurempi kuin mitä henkilöstö tai organisaation johtokaan käsittää. Yleisiä henkilöstöetujen kategorioita kuvataan tarkemmin alla olevassa taulukossa.

Taulukko 1. Yleisiä henkilöstöetuja (mukaillen Rantamäki ym. 2006, 83-88)

Etukategoriat	Esimerkkejä eduista
Luontoisedut	Lounasetu, ravintoetu, puhelinetu, työsuhdematkalippu, työsuhdepolkupyörä, autoetu
Työajan järjestelyihin liittyvät edut	Osa-aikatyö, liukuva työaika, mahdollisuus vaihtaa lomaraha vapaaksi, etätömahdollisuus, pitkät vuosilomat
Työvälineisiin liittyvät edut	Työnantajan kustantama internetyhteys kotiin, työvälineiden käyttömahdollisuus omiin projekteihin
Työterveyshuoltoon liittyvät edut	Kattava työterveyshuolto, vakuutukset, työnantajan tukema fysikaalinen hoito
Hyvinvointiin liittyvät edut	Hieronta, virike-etu, liikunta työajalla, tuki tupakoinnin lopettamiselle, kuntoremontit
Virkistys ja huomioiminen	Juhlat, virkistystapahtumat merkkipäivämuistaminen, yrityksen antamat lahjat, palvelusvuosimuistamiset
Viihde- ja vapaa-ajantoiminta	Harrastekerhot, toimipaikan vapaa-ajanviettotilat, lomaviikot ja mökit
Palveluedut	Sairaalan lapsen hoitoetu, siivouspalvelu
Olosuhde-edut	Veloitukseton kahvi ja tee, terveyttä ylläpitävät työolosuhteet, sanoma- ja aikakauslehdet
Taloudelliset edut	Alennukset omista tai muiden yritysten tuotteista tai palveluista

Kauhanen kuvaa henkilöstöetuja epäsuorana palkkauksen muotona, jota työnantaja tarjoaa peruspalkan lisäksi. Näillä eduilla nähdään olevan välitön ja yksiselitteinen taloudellinen hyöty. Epäsuoran palkkauksen haasteena on se, että se ei välttämättä näy henkilöstölle niin arvokkaana etuna suhteessa siihen, mitkä sen kustannukset työnantajalle ovat. Tämän vuoksi on tärkeää, että johto tunnistaa selkeästi sen, minkälaisia etuja henkilöstö arvostaa ja mihin kannattaa panostaa. Lisäksi on hyvä tehdä pohdintaa sen osalta, mistä eduista myös yritys saa suurimman hyödyn. Esimerkiksi kattava työterveyshuolto saattaa osoittautua tärkeäksi investoinniksi, mikäli sen tuloksena onnistutaan vähentämään sairauspoissaoloja ja parantamaan työhyvinvointia. (Kauhanen 2012, 118-120.) Myös Rosen mukaan edut ovat kokonaisuutena usein henkilöstöllä heikosti tiedossa oleva tai arvostusta saava palkitsemisen muoto. On yleistä, että etuja jää säännöllisesti epähuomiossa käyttämättä, joka aiheuttaa työntekijälle rahan arvoisten etujen menettämistä. Työntekijöiden

tietämättömyys eduista ja niiden taloudellisesta hyödystä voi vaikuttaa myös työnantajan etujen tarjoamisesta muodostuvaan hyötyyn. (Rose 2022, 233.)

Henkilöstöedut on aiemmin Suomessa nähty jokseenkin vähäpätöiseksi palkitsemisen osa-alueeksi, ja ensivaikutelmana on ollut henkilöstöetujen automaattinen kuuluminen työntekijöille. Viime vuosien aikana henkilöstöedut on kuitenkin alettu näkemään kilpailukykyisinä ja houkuttelevina palkitsemisen elementteinä, joiden avulla työnantajan on mahdollista myös helpottaa esimerkiksi työn ja perhe-elämän yhteensovittamista, edistää työntekijöiden terveyttä ja turvaa sekä parantaa työnantajakuvaa. Henkilöstöedut ovat vaikuttavia ja myös työnantajalle kustannuksia tuovia. Ne täyttävät kaikki palkitsemiselle asetetut kriteerit ollen osa palkitsemisen kokonaisuutta, joka on yhdistettävissä panostuksena inhimilliseen pääomaan. Henkilöstöedut voivat tuoda arvostuksen tunnetta ja niiden katsotaan helpottavan työntekoa ja vaikuttavan kokonaisvaltaisesti hyvinvointiin kannustamalla yksilöä huolehtimaan hyvinvoinnistaan mm. liikkumalla ja tarjoten turvaa sairauden, työkyvyttömyyden tai tapaturman sattuessa. Työnantajan kannattaa huomioida, että henkilöstöetujen selkeä listaaminen ja niiden arvon näkyväksi tekeminen auttaa työntekijää hahmottamaan etujen kokonaisuutta. (Hakonen ym. 2014, 148-150.)

Myös Kwon ja Hein kuvaavat etujen olevan tärkeä osa työsuhdetta. Henkilöstöeduilla työnantaja tarjoaa työntekijöille taloudellisia etuuksia, terveyttä tukevia palveluita sekä tukee työn ja henkilökohtaisen elämän tasapainottamista. Henkilöstöeduilla työnantajat voivat vaikuttaa niin omaan vetovoimaansa kuin olemassa olevien työntekijöidensä sitoutuneisuuteen. Hyvin suunniteltuna ja toteutettuna kokonaisuutena henkilöstöeduista syntyy myös työnantajalle taloudellinen ja liiketoiminnallinen hyöty. (Kwon & Hein 2013, 32.) Kauhasen mukaan henkilöstöedut eli yrityksen tavat huolehtia henkilöstönsä viihtyvyyttä tukevista palveluista voidaan nähdä kirsikkana kakun päällä, kun puhutaan hyvästä työpaikasta. Kauhanen kuvaa näitä viihtyvyyttä tukevia palveluita olevan muun muassa työterveyspalvelut, lounasetu sekä harrastus- ja virkistystoiminta. Nämä henkilöstön kokonaisvaltaisesta hyvinvoinnista huolehtivat edut toimivat jopa organisaatioita vertailevina tekijöinä ja niiden voidaan nähdä helpottavan työn ja muun elämän yhteensovittamista. (Kauhanen 2021, 203.)

Henkilöstön tarpeet, toiveet ja arvostuksenkohteet muuttuvat entistä nopeammin, jonka vuoksi organisaatioiden on oltava valppaana myös henkilöstöetujen kehittämisen osalta. On oleellista tarjota ja tuottaa palveluita, jotka ovat merkityksellisiä niin henkilöstölle kuin itse organisaatiollekin. (Kauhanen 2021, 210.) Myös Rantamäki ym. toteavat yksilön tavoitteiden muuttuvan iän ja elämäntilanteen myötä ja tämä vaikuttaa oleellisesti siihen, mitkä asiat koetaan merkityksellisinä. Siinä missä työuran alussa tärkeää on uran luominen ja perheestä ja lapsista huolehtiminen, arvostaa hiukan iäkkäämpi työntekijä liikuntaan, terveyteen tai itsensä kehittämiseen liittyviä etuja. Tarjottavien

henkilöstöetujen painotusten tulee pysyä tasapainossa henkilöstön arvostuksen kanssa. (Rantamäki ym. 2006, 22.) Myös Rose korostaa, että nopeasti muuttuvassa maailmassa työnantajan on olennaista ymmärtää mikä henkilöstölle on tärkeää ja keskittyä käyttämään resursseja sen tukemiseen eikä sellaiseen, jonka vain oletetaan olevan merkityksellistä. On todettu, että työnantajat ympäri maailman eivät ole aina ymmärtäneet esimerkiksi kuinka tärkeitä työntekijöille ovat työpaikan sijainti, palkalliset vapaat ja joustava työaika. Kaikki nämä kolme ovat kytköksissä työntekijöiden työn ja vapaa-ajan yhteensovittamiseen, jonka merkityksellisyys nähdään koko ajan olevan kasvussa. Näillä nähdään olevan merkitys jopa työpaikkaa valittaessa tai vaihtaessa. (Rose 2022, 37-38.)

2.3 Henkilöstö- ja luontoisetujen verotus

Edut ovat palvelussuhteeseen kuuluvia lakisääteisiä ja työpaikkakohtaisia etuoikeuksia, jotka ovat osittain Suomessa lakien ja työehtosopimusten säätelemiä. Etuihin luetaan laajalti erilaisia asioita, kuten esimerkiksi lounasetu, työterveyshuolto, vakuutukset, työsuhdematkapuhelin ja henkilökunta-alennukset. (Verohallinto 2024.) Myös Ylikorkala ja Sweins kuvaavat etujen Suomessa olevan työehtosopimusten ja lakien määrittelemiä palkitsemisen keinoja. Etuja hyödynnetään esimerkiksi taloudellisen hyödyn ja säästöjen vuoksi. (Ylikorkala & Sweins 2015, 34-35.) Henkilöstöetujen tarjoaminen on vapaaehtoista ja työnantajalla on oikeus päättää niistä sekä muuttaa tai lakkauttaa etuja halutessaan. Ne eivät ole siis sidoksissa työsuhteen ehtoihin. Mikäli henkilöstöetu on muodostunut rahanarvoiseksi, ja sen voidaan katsoa olevan organisaation vakiintunut käytäntö, joka on sen myötä osa palkkaa, voidaan joissain tapauksissa tulkita, ettei edun lakkauttaminen ole täysin aukotonta. (Mattinen 2019, 89–91.)

Henkilöstöedut ovat työnantajan työntekijöille tarjoama etuja, jotka voivat olla kokonaan tai osittain verovapaita tai kokonaan veronalaisia. Verovapaan henkilöstöedun edellytyksenä on, että etu tulee tarjota koko henkilöstölle kollektiivisesti ja sen tulee olla tavanomainen ja kohtuullinen arvoltaan. Vaikka osa henkilökunnasta jättäisi edun käyttämättä, on etu silti muiden osalta verovapaa. Jos henkilöstöetu ei täytä verovapauden edellytyksiä, edun arvoa pidetään veronalaisena palkkatulona ja työnantajan on toimitettava edun arvosta ennakonpidätys. Työnantaja voi suhteuttaa edun määrää esimerkiksi työntekijän työaikaan, palvelussuhteen kestoon tai koeaikaisen työskentelyn aikaan. Myös esimerkiksi perhevapaan, vuorotteluvapaan tai lomautuksen aikana suhteutus on mahdollista. (Verohallinto 2024.)

Etua on tietyissä tilanteissa mahdollista tarjota verovapaasti, vaikka sitä ei olisi tarjottu koko henkilöstölle. Tällöin edun tarjoamisessa käytettyjen rajoitusten tulee olla liiketoiminnallisesti perusteltuja, eikä niiden tarkoituksena voi olla tietyn henkilön tai henkilöryhmän palkitseminen. Työntekijälle on myös mahdollista antaa verovapaata yksilöllistä etua, jolloin kollektiivisuutta ei edellytetä,

mikäli kyseessä on työnantajan kustantama työntekijän koulutus, joka tapahtuu työnantajan intressissä. Mikäli työnantaja päättäisi kustantaa työntekijälle koulutusta, josta olisi nähtävissä suoranaista hyötyä työntekijän nykyiseen tai tulevaan työtehtävään saman työnantajan palveluksessa, katsotaan koulutuksen lähtökohtaisesti tapahtuvan työnantajan intressissä ja olisi näin ollen työntekijälle verovapaata etua. (Verohallinto 2024.)

Verovapaita etuja on mahdollista tarjota myös valittavaksi useamman verovapaan edun valikoimasta. Tällöin työnantajan tavoitteena saattaa olla esimerkiksi etujen kokonaiskustannusten karsiminen, sillä valitsemalla tietyt edut annetusta valikoimasta, suljetaan samalla pois mahdollisuus käyttää muita etuja. Edellytyksenä tässäkin on kuitenkin etujen tarjoaminen kollektiivisesti tavanomaisuuden ja kohtuullisuuden edellytykset huomioiden. Tällöin valitut edut säilyvät verovapaina myös useamman verovapaan edun välillä valittaessa. Käytännössä työnantaja määrittelee henkilökohtaisen vuosittaisen budjetin työntekijöille käytettäväksi, jonka puitteissa työntekijällä on valittavissa valmiiksi määritellyt verovapaat henkilöstöedut esimerkiksi liikunta- ja kulttuurietu, sairauslukuutus työterveyshuollon täydentäjänä ja hieronta hyvinvointietuna. Verovapaiden etujen valintaa määrittelevät osaltaan erikseen Verohallinnon määritellyt vuosittaiset verovapaat kokonaisarvot. Esimerkiksi liikunta- ja kulttuurietua on mahdollista käyttää maksimissaan 400 euron arvosta vuosittain. Mikäli edun arvoa ei ole määritetty, pidetään edun arvona palvelun käypää arvoa. (Verohallinto 2024.)

Mikäli etu ei täytä kollektiivisuuden, tavanomaisuuden ja kohtuullisuuden edellytyksiä muodostuu siitä veronalainen ja etu on kokonaisuudessaan rinnastettavissa palkkatuloon. Edun tavanomaisuutta ja kohtuullisuutta arvioidaan yleensä työnantajalle aiheutuvien kustannusten kautta. Tällöin etu on arvostettava sen käypään arvoon ja on työntekijälle verotettavaa tuloa. Käyväksi arvoksi katsotaan yleisesti ottaen hankitun palvelun kustannusta. (Verohallinto 2024.)

Osa eduista on määriteltävissä luontoiseduiksi, jotka ovat palkanluontoista tuloa. Tällaisia etuja ovat työnantajan työntekijälle tarjoama hyödyke kuten esimerkiksi ateriat- ja puhelinetu tai asunto ja kesämökki. Verohallinto vahvistaa vuosittain tiettyjen luontoisetujen raha-arvot ja luontoisetujen verotettava arvo on tavallisesti käypää arvoa pienempi. (Hakonen ym. 2014, 148-149.) Luontoisetu on pääsääntöisesti työnantajan kustantama ja järjestämä palvelu tai tavara, jonka omistusoikeus on työnantajalla. Luontoisetu voi myös poikkeuksellisesti olla verovapaata tiettyyn euromäärään saakka. Tällaisia luontoisetuja ovat esimerkiksi työsuhdematkalippu tai polkupyöräetu. (Verohallinto 2024.). Mattilan mukaan luontoisetua hyödynnettäessä työnantaja luovuttaa työntekijälle oikeuden käyttää omistamaansa tai hallitsemaansa hyödykettä. Työnantajan maksaessa työntekijälle tämän itsensä hankkimien hyödykkeiden kustannuksia, on kyseessä osa rahapalkkaa, ei

luontoisetu. Luontoisetu on mahdollista tarjota silloinkin, kun rahapalkkaa ei muuten maksettaisi. (Mattinen 2019, 10.)

Karttusen ja Pasasen mukaan työnantajan tarjoamien henkilöstö- ja luontoisetujen verotus ei ole täysin yksinkertaista ja siihen liittyy useita tulkinta- ja ongelmakohtia huolimatta siitä, että vero- säännöksiä ja Verohallinnon luomia määritelmiä, antamia päätöksiä sekä ohjeistutuksia päivitetään säännöllisesti kyseisten etujen osalta. Käytännöt ja tavat eri etujen järjestämisessä ovat jatkuvassa muutoksessa yritystoiminnan muutoksesta johdosta. Tavallisimpien luontoisetujen, kuten ravinto- ja puhelinedun osalta verotus on melko selkeää näiden ollessa saajalle veronalaista tuloa ja verotettava arvo on määritelty tarkkaan Verohallinnon toimesta vuosittain. Muut henkilöstöedut ovat pääsääntöisesti jaoteltavissa verovapaisiin ja joko kokonaan tai osittain veronalaisiin etuihin, joita on säädelty tuloverolaissa. Siltikin säännös jättää tulkinnanvaraa esimerkiksi sen osalta, milloin etu on tavanomainen ja kohtuullinen ja sen seurauksena verovapaa. Tästä syystä edes Verohallinnon ohjeistukset eivät ole täysin tyhjentäviä vaan yksittäisiä tilanteita ratkotaan tarpeen mukaan erikseen. (Karttunen & Pasanen 2019, 17-19.)

2.4 Sitoutuneisuus

Schaufeli (2014, 18) määrittelee sitoutuneisuuden psykologiseksi suhteeksi, jossa yrityksen menestys on työntekijälle tärkeää ja työntekijä suoriutuu työstään hyvin, jopa ylitse asetettujen tavoitteiden. Myös Viitalan mukaan sitoutuneisuus tarkoittaa henkilön psykologista suhdetta siihen organisaatioon, jossa tämä työskentelee. Puolestaan sitoutumattomuus saattaa käytännössä puheissa tarkoittaa työntekijän lähtöherkkyyttä. Eli mikäli työntekijän psykologinen suhde omaan työpaikkaan on huono, on irtisanoutumisen ja työpaikan vaihtamisen kynnyks matalampi. Toiminnan laadun, tavoitteiden saavuttamisen sekä kehittymisen ja uudistumisen kannalta henkilöstön sitoutuneisuutta on perinteisesti pidetty yritykselle erittäin tärkeänä. Hyvä henkilöstöpolitiikka, johon sisältyvät muun muassa kilpailukykyinen palkkataso tai sitä kompensoivat edut ja hyödyt työntekijälle, mahdollisuus osaamisen kehittämiseen ja edellytykset työn ja perhe-elämän yhteensovittamiseen ovat henkilöstön sitouttamisen keinoja. (Viitala 2013, 85, 88.)

Lampikoski puolestaan kuvaa sitoutumisen perustuvan henkilön tunteisiin. Parhaimmillaan sitoutunut työntekijä allekirjoittaa ja samaistuu organisaation tavoitteisiin ja visioihin sekä nauttii organisaation jäsenenä olemisesta ja on halukas ylläpitämään työsuhdettaan työnantajaan. Sitoutumista Lampikoski määrittelee yleisellä tasolla kolmen ominaisuuden perusteella; vahva usko ja hyväksyntä organisaation tavoitteisiin, motivaatio edistää organisaation tavoitteita omalla panoksella sekä vahva tahto kuulua osaksi organisaatiota. (Lampikoski 2005, 46.) Sitoutuneisuudella, eli psykologisella suhteella organisaatioon, ja sen laadulla tai tasolla on suora suhde työntekijän

kokemukseen työtyytyväisyydestä ja haluun pysyä organisaatiossa. Se vaikuttaa myös työntekijän arvostukseen organisaatiota kohtaan. (Viitala 2013, 86.)

Viitalan mukaan sitoutuminen voi kohdistua niin työhön kuin työpaikkaan ja se voi olla niin tunneperäistä kuin välineellistäkin. Sekä työntekijän itsensä että organisaation kannalta tunneperäistä sitoutumista pidetään hyvänä asiana. Se vaikuttaa työntekijän kokemukseen siitä, että hänen työllään on merkitystä muutenkin kuin rahan, aseman tai muun välineellisen hyödyn saamisen osalta. Sitoutunut työntekijä kokee kuuluvansa työyhteisöön ja tekevänsä merkityksellistä työtä. Hän mieltää itsensä osaksi organisaation menestystarinaa ja kehittyvänsä organisaation tuella. (Viitala 2013, 15-16.) Työntekijän kokiessa tarpeidensa olevan työnantajalle tärkeitä, on sitoutuneisuus vahvempaa. Näin psykologinen sopimus työntekijän ja työnantajan välillä tiivistyy, joka puolestaan luo molemminpuolista luottamusta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 121-122.) Ylikorkala ym. (2018, 43) kuvaavat reiluksi koetun johtamisen ja henkilöstökäytännöt sekä yksilöä huomioivan ja arvostavan esihenkilötyön luovan sitoutuneisuutta ja lojaaliutta työnantajaa kohtaan.

Armstrongin mukaan useat tutkimukset osoittavat, että sitoutuneet työntekijät ovat aikaansaavia ja tehokkaita sekä motivoituneita kehittämään omaa osaamistaan ja organisaatiota, jossa työskentelevät. Tämän vuoksi työntekijän sitoutuminen työnantajaan on tärkeää. Sitoutuneisuus vaikuttaa myös työntekijän hyvinvointiin vähentäen sairauspoissaoloja. Sitoutuneisuuteen Armstrongin mukaan vaikuttavat palkitsemistavoista esimerkiksi työn ja vapaa-ajan tasapaino ja yhteensovittaminen, työympäristö ja työnkuva. (Armstrong 2019, 93.) Yrityksen toiminnan laatuun, tavoitteiden saavuttamiseen, jatkuvaan kehittymiseen ja uudistumiseen vaikuttaa oleellisesti henkilöstön sitoutuneisuus. Toimivan ja menestyvän yrityksen tulee panostaa työntekijöiden laadukkaan työpanoksen toteutumiseen ja haluun pysyä organisaatiossa. Johdon tärkeänä tehtävänä on myös varmistaa työntekijöiden työkyky, motivaatio ja halu sitoutua yrityksen tavoitteiden toteutumiseen. (Viitala 2013, 8-9.)

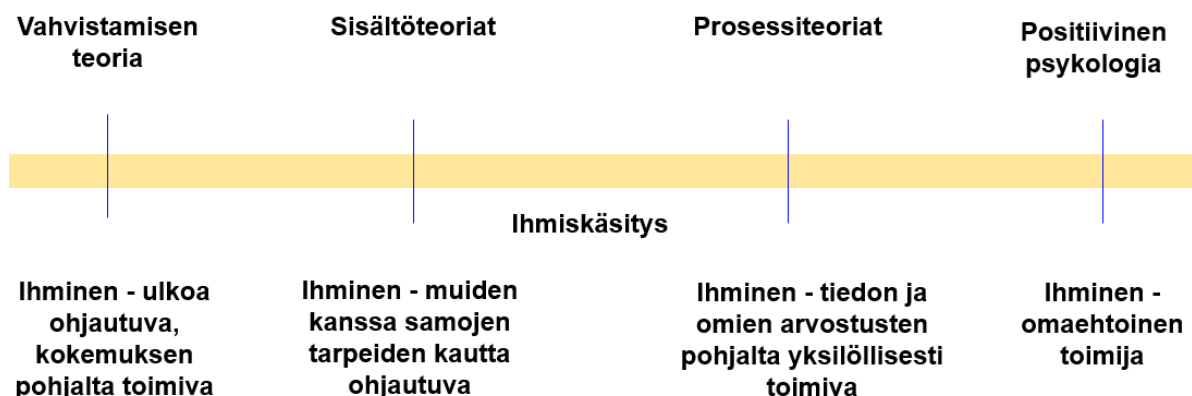
2.5 Motivaatio

Kauhasen (2012, 111) mukaan motivaatio-sanana juontaa juurensa latinankielisestä sanasta "movere" eli liikkuminen. Myöhemmin motivaatio-sanaa on alettu käyttää kuvaamaan motiivien aikaansaamaa tilaa. Hakonen puolestaan kuvaa motivaatiota syynä ja voimana, joka saa ihmisen toimimaan. Hän korostaa ymmärryksen motivaatioon vaikuttavista tekijöistä olevan oleellinen tekijä hyvin toimivien palkitsemistapojen rakentamiselle ja hyödyntämiselle työelämässä. (Hakonen 2015, 135.) Hyppänen määrittelee motivaatiota tavoitteisiin suuntautuvana käyttäytymisenä, joka vaikuttaa työsuoritukseen merkittävästi. Hyppäsen mukaan motivoituneen ja sitoutuneen työntekijän työsuoritus on parempaa ja hyvällä henkilöstöjohtamisella, johon myös palkitseminen osaltaan kuuluu, on mahdollista vaikuttaa motivaatioon. (Hyppänen 2013, luku 5.) Sinokin mukaan

motivaatio on vapaaehtoista ja tahdonalaista. Motivaation ohjaamana ihmisen käyttäytyminen on päämäärätietoista ja tarkoituksenmukaista. Motivaatiota voisi kutsua käyttäytymisen energianlähteeksi, joka vie ihmistä tämän tavoitteita kohti ja vaikuttaa hänen käyttäytymiseensä. (Sinokki 2016, 60-61.)

Motivaatio voidaan Salmela-Aron ja Nurmen mukaan jaotella sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäinen motivaatio kuvaa sitä, että tavoiteltava asia on henkilökohtaisella tasolla toimijalle todella tärkeä, kun taas ulkoisessa motivaatiossa on enemmänkin kyse siitä, että tavoite on juonnettavissa ulkoiseen pakkoon tai ulkoisen hyödyn saavuttamisen vuoksi. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 47.) Niin ikään Ruohotie kuvaa motivaation olevan sisäistä tai ulkoista ja nämä keskenään täydentävät toisiaan. Sisäinen motivaatio on yhteydessä itsensä toteuttamiseen ja kehittämiseen ja ulkoinen motivaatio puolestaan liittyy vahvasti ympäristöön, jolloin palkkio tulee jostain ulkoisesta lähteestä. Motivaatio syntyy yksilön tarpeista, haluista ja sisäisistä yllykkeistä. Siihen liittyvät myös oleellisesti palkkiot ja rangaistukset, jotka määrittelevät sitä, miten innokkaasti yksilö tähtää asetettuihin tavoitteisiin. (Ruohotie 1998, 36-38.)

Hakosen mukaan palkitsemisen motivaatiovaikutuksia selittävät muutamat erilaiset motivaatioteoriat ja niiden käsitykset. Näihin lukeutuvat vahvistamisen teoria, jossa ihminen nähdään kokemuksen pohjalta toimivana ja ulkoa päin ohjautuvana. Sisältöteoria puolestaan näkee ihmisen ohjautuvan muiden kanssa samojen tarpeiden kautta. Prosessiteorian mukaan ihminen ohjautuu tiedon ja omien arvostustensa pohjalta yksilöllisesti, kun taas positiivinen psykologia katsoo ihmistä omaehtoisena toimijana. (Hakonen 2015, 138-139.) Nämä motivaatioteoriat on havainnollistettu seuraavassa kuviossa (Kuva 3).



Kuva 3. Palkitsemisen motivaatiovaikutuksia selittävät motivaatioteoriat (mukailien Hakonen 2015, 139)

Salmela-Aron ja Nurmen mukaan motivaatioteorioita nähdään olevan monia, mutta suuri osa niistä keskittyy motivaation tutkimiseen tietyssä toimintaympäristössä. Suosituimmaksi motivaatioteoriaksi he nimeävät Decin ja Ryanin itsemääräämisteorian, jonka mukaan ihmisten motivaattorina toimii se, että he voivat itse päättää tekemisistään. Tarkemmin avattuna ihmistä motivoivat sisäisen toiminnan vaikuttimet siinä missä ulkopuolelta tulevat vaikuttimet eivät motivoi ja innosta yhtä paljon. (Salmela-Aro & Nurmi 2017, 14.)

2.6 Etujen suhde sitoutuneisuuteen ja motivaatioon

Vuonna 2017 toteutetun Työsuhde-edut Suomessa -kyselytutkimuksen mukaan suomalaiset pitävät henkilöstöetuja merkittävänä työnantajamielikuvan ja työhyvinvoinnin kannalta. Henkilöstöedut nähdäänkin yhtenä keinona henkilöstön sitouttamisessa. (Helfors & Piira 2017.) Myös sosiaali- ja terveysministeriön mukaan sitoutuneisuus on vahvasti kytköksissä työhyvinvointiin ja siihen panostamalla voidaan vaikuttaa henkilön sitoutuneisuuteen positiivisesti. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2024.) Usein organisaatioissa työhyvinvoinnin tukeminen on vahvasti kytköksissä henkilöstöetuihin, joilla työntekijän hyvinvointia pyritään edesauttamaan. (Viitala 2013, 232.)

Hakosen ym. mukaan henkilöstöeduilla on saajalleen suurempikin kuin vain rahallinen merkitys. Edut saattavat vaikuttaa myös sitoutuneisuuteen yrityksessä. (Hakonen ym. 2014, 148.) Armstrongin mukaan yksi palkitsemisen tavoitteista on motivoida ja sitouttaa henkilöstöä. (Armstrong 2019, 6.) Tämä on yhdistettävissä myös henkilöstöetuihin osana palkitsemista. Rantamäen ym. mukaan organisaatiossa ei useinkaan olla tarpeeksi kiinnostuneita palkitsemisen toimivuudesta ja sen vaikutusten seuraamisesta. On paljon organisaatioita, joissa ei edes tiedetä kokonaisuudessaan, mitä kaikkia palkitsemisen keinoja ja tapoja heillä on käytössään. Parhaimmillaan palkitsemisella voidaan saavuttaa positiivisia asioita, joista yksi on henkilöstön vahvempi sitoutuminen. (Rantamäki ym. 2006, 31.)

Lampikoski kuvaa yhtenä sitoutumisen muotona etuihin perustuvaa sitoutumista. Etuihin perustuva sitoutuminen toteutuu työntekijän kokiessa organisaation tarjoavan hänelle juuri sellaisia etuja, joita hän haluaa ja arvostaa. Työntekijä kiinnittää myös huomiota kustannuksiin ja mahdollisiin menetyksiin, jotka syntyisivät työpaikan vaihdon yhteydessä suhteessa etuihin. Henkilöt, jotka arvostavat edut korkealle, saattavat olla taipuvaisia vaihtamaan sellaisen työnantajan palvelukseen, joka tarjoaa selkeästi parempia etuja verraten nykyiseen organisaatioon. (Lampikoski 2005, 49.)

Palkitsemisella halutaan motivoida työntekijöitä keskittymään työnantajan toivomiin kokonaisuuksiin ja suuntaamaan energiansa kohti tehokkaampaa työskentelyä (Hakonen 2015, 135). Kauhasen mukaan johdolla ja henkilöstövoimavarojen asiantuntijoilla olisi tärkeää olla vahvaa osaamista ja ymmärrystä yksilöiden käyttäytymisestä ja motivaatiosta, jotta palkitsemista on mahdollista

toteuttaa tehokkaasti. On olennaista myös ymmärtää henkilöstörakenteen vaikutus motivaation ja mielenkiinnonkohteiden osalta. Esimerkiksi nuori, korkeasti koulutettu henkilö motivoituu erilaisista asioista kuin eläkeiän kynnyksellä oleva henkilö. (Kauhanen 2012, 109-110.) Tätä näkemystä tukee myös Luoman, Trobergin, Kaajaksen ja Nordlundin näkemys siitä, että organisaatiossa, jossa henkilöstöön kuuluu hyvin eri ikäisiä ja elämänsä eri vaiheissa olevia ihmisiä, joita motivoivat erilaiset asiat, on motivaatioasiat ja motivointi jokseenkin haastava tai ainakin moninainen kokonaisuudeksi. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 20.)

Luoman ym. mukaan motivaatioon voidaan vaikuttaa myönteisesti useilla keinoilla, kuten esimerkiksi hyvällä esihenkilötyöllä, organisaatiokulttuurilla, vuorovaikutuksella ja palkitsemisella. Heidän mukaansa motivaatio ei vaikuta pelkästään työntuloksiin ja laatuun vaan lisäksi myös oleellisesti vaikutuksia on nähtävissä työntekijöiden hyvinvoinnissa. (Luoma ym. 2004, 20.) Myös Hyppäsen (2013, luku 5) mukaan palkitseminen liittyy olennaisesti motivaatioon, vaikka palkitsemisen menetelmät eivät ole yhtä kuin motivoituminen ja sitoutuminen.

Hakosen ym. mukaan puolestaan palkitsemisella voidaan vaikuttaa motivaatioon vain tiettyyn pisteeseen asti. Heidän mukaansa motivointi ja sen sisarkäsite sitoutuminen ovat olleet jopa liiaksikin puheissa suhteessa palkitsemisen kokonaisuuteen, sillä siinä missä palkitseminen on positiivinen asia, ovat motivoinnin ja sitouttamisen keinot tapoja vaikuttaa työntekijään ja tämän he näkevät vähemmän positiivisena. Palkitsemisen keinoilla nähdään kuitenkin olevan suora yhteys motivaatioon, vaikka kysyttäessä ihminen ei yhteyttä välttämättä mielellään myönnä. (Hakonen. ym. 2014, 59-61.)

3 Metodologia

Tässä luvussa syvennytään kirjallisuuteen pohjaten esittelemään kehittämistyön tutkimuksellisessa osiossa hyödynnettäviä tutkimusmenetelmiä, työn lähestymistapaa sekä aineistonhankinta- ja analyysimenetelmiä. Tarkemmin työn empiirisen osion käytännöntoteutukseen ja aineiston analyysiin paneudutaan työn neljännessä luvussa.

3.1 Tutkimusmenetelmät

Tähän kehittämistyöhön tutkimusaineistoa kerätään niin määrällisen eli kvantitatiivisen kuin laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimussuuntauksen menetelmiä hyödyntäen. Vilkan mukaan tutkimuksen ollessa monialainen, on mahdollisuus käyttää monimetodista lähestymistapaa eli menetelmätriangulaatiota, jossa tutkimuksessa yhdistetään erilaisia tutkimusmetodeja, tutkimusaineistoja ja lähestymistapoja kuten molempia, laadullisia ja määrällisiä tutkimusmenetelmiä. (Vilka, 2021, 53-54.)

Vilkan (2021, 94) mukaan määrällisen tutkimuksen kohteiksi soveltuvat ihmiset sekä kulttuurituotteet. Vilka kuvaa määrällisen tutkimusmenetelmän olevan tutkimustapa, jossa numeerisesti tarkastellaan tietoa ja tutkittavia asioita sekä niiden ominaisuuksia. Pääasiallisesti määrällisellä tutkimuksella pyritään vastaamaan kysymyksiin; kuinka moni, kuinka paljon ja kuinka usein. Määrällisen tutkimuksen ominaispiirteiksi Vilka nimeää tiedon jäsentelyn ja mittaamisen, tiedon esittämisen numeroin, vastaajien suuren lukumäärän ja tutkimuksen objektiivisuuden. (Vilka 2007, 13-14.) Ojasalo ym. kuvaavat määrällisellä tutkimusmenetelmällä haluttavan selvittää lähtötilannetta ja tulosten analyysin kautta voidaan yleistää tiedot koskemaan perusjoukkoa. (Ojasalo ym. 2014, 104-105.)

Laadullisen tutkimuksen erityispiirteenä on, että kyseisen tutkimussuuntauksen avulla tehdyn tutkimuksen tavoite ei ole yhden totuuden löytäminen tutkittavasta aiheesta. Laadullisella tutkimuksella on mahdollista tavoittaa ihmisen merkityksellisyyden kokemuksia tai omaan elämään pidemmälle jaksolle sijoittuvia asioita. Laadullisella menetelmällä toteutettavan tutkimuksen tai kehittämistyön osalta on tärkeää täsmentää, tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. (Vilka 2021, 98, 118.) Kananen puolestaan määrittelee laadullisen tutkimuksen tavoitteeksi ymmärtää, mistä tutkittavassa aiheessa on kyse, miten ilmiötä halutaan kuvantaa, ymmärtää syvällisesti ja tutkia. (Kananen 2017, 32, 35.)

Tämän kehittämistyön tutkimusmenetelmäksi valittiin käytettäväksi sekä laadullisen että määrällisen menetelmän aineistonhankintamenetelmiä, sillä tutkimuksella tavoitellaan sekä syvempää ymmärrystä henkilöstöeduista ja niiden tarjoamiseen vaikuttavista määrityksistä, että tietoa etujen merkityksellisyyden kokemuksesta Yrityksen hallintohenkilöstön osalta. Etujen merkityksellisyyttä

halutaan kokemusten lisäksi tarkastella numeerisesti verrattavissa olevan datan avulla huomioiden esimerkiksi merkityksellisyyden kokemusten eroavaisuuksiin mahdollisesti vaikuttavat taustamuuttajat.

Määrällinen menetelmä valittiin kehittämistyöhön haluttaessa ymmärtää paremmin Yrityksen koko hallintohenkilöstön kokemuksia etujen merkityksellisyydestä pyrkien kuvaamaan numeerisesti eri etujen merkityksellisyyden kokemuksia suhteessa muihin etuihin. Määrällisen menetelmän tavoitteena on saada vastauksia kysymyksiin, kuinka moni ja kuinka paljon. Laadullinen menetelmä valikoitui kehittämistyön tutkimusmenetelmäksi, sillä sen avulla tavoitellaan etujen tarjoamisen ilmiön ymmärtämistä kokonaisuutena aiempaa selkeämmin niin käytännössä kuin verotuksellisista lähtökohdistakin, erityisesti huomioiden etutarjotinmallin käyttö. Laadullista menetelmää käyttäen pyritään lisäksi ymmärtämään hallintohenkilöstön kokemuksia merkityksellisistä eduista tarkemmin määrällisen menetelmän tukena.

3.2 Lähestymistapa

Tutkimuksellisen kehittämistyön kehittämistehtävä määrittelee sille parhaiten soveltuvan lähestymistavan (Ojasalo ym. 2014, 36). Tälle kehittämistyölle voidaan todeta soveltuvan parhaiten lähestymistavaksi tapaustutkimus. Ojasalo ym. kuvaavat tapaustutkimuksen sopivan kehittämistyön lähestymistavaksi silloin, kun tavoitteena on esimerkiksi tuottaa kehittämis ehdotus ja -ideoita tutkimuksen keinoin. Tapaustutkimuksessa ei siis ole käytännössä tarkoitus edistää uutta toimintatapaa toteutukseen, vaan luoda ideoita ja edellytyksiä kehittämiselle tai ratkaisuehdotus olemassa olevaan ongelmaan. Tapaustutkimuksella pyritään tuottamaan syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tutkittavasta aiheesta, jotta kehittämisen kohdetta on mahdollista ymmärtää kokonaisvaltaisesti. Tapaustutkimuksessa tutkittavia kohteita on vähän ja ne voivat olla esimerkiksi yksilö, organisaatio tai sen prosessi. Tutkimuksen kohde valitaan huomioiden käytännön tarve organisaatiossa ja sitä ohjaa myös kehittämistyölle asetetut tavoitteet. (Ojasalo ym. 2014, 37, 53.)

Erikssonin ja Koistisen mukaan tapaustutkimus on usein käytännönläheistä ja siinä hyödynnetään sekä laadullisen että määrällisen tutkimuksen menetelmiä ja analyysitapoja. Monenlaiset aineistot ja aineistolähteet ovat tapaustutkimuksessa käyttökelpoisia ja usein käytettävissä myös rinnakkain. Useita aineistoja hyödyntämällä tutkijan on mahdollista saada kattavampaa tietämystä tapauksesta, rikastaa omaa kuvaustaan aiheen tiimoilta sekä saavuttaa luotettava lopputulos tutkimuksen kannalta. Tapaustutkimus kannattaa valita lähestymistavaksi muun muassa silloin, kun mitä-, miten-, ja miksi -kysymykset ovat aiheellisia. (Eriksson & Koistinen 2014, 2, 5, 30-31.)

Ojasalon ym. mukaan tapaustutkimus etenee tyypillisesti neljää vaihetta noudattaen. Tapaustutkimus alkaa alustavan kehittämistehtävän tai -ongelman tunnistamisella, josta edetään perehtymään

itse ilmiöön niin käytännössä kuin kirjallisuuden avulla. Näitä hyödyntämällä kehittämistehtävää pyritään täsmentämään. Tämän jälkeen tutkimusmenetelmillä kerätään empiirinen aineisto ja analysoidaan se. Viimeisenä tapaustutkimuksen vaiheena on kehittämissuositusten ja -ideoiden tuottaminen tai kehittämismallin toteutus. (Ojasalo ym. 2014, 54.)

Tässä tapaustutkimuksessa yhdistetään kahta eri tutkimusmenetelmää sisältäen kyselyn Yrityksen hallintohenkilöstölle, jonka lisäksi benchmarking-menetelmällä on tarkoitus tutkia, miten muut yritykset ovat muodostaneet etutarjottimia tai niiden kaltaisia kokonaisuuksia henkilöstöetujen tarjoamiselle. Näitä menetelmiä käsitellään yleisesti seuraavassa luvussa 3.3 sekä käytännöntoteutuksen osalta luvussa 4. Tapaustutkimus on tälle kehittämistyölle lähestymistapana sopiva, sillä kehittämistyöllä on tarkoitus tapaustutkimuksen keinoja hyödyntämällä tuottaa tietoa henkilöstöetujen tarjoamisen edellytyksistä, erilaisista tavoista rakentaa etutarjottimia sekä etujen verotukseen liittyvistä lainalaisuuksista, jotka työnantajan on huomioitava etukokonaisuuden tarjoamisessa.

3.3 Aineistonhankinta- ja analyysimenetelmät

Tässä kehittämistyössä aineistoa hankitaan yhdistäen sekä kvalitatiivista että kvantitatiivista menetelmää tapaustutkimukselle ominaisella tavalla. Kvalitatiivinen aineistonkeruu toteutetaan benchmarking-menetelmällä. Kvantitatiivinen aineistonkeruu puolestaan suoritetaan kyselyllä toimeksiantajaorganisaatio Yrityksen hallintohenkilöstölle. Kyselyn avointa kysymysosiota hyödynnetään lisäksi kvalitatiivisen menetelmän keinona, jolla tavoitellaan syvempää ymmärrystä etujen merkityksellisyyden kokemuksesta.

Yrityksellä on tavoitteena toteuttaa henkilöstöä entistä paremmin palveleva henkilöstöetujen kokonaisuus ja lähtöajatuksena on ymmärtää tarjotinmallin soveltuvuutta Yrityksen etujentarjontamenetelmäksi. Vastaavia tapoja etukokonaisuuden toteuttamisessa on käytössä muissakin suomalaisissa yrityksissä. Muiden tapaa toimia ja tarjota etuja haluttiin selvittää Benchmarking-menetelmää hyödyntäen ja päästä syvällisemmin ymmärtämään toteutettuja kokonaisuuksia ja tuottaa kerätyllä aineistolla Yritykselle edellytykset arvioida olisiko niiden keinovalikoimaa mahdollista ottaa käyttöön myös Yrityksessä.

Benchmarking on menetelmä, joka pohjautuu haluun selvittää miten muut toimijat toteuttavat tiettyä toimintoa. Selvitystyöllä pyritään hyödyntämään muualla hyväksi havaittuja tapoja toimia. Vertailuun voidaan ottaa esimerkiksi omasta toiminnasta poikkeavien toimialojen yrityksiä, kilpailijoiksi katsottuja yrityksiä tai vertailukohteena voivat niin ikään olla toimialan tilastolliset keskiarvot ja standardit. Kun kohde tai tutkittava aihealue on määriteltävissä selkeästi, on benchmarking usein silloin kohteen kehittämistä ajatellen soveltuva menetelmä. (Ojasalo ym. 2014, 186.) Niva ja Tuominen puolestaan kuvaavat benchmarkingin olevan prosessi, jonka avulla oman organisaation

suoriutumista verrataan muihin toimijoihin, opitaan edistyksellisimmiltä ja taitavimmilta tekijöiltä ja käytetään näitä oppeja hyödyksi kehitettäessä omaa toimintaa. Benchmarking-menetelmällä ei tavoitella kopiointia, vaan sillä pyritään soveltamaan saatuja oppeja omaan organisaatioon ja sen prosesseihin. (Niva & Tuominen 2022, 5, 28.)

Ojasalon ym. mukaan benchmarkingin tuloksia sovelletaan omaan organisaatioon parhaalla mahdollisella tavalla huomioiden esimerkiksi organisaatiokulttuurien erot. Benchmarkingin toteuttamisen jälkeen tehdään kriittistä tulkintaa tuloksista. Tärkeää on tunnistaa mistä kerätyistä toimintavoista on mahdollista oppia uutta, mitkä tutkittavan yrityksen toimintatavoista voidaan suoraan soveltaa omaan organisaatioon käytettäväksi ja mikä taas ei välttämättä sovellu sellaisenaan käyttöön. (Ojasalo ym. 2014, 186.)

Benchmarking-menetelmän lisäksi tutkimusaineistoa kerätään hallintohenkilöstölle toteutettavalla kyselyllä keskittyen sekä määrälliseen että laadulliseen tutkimusmenetelmään. Kysely on tässä kehittämistyössä suurimmalta osin määrällinen menetelmä, mutta sen osalta hyödynnetään myös yhtä avointa kysymystä laadullisena menetelmänä. Kyselytutkimuksen tavoitteena on kuulla Yrityksen hallintohenkilöstöä ja ymmärtää heidän kokemuksiaan ja toiveitaan henkilöstöetujen osalta. Tämän vuoksi kysely on selkeä lähestymistapa kokonaisnäkemysten saavuttamiseksi. Sen avulla on myös mahdollista tarkastella vastauksia eri kategorioiden kautta ja saada numeerista tukea analysointiin ja etukokonaisuuden jatkotyöstöön. Kyselyllä on mahdollista tavoittaa laajempi vastaajakunta kuin esimerkiksi haastattelua menetelmänä hyödyntäen. Yksityiskohtaisemman tiedon kerryttämisen keinona kyselyyn sisällytetään määrällisen menetelmän mukaisten kysymysten lisäksi myös avoin kysymys.

Ojasalon ym. mukaan kysely sopii menetelmänä tilanteeseen, jossa halutaan selvittää lähtötilannetta tai arvioida kehittämistyön loppuvaiheessa saavutettuja tuloksia. Kyselyä hyödyntäen on mahdollista kysyä isolta joukolta samoja asioita samalla tavalla. Kysely on tarpeen suunnitella huolellisesti ennen toteutusta. Ensin on tärkeää suunnitella tarkkaan, mitä tietoja kyselyn avulla halutaan saada. Myös kyselyn analysointi on tarpeen suunnitella ennen toteutusta. Kysymyksistä on tärkeä tehdä yksiselitteisiä ja niihin vastattavuus tulee olla helppoa. (Ojasalo ym. 2014, 40-41.)

Ojasalo ym. korostavat myös, että kyselylomakkeen suunnittelun tulee vahvasti pohjautua kehittämistyölle asetettuihin tavoitteisiin ja kyselyllä on tarkoitus vastata nimenomaan tavoitteisiin ja tukea niiden saavuttamista. Tämän vuoksi kyselyä ei tule laatia liian varhaisessa tutkimuksen vaiheessa, jotta kaikki tarpeelliset aiheet onnistutaan varmasti sisällyttämään kyselyn kysymysvalikoimaan. (Ojasalo ym. 2014, 130-131.)

Muodostettaessa uudenlaista palkitsemisjärjestelmää, tässä tapauksessa palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluvaa henkilöstöetujen kokonaisuutta, kehottaa Armstrong selvittämään henkilöstön

toiveita ja motivaation lähteitä aiheen tiimoilta. Tärkeää on selventää kokonaisuus, osallistaa eri sidosryhmät, tunnistaa eri osa-alueet ja priorisoida keinoja, jotka on helppo toteuttaa ja edesauttavat sitoutuneisuutta. Selkeä ja avoin viestintä läpi prosessin on ensiarvoisessa asemassa. (Armstrong 2019, 31-32.) Armstrongin näkemys tukee kyselyn toteuttamista ja sen hyödyntämistä tutkimusmenetelmänä sen mahdollistaessa henkilöstön tavoittamisen sujuvasti organisaation eri tasoilta. Näin suunnitteluun osallistetaan kaikki halukkaat, ja he saavat äänensä kuuluviin kehitystyössä. Kyselyn avulla toteutetaan myös avointa viestintää, kun jo kyselyvaiheessa sen saatekirjeessä on tarkoitus avata kokonaisuutta, lähtökohtia ja tulosten mahdollisia hyötyjä henkilöstölle.

Heikkilän mukaan kyselylomakkeen kysymykset voivat olla monivalinta-, avoimia- tai sekamuotoisia kysymyksiä. Monivalintakysymyksissä kysymysmuoto on vakio, jotta niiden vastaukset ovat vertailukelpoisia. Avoimilla kysymyksillä puolestaan tavoitellaan spontaaneja mielipiteitä, joissa vastauksia ei juurikaan rajata. Sekamuotoisissa kysymyksissä osa vastausvaihtoehdoista on määriteltynä, mutta mukana on myös yksi tai useampi avoin kysymys. Tätä vaihtoehtoa käytetään yleensä silloin, kun on syytä olettaa, että vastaaja ei tunne kaikkia vastausvaihtoehtoja. (Heikkilä 2004, 49-52.) Kehittämistyön kyselyssä on tarkoitus hyödyntää pääasiassa monivalintakysymyksiä, yhdistäen kokonaisuuteen mukaan myös avoin kysymys, jolla halutaan mahdollistaa laajemmat vastausmahdollisuudet, omien kokemusten tarkempi kuvaaminen sekä kehitystoiveiden esittäminen.

Ylikorkalan ym. mukaan palkitsemisella pyritään pitämään kiinni hyvistä työntekijöistä, mutta myös houkuttelemaan uusia, osaavia ja yritykseen sopivia työntekijöitä. Tavoitteen saavuttamisessa pitää ymmärtää sekä nykyisen että tulevan henkilöstön toiveita, joita on syytä kuunnella hyvin tarkalla korvalla. Palkitsemisen kehittämisessä päästään usein parempiin tuloksiin, kun siihen osallistetaan henkilöstöä. Henkilöstön kuuleminen ylläpidossa ja kehitystyössä on oleellisessa asemassa. (Ylikorkala ym. 2018, 41, 43.) Kyselyä menetelmänä käyttäen pyritään kuulemaan ja osallistamaan hallintohenkilöstö henkilöstötukokokonaisuuden kehitystyöhön ja myös ymmärtämään heidän kokemuksiaan Yrityksen nykyisin tarjoamista henkilöstöeduista. Tutkimuksella tavoitellaan tuottaa perusteellista tietoa, jota hyödyntäen henkilöstöetuja olisi jatkossa mahdollista toteuttaa niin, että ne koetaan yksilötasolla mahdollisimman hyödyllisiksi ja että uudesta henkilöstötukokokonaisuudesta olisi mahdollista rakentaa myös koko henkilöstöä ja organisaatiota palveleva kokonaisuus.

Tämän tutkimuksen aineiston analyysimenetelminä käytetään laadullisten menetelmien osalta dokumenttianalyysia ja teemoittamista. Dokumenttianalyysin avulla pyritään tarkentamaan kerättyä aineistoa ja lisäämään tietoa tutkittavasta aiheesta (Ojasalo ym. 2018, 136). Teemoittelua analyysimenetelmänä hyödyntäen tutkimusaineistoa eritellään kategorioihin, joista on mahdollista tehdä jäsentelyä esiin nousevien teemojen osalta. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.1) Tutkimuksen

määrällisten tulosten osalta puolestaan analysointimenetelminä hyödynnetään työn kontekstiin soveltaen kuvaavaa tilastollista analyysiä ja ristiintaulukointia. Kuvaavan tilastollisen analyysin avulla tutkimusaineistoa pyritään tiivistämään selkeään muotoon hyödyntäen pylväsdiagrammeja ja palkkikaavioita (Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. 2020, 92). Ristiintaulukoinnilla pyritään pureutumaan eri taustamuuttujien myötä tarkasteltaviin muuttujien riippuvaisuuksiin. Tähtisen ym. mukaan ristiintaulukointi on tehokas ja selkeä analyysimenetelmä, jonka avulla voidaan helposti hahmottaa tutkimusaineiston muuttujia ja niiden suhteita toisiinsa. Tällaisia muuttujia ovat esimerkiksi vastaajien sukupuoli, ikä tai kotitausta. (Tähtinen ym. 2020, 165-166.) Tutkimuksen aineiston analyysiin käytännössä paneudutaan tarkemmin luvussa 4.3.

4 Tutkimuksen toteutus

Yhteinen tarve kehittämistyölle tunnistettiin toimeksiantajaorganisaation kanssa loppuvuodesta 2023. Virallinen suunnittelutyö sekä aiheen ja tutkimustarpeen tarkempi määrittely alkoivat alkuvuonna 2024 yhdessä Yrityksen yhteyshenkilöiden kanssa. Yhteyshenkilöinä toimivat kaksi Yrityksen henkilöstöhallinnosta vastaavan tiimin erityisasiantuntijaa sekä henkilöstöjohtaja. Kehittämistyön ensimmäisessä vaiheessa määriteltiin opinnäytetyön aihe sekä toimeksiantajayrityksen tarve, lähtökohdat ja toiveet työlle. Tämän jälkeen maaliskuussa 2024 aloitettiin kehittämistyön taustatyön toteutus, joka sisälsi useita vaiheita teoreettisen viitekehyksen rakentamisesta tutkimuksen toteutukseen. Benchmarking tutkimusmenetelmänä toteutettiin ensin tukemaan ymmärrystä henkilöstöetujen tarjoamisen mahdollisuuksista ja kokonaisuudesta, jonka jälkeen tutkimuksessa siirryttiin suorittamaan kyselyä Yrityksen hallintohenkilöstölle. Kehittämistyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin kokonaisuudessaan huhti-toukokuussa 2024. Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää henkilöstöetujen verotuksellista puolta sekä ymmärtää erilaisia mahdollisuuksia tarjota henkilöstöetuja, minkälaiset edut Yrityksessä koetaan merkityksellisenä ja miten yksilölliset taustat ja elämäntilanteet merkityksellisyyden kokemukseen mahdollisesti vaikuttavat. Myös merkityksellisten etujen tarjoamisen vaikutusta sitoutuneisuuteen ja motivaatioon haluttiin ymmärtää laaja-alaisemmin.

4.1 Benchmarkingin toteutus

Jo kehittämistyön suunnitteluvaiheessa oli selvää, että benchmarking-menetelmä tulee olemaan yksi hyödynnettävistä tutkimusmenetelmistä, koska työn yhtenä tavoitteena oli auttaa Yritystä selvittää tarjotinmallilla henkilöstöetujen tarjoamisen soveltuvuutta käyttöön otettavaksi. Lisäksi tavoitteena oli ymmärtää paremmin verotuksellisia määrittäviä tekijöitä etukokonaisuuden muodostamiseen liittyen. Benchmarking-menetelmää hyödyntäen nähtiin olevan kattavasti mahdollista saada selville erilaisia toteutustapoja ja -mahdollisuuksia tarjota etuja, sekä useiden toimijoiden organisaatorakenteen, taustojen ja toimintaympäristön tuomia nyansseja etukokonaisuuden toteutuksen osalta. Tavoitteena oli rakentaa kattava kuva erilaisista toteutusmahdollisuuksista ja luoda edellytykset tarjotinmallin soveltuvuuden tarkastelulle Yritykselle kehitystyön tueksi.

Toteutuksen osalta päädyttiin perehtymään kolmen keskenään eri toimialoilla toimivan yrityksen tapaan tarjota henkilöstöetuja. Lähtökohtana oli, että mukaan tutkimukseen otettavien yritysten tuli tarjota henkilöstöetuja kokonaan tai osittain etutarjotinmallia hyödyntäen. Mukaan benchmarking-toteutukseen valikoituivat juridiikan toimialalla vaikuttava yritys, viestintätoimisto sekä erilaisia neuvontapalveluita tarjoava yritys. Tutkimuksessa hyödynnettyjen yritysten kanssa sovittiin erikseen, ettei niitä kuvailla tunnistettavasti kehittämistyön raportissa.

Juridiikan toimialalla vaikuttava yritys liittyi tutkimukseen ulkopuolisen tahon suosituksesta. Kyseinen yritys kertoo etutarjotinmallistaan pintapuolisesti myös internet-sivuillaan, joten heidän käyttämänsä menetelmään tarjota henkilöstöetuja oli mahdollista alustavasti tutustua jo ennen benchmarking-keskustelua. Yrityksen HR-partneria lähestyttiin sähköpostitse tiedustellen halukkuutta avata tarkemmin yrityksen tapaa tarjota henkilöstöetuja omalle henkilöstölleen. Jo tässä ensimmäisessä sähköpostiviestissä kuvattiin avoimesti, mitä varten tietoja kerätään ja, että niitä on tarkoitus hyödyntää sekä opinnäytetyön eli tämän kehittämistyön kirjallisessa raportissa, että toimeksiantajaorganisaation henkilöstöetujen kokonaisuuden kehittämistyössä. Viestintätoimisto puolestaan lupautui mukaan tutkimukseen kehittämistyön tekijän omien verkostojen kautta ja neuvonpalveluita tarjoava yritys sosiaalisessa mediassa toimivaan yhteisöön tehdyn henkilöstöetuihin liittyvän tiedustelun tuloksena. Benchmarking-menetelmän taustatyö tuntui loogiselta aloittaa kyseistä aktiivista yhteisöä hyödyntäen, sillä yhteisössä käsitellään työelämäverkostomaisesti paljon erilaisia johtamiseen, henkilöstöhallintoon ja työelämään yleisesti liittyviä aihekokonaisuuksia. Tämä mahdollisti sujuvasti eri yrityksissä vaikuttavien toimijoiden tavoittamisen.

Yhteisöä lähestyttiin tiedustellen, vaikuttaako sen piirissä sellaisten organisaatioiden edustajia, joilla henkilöstöetuja tarjotaan tarjotinmallia hyödyntäen, joko kokonaan tai osittain. Lisäksi tiedusteltiin, minkälaisiin haasteisiin organisaatiot mahdollisesti ovat työnantajan näkökulmasta törmänneet käytännöntoteutuksen osalta ja miten yritysten henkilöstö on vastaanottanut etukokonaisuuden tarjoamisen tarjotinmallilla. Kyseinen lähestymistapa herätti mielenkiintoa ja yhteisössä käyty keskustelu lisäsi ymmärrystä siitä, että muutkin yritykset pohtivat henkilöstöetujen tarjoamiselle vaihtoehtoja. Erityisesti etujen verotuksellinen puoli tuntui aiheuttavan useammalle päänvaivaa, joka synnytti mielenkiintoista keskustelua ryhmässä. Tästä oli apua benchmarkingin tarkemmassa suunnittelussa ja auttoi hahmottamaan kokonaisuutta hiukan paremmin jo ennen tutkimusmenetelmän varsinaista toteutusta.

Benchmarking-keskustelut toteutettiin mukana olleiden yritysten kanssa joko kasvotusten, Teamsovelluksen välityksellä tai kirjallista viestintää hyödyntäen huhtikuussa 2024. Keskeisenä tavoitteena keskusteluissa oli hahmottaa, miten yritykset käytännössä tarjoavat henkilöstöetuja ja minkälaisia tavoitteita etukokonaisuudelle on työnantajan näkökulmasta mahdollisesti asetettu. Lisäksi haluttiin ymmärtää tarkemmin työnantajan kokemuksia etukokonaisuudesta, erityisesti mahdollisia käyttöönottoon liittyneitä haasteita, esimerkiksi verotuksellisessa mielessä. Tarkasteluun nostettiin myös henkilöstön vastaanotto etutarjotinmallin käyttöönotolle ja sen vaikuttavuus työntekijöiden sitoutuneisuuteen ja motivaatioon. Benchmarking-keskusteluiden tukena käytettiin seuraavia aihekeysymyksiä:

- Minkälaiset tavoitteet etutarjottimelle ja sen käyttöönotolle on alun perin asetettu?
- Mistä eduista etutarjotin koostuu?
- Miten henkilöstöetujen valinnanmahdollisuus on käytännössä toteutettu?
- Etutarjotin työnantajan näkökulmasta; mahdolliset haasteet käyttöönotossa esimerkiksi verotuksellisessa mielessä?
- Miten etutarjotin on otettu vastaan henkilöstön taholta?
- Miten henkilöstön tyytyväisyyttä ja etutarjottimen vaikuttavuutta mitataan?
- Onko etutarjottimen nähty vaikuttavan henkilöstön sitoutuneisuuteen ja/tai motivaatioon?

4.2 Kyselyn toteutus

Toisen tutkimusmenetelmän, Yrityksen hallintohenkilöstölle toteutettava kyselytutkimuksen, tavoitteena oli ymmärtää Yrityksen hallintohenkilöstön kokemuksia henkilöstöetujen merkityksellisyydestä. Merkityksellisyyden kokemusta haluttiin tarkastella niin nykytilanteen osalta kuin kehitysoivaita ja tulevaa ajatellen. Lisäksi tavoitteena oli saada tietoa esimerkiksi siitä, olisiko henkilöstö halukas sisällyttämään verovapaiden etujen lisäksi etukokonaisuuteen mukaan myös veronalaisia etuja, jotka katsotaan palkkatuloksi eivätkä näin ollen olisi työntekijälle täysin kuluttomia etuja. Kyselyn tavoitteena oli myös saada tietoa merkityksellisten etujen vaikutuksesta työntekijöiden sitoutuneisuuteen ja motivaatioon.

Luvussa 3.3 esiteltiin Ojasalon ym. näkemys kyselylomakkeen suunnittelusta. Tämän ohjaamana kehittämistyön kyselylomake suunniteltiin pohjautumaan kehittämistyölle asetettuihin tavoitteisiin sekä tutkimuskysymyksiin, joiden perusteella kyselyn sisältö rakennettiin. Ojasalo ym. korostavatkin, ettei kyselyä tule laatia liian varhaisessa tutkimuksen vaiheessa, jotta kaikki tarpeelliset aiheet onnistutaan varmasti sisällyttämään kyselyn kysymysvalikoimaan. (Ojasalo ym. 2014, 130-131.)

Kyselyn lähettämisen yhteydessä haluttiin avata henkilöstölle mahdollisimman selkeästi, mitä kyselyllä tavoitellaan. Kysely lähetettiin Yrityksen hallintohenkilöstölle sähköpostitse saatekirjeen (Liite 1) kera, jossa aiheen alustuksena kuvattiin palkitsemisen kokemuksen subjektiivisuutta ja merkityksellisyyden kokemuksen vaihtelua esimerkiksi iän, sukupuolen tai elämäntilanteen pohjalta. Saatekirjeellä haluttiin myös selventää Yrityksen tavoitteita, joita henkilöstöetujen osalta tavoitellaan saavutettavaksi, kuten työntekijöiden työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittamisen helpottaminen sekä työkyvyn ja työhyvinvoinnin tukeminen. Tätä lähestymistapaa tukee Armstrongin näkemys siitä, kuinka viestintä ja kommunikaatio ovat oleellisessa osassa otettaessa uudenlaista palkitsemistapaa käyttöön. On tärkeää viestiä jo käyttöönottovaiheessa koko henkilöstölle selkeästi, miten kokonaisuuden toteutus mahdollisesti tapahtuu ja mitkä sen oletettavat hyödyt ovat. Avointa viestintää on tärkeää jatkaa myös käyttöönoton jälkeen, sillä kyseessä on uudenlainen toimintamalli, joka vaatii opettelua kaikilta osapuolilta. Myös rakennetun kokonaisuuden toimivuuden

seuranta ja arviointi käyttöönoton jälkeen on tärkeässä asemassa, jotta myös jatkokehitystyö on mahdollista. (Armstrong 2019, 31-32.)

Kyselyn alussa taustatietoina kysyttiin vastaajan sukupuoli, ikä, työskentelyaika Yrityksen palveluksessa sekä elämäntilanne, jolla pyrittiin ymmärtämään muun muassa sitä, onko vastaajalla pieniä lapsia tai jakaako hän taloudelliset kulut puolison kanssa. Ennen kyselyyn vastaamista vastaajalle annettiin selkeät perustelut taustatietojen keräämiselle, joiden tarkoitus oli auttaa ymmärtämään taustatietojen mahdollisia vaikutuksia etujen merkityksellisyyden kokemiseen. Kyselyn yhteydessä avattiin myös sitä, että taustakysymysten vastausvaihtoehdot suunniteltiin tarkasti vastaajan anonymiteetin säilyminen huomioiden. Kananen näkemys taustatietojen keräämisen olennaisuudesta tukee kyselytutkimukselle asetettujen taustavaihtoehtojen kysymistä. Hänen mukaansa tutkimuksen toteutuksesta on riskinä tulla vino, mikäli tutkimuksen vastaajakunta ei ole yleistettävissä populaatioon ja tämän vuoksi vastaajien joukossa on hyvä esimerkiksi olla niin miehiä kuin naisiakin. Tutkimustuloksista ei tällöin tulisi automaattisesti virheellisiä, mutta tilastollisesti tulosten toteuma ei vastaisi perusjoukkoa. Tämä on huomioitava ainakin silloin, jos sukupuolella on tutkimuksen kannalta merkitystä. (Kananen 2015, 117.)

Harvoin kyselytutkimuksen kysymykset ovat valmis ja toimiva kokonaisuus heti ensimmäiseltä istunnalta. Kysymyksiä on hyvä käydä läpi tutkimusryhmän tai yhteistyökumppaneiden kanssa ja muotoilla sekä täsmentää niitä tarpeen mukaan yhteistä pohdintaa hyödyntäen. (Heikkilä 2004, 57.)

Ennen toteutusta kyselyn sisältöä tarkasteltiin toimeksiantajaorganisaation yhteyshenkilöiden kanssa ja tehtiin heidän toiveensa huomioiden muokkauksia taustatietokysymysten ikäjakaumaan sekä elämäntilanteen määrittelyä tarkastelevaan osioon. Lisäksi yhdessä pohdittiin etujen huomiointia kyselyssä, joiden järjestämistavassa työnantajan määrittelemät toteutustavat olivat oleellisia ottaa huomioon. Näiden keskusteluiden pohjalta muokattiin kyselyn rakennetta hiukan.

Ennen kyselyn toteutusta se testattiin kahdella hallintohenkilöstöön kuuluvalla henkilöllä varmistaen kyselyn rakenteen selkeys, kysymysten ymmärrettävyys ja helposti luettavuus sekä vastaajaystävällisyys. Molemmilta testaukseen osallistuneilta henkilöiltä saatu palaute oli positiivista, kysely koettiin kattavaksi, selkeäksi ja pituudeltaan helposti lähestyttäväksi. Saadun palautteen perusteella avattiin kahden tarkasteltavan henkilöstöedun kuvausta entistä tarkempaan ja informatiivisempaan muotoon, jotta mahdollisuus väärintulkintaan pienenesi. Muilta osin edettiin ennalta suunnitellun rakenteen ja kokonaisuuden mukaisesti. Tätä toimintamallia tukee Heikkilän näkemys kyselylomakkeen testaamisesta ennen sen toimeenpanoa. Testaamisessa oleellista on, että muutama tutkittavasta joukosta oleva henkilö tarkastelee kyselylomaketta etukäteen kriittisesti. Arvioinnin kohteena tulee erityisesti olla kyselyn selkeys ja yksiselitteisyys, itse kysymykset ja niiden tarpeellisuus sekä kyselyn pituus ja vastausaika. (Heikkilä 2004, 61.)

Kyselylomakkeessa on mahdollista käyttää monivalintakysymyksiä, avoimia kysymyksiä ja sekamuotoisia kysymyksiä. Monivalintakysymykset on standardoitu eli niiden kysymysmuoto on vakioidu, jolloin vastaukset ovat vertailukelpoisia. Avoimien kysymysten tavoitteena puolestaan on saada syvempää tietoa tutkittavasta aiheesta ja näin ollen avoimia kysymyksiä rajataan vain vähän. Sekamuotoisten kysymysten vastausvaihtoehdot tulevat pääasiassa annettuina, mutta mukana on myös yksi tai useampi avoin kysymys. Tätä käytetään yleensä silloin, kun epäillään, ettei kaikkia vastausvaihtoehtoja ole mahdollista määrittellä kyselyä laadittaessa. (Heikkilä 2004, 49-52.) Tämän kehittämistyön kyselyssä käytettiin pääasiassa monivalintakysymyksiä, mutta mukana oli myös yksi avoin kysymys. Taustatietojen osalta yhdessä kysymyksessä oli käytetty lisäksi sekamuotoista kysymysasettelua, sillä kyselyä laadittaessa todettiin, ettei kaikkia vastausvaihtoehtoja ollut mahdollista määrittellä ennakkoon.

Kyselyyn valittiin neljä erilaista taustatietokysymystä, sillä tahtotilana oli ymmärtää vastaajien erilaisten taustatietojen, kuten sukupuolen, iän, Yrityksessä työskentelyajan sekä elämäntilanteen vaikutusta etujen merkityksellisyyden kokemukseen. Kysely rakennettiin pääasiassa monivalintakysymyksistä sekä likert-monivalinta-asteikkoa hyödyntävistä monivalintakysymyksistä. Kysely jaoteltiin tarkastelemaan yrityksen parhaillaan tarjoamia henkilöstö- ja luontoisetuja sekä erillisenä osiona yleisiä henkilöstö- ja luontoisetuja, joita Yrityksen valikoimassa tällä hetkellä ei ole. Näiden avulla haluttiin ymmärtää hallintohenkilöstön kokemuksia nykyisistä eduista sekä näkemyksiä muiden yleisten etujen merkityksellisyydestä. Lisäksi Yrityksen toiveena oli ymmärtää henkilöstön kokemusta nykyisten etujen kilpailukykyisyydestä. Henkilöstölle haluttiin antaa mahdollisuus avata ajatuksiaan ja toiveitaan etuihin liittyen tarkemmin, joten kyselyyn lisättiin yksi, kaksiosainen, avoin kysymys tarkastelemaan, miten Yrityksen henkilöstö koki henkilöstö- ja luontoisetujen kokonaisuutta tarpeelliseksi kehittää ja minkälaisia uusia etuja he toivoisivat käyttöönsä. Lopuksi haluttiin vielä tarkastella henkilöstön merkitykselliseksi kokemien etujen vaikutusta motivaatioon ja sitoutuneisuuteen Yritykseen työnantajana.

Kysely (Liite 2) lähetettiin sähköpostitse koko Yrityksen hallintohenkilöstölle, pois lukien pidemmillä vapailla olevat henkilöt. Yhteensä kyselyn vastaanottajien lukumäärä oli 231 henkilöä. Kysely oli avoinna viikon, 2.-8.5.2024, ja se toteutettiin Forms-kyselytyökalulla. Kyseistä kyselytyökalua hyödynnetään yleisesti Yrityksessä toteuttavien kyselyiden osalta ja se oli myös kehittämistyön toteuttajalle ennestään tuttu. Kyselyyn oli mahdollista vastata kerran ja vastaaminen tapahtui nimettömänä. Henkilöstöä muistutettiin yleisesti kyselyyn vastaamisesta Yrityksen sisäisellä viestintäkanavalla kyselyn sulkeutumista edeltävänä päivänä, joka kerrytti vielä jonkun verran lisää vastauksia.

4.3 Aineiston analyysi

Benchmarking-keskusteluiden aikana tehtiin tarkat muistiinpanot, jonka lisäksi niitä tarkennettiin vielä keskustelujen päätyttyä, jotta kaikki läpikäytyt asiat saatiin varmasti dokumentoitua. Kanasen mukaan havainnointi- ja keskustelutilanteet ovat usein nopeatempoisia ja kaiken muistiin kirjaaminen voi olla haastavaa reaaliajassa. Asioiden ytimekäs kirjaaminen on tällöin hyvä tapa dokumentoida tilannetta, jonka jälkeen, joskin mahdollisimman pian, on tärkeää palata muistiinpanojen pariin ja täydentää ne eheiksi. (Kananen 2017, 87.)

Keskustelutilanteiden aikana ja niiden jälkeen tehtyä kirjallista dokumentaatiota analysoitiin dokumenttianalyysiä hyödyntämällä. Ojasalon ym. mukaan tutkimuksissa voidaan käyttää dokumenttianalyysia silloin, kun käytetään esimerkiksi haastattelukirjauksia, www-sivuja, lehtiartikkeleita, päiväkirjoja, raportteja tai muita kirjallisia aineistoja materiaalina. Dokumenttianalyysin avulla hahmotellaan selkeämmin kerätyn tiedon kokonaisuutta ja pyritään lisäämään tutkimuksen luotettavuutta sekä auttaa tekemään tutkimuksellisia johtopäätöksiä. (Ojasalo ym. 2018, 136.) Dokumenttianalyysillä kerätty aineisto muokattiin ensin eheään sanalliseen muotoon, jonka jälkeen tutkimusaineistoa hahmoteltiin jokaisen yrityksen osalta myös visuaalisesti. Näiden perusteella rakennettu yhteinen hahmotelma on kuvattuna kehittämistyön luvussa 5.1 (Kuva 4, 34). Tämän avulla pyrittiin selkeyttämään kerättyä aineistoa ja tukea tulosten tarkastelua, johtopäätösten tekemistä sekä soveltuvuusarviointia.

Kyselyn määrällisiä tuloksia analysoitiin tämän kehittämistyön kontekstiin soveltaen kuvaavaa tilastollista analyysiä ja ristiintaulukointia hyödyntäen. Tähtisen ym. mukaan tutkimuksen aineiston halluunottoa ja tulkintaprosessia tukee aineiston kuvailu. Sen avulla voidaan järjestellä ja tiivistää aineistoa ymmärrettävämpään muotoon sekä kuvailla muuttujien välisiä suhteita. Kuvaavassa tilastollisessa analyysissä erilaiset diagrammiesitykset ja graafiset kuviot ovat tärkeä osa, joiden avulla tutkimustulokset ovat esitettävissä ja analysoitavissa tehokkaasti, havainnollisesti ja ymmärrettävästi. (Tähtinen ym. 2020, 92-93.) Määrälliset tutkimustulokset muokattiin visuaalisesti tarkasteltavaan ja vertailtavaan muotoon Excel-ohjelmaa hyödyntäen. Tulokset kuvailtiin analyysiä varten niin sanallisesti, palkkikaavioina, diagrammitaulukoina kuin prosentuaalisesti keskenään verrattaviksi.

Vilkan mukaan ristiintaulukointi antaa edellytykset löytää ja tarkastella kahden tai useamman muuttujan välisiä riippuvaisuuksia. Tulosten havainnollistamisen selkiyttämiseksi havaintojen määrät kannattaa muuttaa prosenttiluvuiksi. Prosenttilukujen avulla on helppo tehdä vertailua ja laskutoimituksia tuloksista koko aineiston ollessa yhteensä 100 %. Niitä hyödyntämällä on esimerkiksi selkeää laskea vastaajien taustatietojen määrittämiä pienempiä vastaajaryhmiä ja niiden kokonaisuusmäärää suhteessa aineiston kokonaisvastaajamäärään. (Vilka 2007, 129.) Ristiintaulukointia hyödyntäen tarkasteltiin eri taustamuuttujien, kuten sukupuolen, välisiä suhteita prosentuaalisen

määrittelyn avulla. Näitä verrattiin systemaattisesti toisiinsa hahmottaen taustamuuttujien vaikutuksia etujen merkityksellisyyden kokemuksiin.

Kyselylomakkeen yhtä avointa kysymystä analysoitiin puolestaan teemoittamista hyödyntäen. Tuomen ja Sarajärven mukaan teemoittamisessa painottuu se, mitä kustakin teemasta on sanottu. Lopulta teemoittamisessa on kyse laadullisen aineiston pilkkomisesta ja kategorisoinnista eri aiheiden mukaisesti. Teemoittelulla voidaan vertailla eri aiheiden esiintymistä aineistossa ja etsiä tiettyä teemaa kuvaavia näkemyksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 4.1) Analysointi aloitettiin etsimällä avointen vastausten joukosta nousevia yleisimpiä teemoja, joita yhdisteltiin myös kyselyn monivaihtokysymysten kautta tarkasteltuun etujen merkityksellisyyden kokemukseen. Teemoittelulla avointen vastausten joukosta muodostettiin viisi yleisintä teemaa. Yksittäisissä avovastauksissa saattoi myös olla useampaan teemaan liittyviä vastauksia ja tämän vuoksi yksittäisistä avovastauksista eriteltiin eri teemaan kuuluvat aihekokonaisuudet. Teemoittelun tuloksena oli todettavissa, että avointen vastausten kokonaistulokset tukivat määrällisiä tuloksia ja niiden välillä oli havaittavissa selkeää yhteys.

5 Tutkimuksen tulokset

Tässä luvussa käydään läpi kehittämistyön tutkimuksellisen osion tuloksia ja vastataan kehittämistyölle asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Luvussa kuvataan tutkimustuloksia tutkimuksen kannalta oleellisiin asioihin keskittyen. Benchmarking- ja kyselytutkimusmenetelmillä saatiin myös jonkun verran toimeksiantajaorganisaatiota hyödyttävää dataa, kuten esimerkiksi tietoa, miten Yrityksen hallintohenkilöstö toivoisi henkilöstöetuja jatkossa kehitettävän tai yksityiskohtaista tietoa siitä, minäkalaisia etukokonaisuuksia benchmarking-menetelmällä tutkitut yritykset kokonaisuudessaan toteuttavat. Nämä on kuitenkin päädytty rajaamaan tulokset-osion ulkopuolelle, koska kyseiset kokonaisuudet eivät ole tutkimuksen kannalta oleellista tietoa ja tutkimuksessa mukana olleiden yritysten kanssa erikseen sovittiin, ettei heidän käyttämiään etutarjotinmenetelmiä avata yksityiskohtaisesti kehittämistyön raporttiin.

Tutkimuksen tulokset on avattu tässä luvussa yksityiskohtaisesti, sillä tapaustutkimukselle ominaiseen tyyliin tällä kehittämistyöllä ei tuoteta Yritykselle valmista mallia tai uutta toimintatapaa, vaan raportoiduilla tuloksilla pyritään tuottamaan ideoita ja edellytyksiä etukokonaisuuden kehittämiseksi sekä syvällistä ja yksityiskohtaista tietoa tarjotinmallin soveltuvuusarvioinnin tueksi. Kyselyn kokonaistuloksiin on mahdollista tutustua tarkemmin liitteessä 2, jossa tulokset, avoimia vastauksia lukuun ottamatta, on esitetty visuaalisessa muodossa.

5.1 Benchmarkingin tulokset

Kuten luvussa 4.1 tarkemmin esiteltiin, toteutettiin benchmarking kolmea eri toimialalla vaikuttavaa yritystä tarkastellen, jotka tarjoavat henkilöstöetuja tarjotinmallia hyödyntäen. Aineiston analysointi osoitti, että jokainen yritys on eritellyt etujen tarjoamisen kahteen osioon; kaikille automaattisesti tarjottaviin etuihin sekä näiden lisäksi vapaasti valittaviin etuihin (Kuva 4, 34). Kaikille automaattisesti tarjottaviin etuihin jokainen yritys oli määritellyt lakisääteistä työterveyshuoltoa kattavamman työterveyspalveluiden kokonaisuuden. Tämän lisäksi yrityskohtaisesti koko henkilöstölle tarjottiin yhdestä kolmeen muuta kaikille automaattisesti kuuluvaa etua. Näihin sisältyivät yrityksen käytännön mukaisesti esimerkiksi lounasetu, yrityksen toimitilojen veloituseton käyttö omia yksityistilaisuuksia varten, työnantajan kustantama sairaan lapsen hoitopalvelu tilapäisen hoitovapaan korvaajana, mahdollisuus liikuntaan työajalla, lyhytterapiakäynnit sekä taukoliikuntasovellus.

Benchmarking-menetelmää hyödyntäen haluttiin luoda Yritykselle edellytykset etutarjottimen soveltuvuusarvioinnille, saada tukea etukokonaisuuden käytännönkehittämiseen sekä verotuksellisiin määrittelyihin. Tutkimus osoitti, että kollektiivisesti tarjotut, vapaavalintaiset etutarjottimella valittavissa olevat edut, oli toteutettu jokaisessa yrityksessä hiukan eri tavoin. Yhteistä kaikille kuitenkin oli, että työnantaja oli määritellyt tietyn vuosittaisen budjetin eduille henkilöä kohden, jonka

puitteissa henkilöstöetuja oli mahdollista etutarjottimelta itselleen valita ja valinnan mahdollisuudet oli rakennettu vuosittainen budjetti huomioiden. Verotuksellisesta näkökulmasta huomioitavana oli Verohallinnon vuosittain määrittelemät etujen verovapaat arvot, jotka työnantaja oli avannut henkilöstölle selkeästi joko manuaalisesti tai valmiiksi määriteltynä etujärjestelmään. Mikäli valittavana oli verovapaiden etujen lisäksi veronalaisia etuja, oli työnantaja määrittellyt valmiiksi näiden arvon suhteessa toisiin veronalaisiin ja verovapaisiin etuihin helpottaakseen kokonaisuuden hahmottamista ja valinnan toteutusta käytännössä. Kuvassa 4 esitellään kootusti tutkimuksessa mukana olleiden yritysten tapaa tarjota henkilöstöetuja käytännössä.



Kuva 4. Esimerkki henkilöstöetujen tarjoamisesta etutarjotinmallia hyödyntäen

Bechmarkingin tuloksena voidaan todeta, että etuja koettiin järkeväksi tarjota pääsääntöisesti verovapaana. Osa yrityksistä oli kuitenkin päätenyt tarjoamaan lisäksi luontoisetuja, kuten matkapuhelinetu, joka katsotaan työntekijän veronalaiseksi tuloksi. Lisäksi työsuhdepolkupyöräetu leasing-sopimuksella oli etutarjottimen valikoimassa kahdella yrityksellä. Molemmat yritykset olivat päätenyt tarjoamaan etua huomioiden vuosittainen verovapaus 1200 euroon saakka. Käytännössä työntekijän palkasta pidätetään 100 euroa kuukausittain leasing-sopimuksen ajan. Tällöin kuitenkin myös etua hyödyntävän henkilön veroprosentti pienenee eikä kokonaisansio näin ollen pienene 100 euroa. Tämä katsotaan työntekijälle järkevänä ja taloudellisena etuna, suhteessa polkupyörän hankintahintaan ilman työnantajan solmimaa leasing-sopimusta.

Pääsääntöisesti jokaisella yrityksellä vapaasti valittavasti edut koostuivat kohdennetun maksuväliseen vaikutuspiirissä olevista eduista kuten virkistys- ja hyvinvointiedut, sisältäen esimerkiksi

liikunta- ja kulttuuriedun, työsuhdematkalippuedun, hierontaedun ja mahdollisuuden kehittää omaa osaamista. Lisäksi kattavampien valikoimien osalta valittavissa oli esimerkiksi vanhuspalveluita, hammashoitopalveluiden hyödyntämistä kohdennetulla maksuvälineellä, työsuhdepolkupyörän hankinta leasing-sopimuksella, optikkoetu sekä ylimääräisiä vapaapäiviä.

Jokaisen benchmarkingissa mukana olleen yrityksen mukaan henkilöstön vastaanotto etutarjotinmallille oli pääsääntöisesti positiivinen ja henkilöstöetujen itseräätälöintimahdollisuutta pidettiin järkevänä, palkitsevana ja selkeänä kokonaisuutena. Tarkasteltaessa, minkälaisia etuja näiden kolmen yrityksen henkilöstö tarjottimelta päätyi valitsemaan, oli todettavissa, että yrityksessä, joka tarjosi etutarjottimella vaihtoehtona ylimääräisiä vapaapäiviä tukeakseen henkilöstön jaksamista, valitsi noin 90 % henkilöstöstä etutarjottimelta maksimimäärän vapaita jättäen vapaasti valittavien etujen piirissä olevat muut vaihtoehdot käyttämättä. Kyseisen yrityksen henkilöstö siis pääsääntöisesti arvotti ylimääräiset vapaapäivät eli työajan järjestelyyn liittyvän edun, muita vapaavalintaisia etuja merkityksellisemmiksi. Muissa kahdessa yrityksessä, joissa ylimääräisiä vapaita ei ollut etutarjottimen valikoimassa, ei ollut näin selkeästi nähtävissä etujen arvottamisessa vastaavanlaista korostuneisuutta.

Kaikissa yrityksissä oli työnantajan näkemyksen mukaan todettavissa, että henkilöstö- ja luontoisetuja arvostetaan ja ne koetaan merkitykselliseksi palkitsemisen osa-alueeksi. Lisäksi etutarjotinmallin koettiin vaikuttaneen positiivisesti henkilöstön motivaatioon ja sitoutuneisuuteen. Jokainen yritys totesi, ettei vanhaan malliin ole näillä näkymin enää paluuta, vaan etuja halutaan jatkossakin tarjota tarjotinmallia hyödyntäen. Yrityksissä etukokonaisuutta tarkasteltiin vuosittain ja juridiikan toimialalla vaikuttavassa yrityksessä etutarjottimelle pyrittiin vuosittain lisäämään etuvaihtoehtoja henkilöstön toiveet huomioiden.

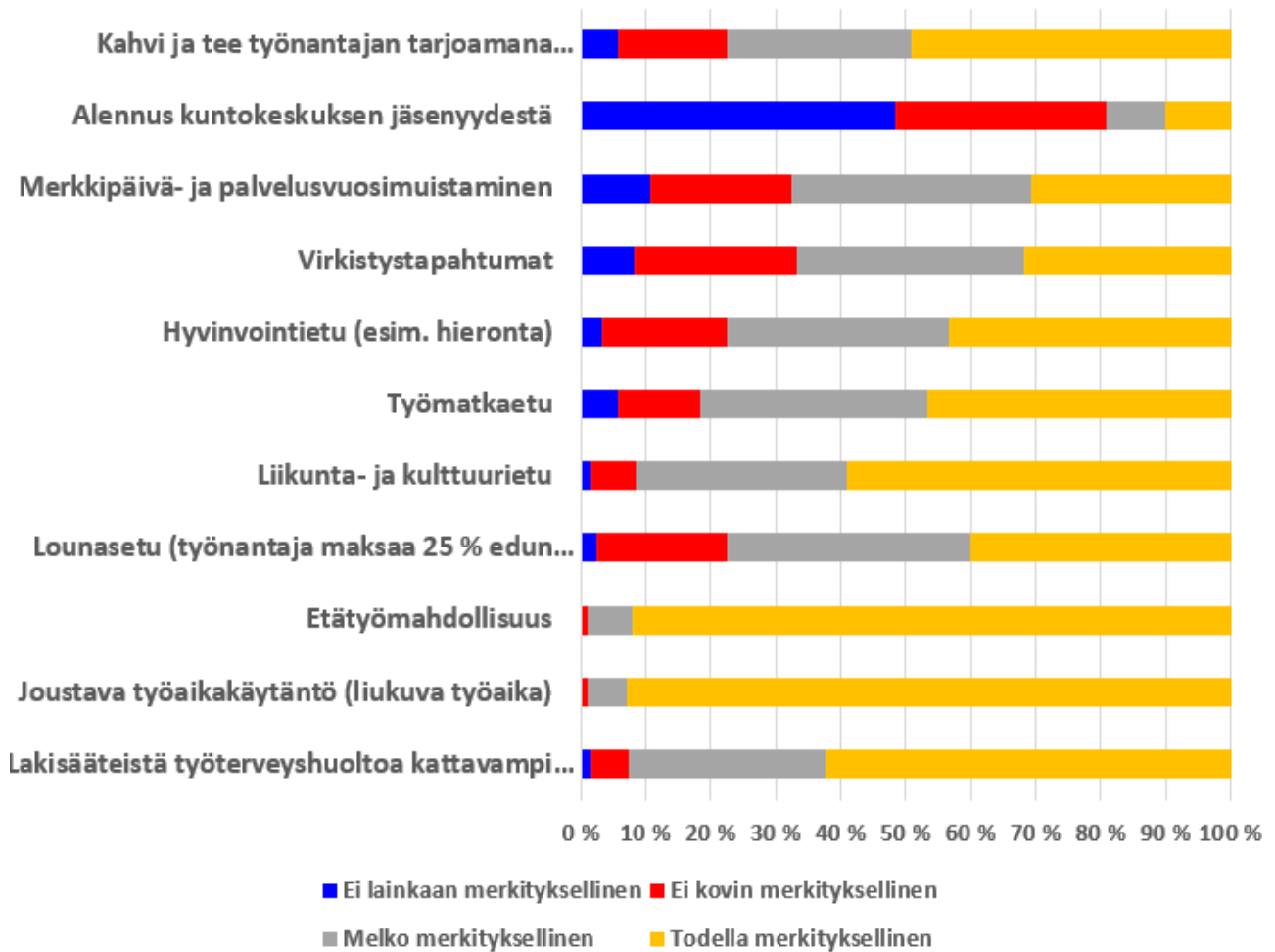
5.2 Kyselyn tulokset

Kyselytutkimukseen vastasi yhteensä 120 Yrityksen hallintohenkilöstön jäsentä 2.-8.5.2024 välisenä aikana. Kyselyn vastausprosentti oli 52 %. Vastaukset (Liite 2) annettiin anonyyminä. Kaikkiin monivalinta- ja likert-asteikkokysymyksiin vastaaminen oli pakollista. Yhden avoimen kysymyksen vastaamisen puolestaan pystyi halutessaan ohittamaan ja avoimia vastauksia annettiin yhteensä 57 kpl. Kyselyn vastaajista 83 % oli naisia ja 17 % miehiä. Sukupuolten prosentuaalinen jakauma on linjassa Yrityksen henkilöstörakenteen sukupuolijakauman kanssa. Suurin osa vastaajista, yhteensä 69 %, sijoittui ikähaarukoihin 30-39 tai 40-49. Niin ikään enemmistö vastaajista, yhteensä 77 %, oli työskennellyt Yrityksen palveluksessa 1-4 tai 5-10 vuoden ajan. Elämäntilanteen osalta voidaan todeta, että:

- 61,5 %:lla vastaajista ei ollut lapsia tai lapset olivat muuttaneet pois kotoa
- 29,5 %:lla vastaajista oli päiväkotitai alakouluikäisiä lapsia
- 9 %:lla vastaajista oli yläkoulu- tai lukioikäisiä tai täysi-ikäisiä kotona asuvia lapsia.

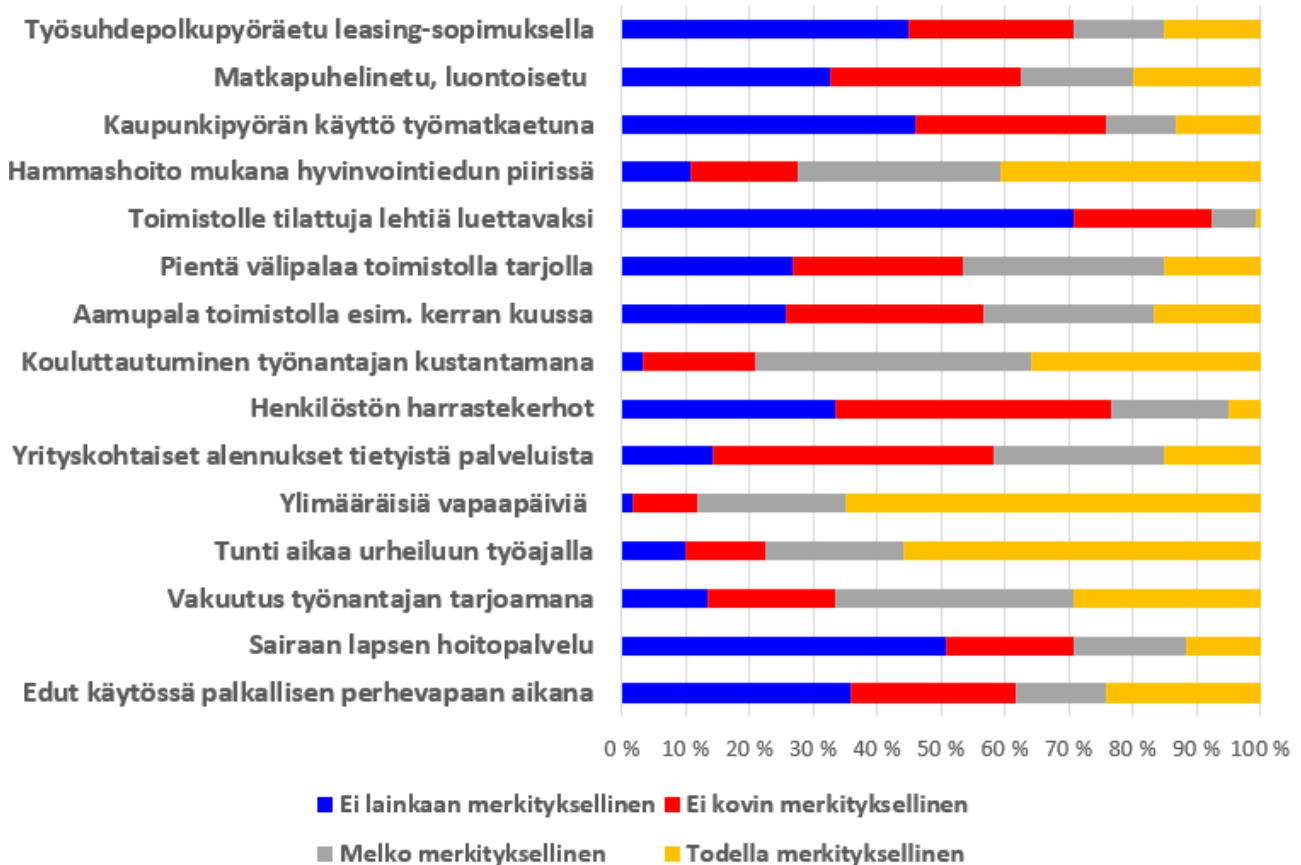
Kyselyn kaksi likert-asteikollista kysymyskokonaisuutta oli jaoteltu tarkastelemaan Yrityksen nykyisten henkilöstöetujen merkityksellisyyttä (Kuva 5, 37) sekä muiden yleisten henkilöstö- ja luontoisetujen merkityksellisyyttä, joita Yrityksen etuvalikoimassa ei tällä hetkellä ole (Kuva 6, 38). Näillä kysymyskokonaisuuksilla pyrittiin hankkimaan tarkkaa tietoa hallintohenkilöstölle merkityksellisistä etukategorioista. Etujen merkityksellisyyden kokemusta tarkasteltiin asteikolla *ei lainkaan merkityksellinen, ei kovin merkityksellinen, melko merkityksellinen ja todella merkityksellinen*.

Nykyisellään tarjottaviin henkilöstö- ja luontoisetuihin liittyviä tuloksia tarkasteltaessa huomattavissa oli, että yli 90 % kyselyyn vastanneista koki joustavan työaikakäytännön sekä etätyömahdollisuuden todella merkityksellisiksi. Niin ikään korkealle arvotetuiksi olemassa oleviksi eduiksi koettiin lakisääteistä työterveyshuoltoa kattavampi yleislääkäritasoinen sairaanhoito sekä liikunta- ja kulttuurietu. Vähiten arvostusta nykyisellään tarjottujen etujen osalta ansaitsivat alennus kuntokeskuksen jäsenyydestä sekä virkistystapahtumat ja merkkipäivä- ja palvelusvuosimuistaminen. Kaiken kaikkiaan tuloksia tarkastellessa on huomion arvoista se, että Yrityksen tällä hetkellä tarjoamien etujen osalta kaikki edut koettiin vastaajista vähintään 60 %:n mielestä melko tai todella merkityksellisenä, ainoana poikkeuksena tässä oli alennus kuntokeskuksen jäsenyydestä. Yrityksen nykyisten henkilöstöetujen merkityksellisyyden kokemusta on kuvattu kootusti visuaalisessa muodossa seuraavassa kuvassa (Kuva 5, 37).



Kuva 5. Yrityksen hallintohenkilöstön kokemus nykyisten henkilöstöetujen merkityksellisyydestä

Tarkasteltaessa henkilöstö- ja luontoisetujen merkityksellisyyttä, joita Yritys ei tällä hetkellä tarjoa, oli selkeästi nähtävissä, että merkityksellisimmiksi osoittautuivat ylimääräiset vapaapäivät, mahdollisuus urheiluun säännöllisesti työajalla sekä mahdollisuus kouluttautumiseen työnantajan kustantamana. Myös mahdollisuus hammashoitopalveluiden hyödyntämiseen osana hyvinvointietua sekä työnantajan tarjoamat vapaa-ajanvakuutukset arvoitettiin melko merkityksellisiksi. Nämä korkealle arvoitetut edut ja niiden merkityksellisyyden kokemus toistui myös avoimissa vastauksissa. Vähiten merkitykselliseksi puolestaan koettiin lehtien tilaus toimistolle luettavaksi, henkilöstön harrasterhot sekä kaupunkipyörän käyttömahdollisuus osana työsuhdematkalippuetua. Hallintohenkilöstön kokemusta henkilöstö- ja luontoisetujen merkityksellisyydestä, joita Yritys ei tällä hetkellä tarjoa on kuvattu kootusti visuaalisessa muodossa seuraavassa kuvassa (Kuva 6, 38):



Kuva 6. Yrityksen hallintohenkilöstön kokemus muiden yleisten henkilöstöetujen merkityksellisyydestä

Näitä likert-asteikollisten kysymysten tuloksia tukivat myös kyselyn avoimen kysymyksen vastaukset, joiden teemoittelun tuloksena oli todettavissa, että henkilöstö toivoo työnantajalta tukea liikunnan mahdollistamiseen työajalla, jolla nähdään olevan suora vaikutus myös merkitykselliseksi koettuun hyvinvoinnin tukemiseen. Lisäksi avoimissa vastauksissa toivottiin työterveyshuollon palveluiden tarjoamista nykyistä kattavampana kokonaisuutena ja panostusta liikunta-, kulttuuri- ja hyvinvointietuun sekä niiden käytön sujuvoittamiseen.

Toimeksiantajaorganisaatiolla oli toiveena tarkastella kyselyn avulla Yrityksen hallintohenkilöstön suhtautumista veronalaisiin etuihin verovapaiden etujen lisäksi ja tämän tiimoilta kyselyyn sisällytettiin kysymykset työsuhdepolkupyöräedusta, matkapuhelinedusta sekä sairauskuluvakuutuksesta lakisääteisen työterveyshuollon täydentäjänä. Näitä etuja tarkasteltiin työnantajan tarjoamana veronalaisena etuna, mutta keskenään hiukan erilaisin toimintatavoin, joihin oli tarpeen huomioida verohallinnon ennalta asettamat määrittelyt sekä työnantajan tapa päättää tarjota kyseisiä etuja.

Työsuhdepolkupyöräetua tarkasteltiin etuna, joka verottajan ohjeistuksen mukaan on verovapaa 1200 euroon saakka kalenterivuositain (Verohallinto 2024.). Kyselyä varten määriteltiin, että etua

tarkasteltaisiin siltä kulmalta, että työnantaja toteuttaisi sen hankkimalla leasing-sopimuksella työntekijän valitseman polkupyörän tai sähköpolkupyörän työntekijän henkilökohtaiseen käyttöön. Leasing-sopimuksen puitteissa työntekijän bruttopalkasta vähennettäisiin pyöräkulua kuukausittain 100 euroa leasing-sopimuksen voimassaoloajan ajalta. Käytännössä työntekijän kokonaisansio pysyisi ennallaan, mutta verotettavan tulon määrä laskisi ja näin ollen myös veroprosentti pienenesi. Eli työntekijän palkka ei tosiasiaassa pienenesi 100 euroa, koska samalla veroprosentti pienenee. Polkupyörän lunastus leasing-sopimuksen päätyttyä olisi mahdollista hyvinkin edulliseen hintaan. Matkapuhelinetua puolestaan tarkasteltiin luontoisetuna verottajan ohjeistusta noudattaen. Työnantaja maksaisi työntekijän valitseman matkapuhelimen tiettyyn arvoon asti ja tietystä valikoimasta. Kuten Verohallinto (2024) määrittelee työnantajan nimissä olisi puhelimen liittymä, jonka kustannukset työnantaja maksaisi. Työntekijälle verotettavaa tuloa olisi kuukausittain 20 euroa, joka lisättäisiin palkan päälle.

Sairauskuluvarakuutukseen liittyvällä kysymyksellä puolestaan haluttiin tarkastella, kuinka laajalti Yrityksen henkilöstöllä olisi halukkuutta täydentää perustasoista etua veronalaisesti toteutettavan edun ohessa. Vastajille pyrittiin avaamaan tarkasti Verohallinnon (2024) ohjeistusta sen osalta, että sairauskuluvarakuutus on työnantajan työntekijöilleen ottama vakuutus, joka toimii työterveyshuollon täydentäjänä. Sen perusteella työntekijällä olisi mahdollisuus saada lakisääteistä vähimmäistasoa ja Yrityksen nykyistä työterveyshuollon sopimusta laajempaa terveydenhuollon palvelua, mahdollistaen esimerkiksi erikoislääkäripalvelut. Kyseinen etu olisi veronalaista tuloa palkan tavoin.

Tuloksena voidaan todeta, että matkapuhelin- ja työsuhteypolkupyöräedun koki melko tai todella merkitykselliseksi vain 30-37 % vastaajista, kun taas sairauskuluvarakuutus työterveyshuollon täydentäjänä veronalaisena etuna olisi halukkaita ottamaan jopa 62,5 % kaikista vastaajista. Aikaisempien likert-kysymysten tulosten mukaisesti niin verottomien kuin veronalaistenkin etujen osalta voidaan todeta henkilöstön arvostavan korkealle työterveyshuoltoon liittyvät edut.

Tarkasteltaessa sukupuolten välisiä eroja, oli huomattavissa, että etujen käyttömahdollisuus palkallisen perhevapaan aikana sekä sairaan lapsen hoitopalvelu tilapäisen hoitovapaan korvaajana olivat Yrityksen hallintohenkilöstöstä naisille vähemmän merkityksellisiä kuin miehille. Puolestaan toimistolla tarjottavat aamupalat ja välipalat saivat suuremman merkityksellisyyden kokemuksen naisten taholta. Matkapuhelinetu taas houkutteli enemmän miehiä kuin naisia merkityksellisyydellään. Huomattavissa oli myös, että naiset kokivat kouluttautumisen työnantajan mahdollistamana miehiä merkityksellisemmäksi eduksi. Molemmat sukupuolet arvottivat työterveyshuollon, etätömahdollisuuden ja joustavan työajan sekä hyvinvointia tukevat virkistysedut kaikkein merkityksellisimmiksi eduksi.

län vaikutuksesta etujen merkityksellisyiden kokemukseen oli havaittavissa jonkin verran eroavaisuuksia. Huomattavaa kuitenkin oli, että joustava työaika, etätyömahdollisuus, työterveys olivat kaikille ikäkatteorioille todella merkityksellinen etu. Esimerkiksi verrattaessa eri ikäisten henkilöstön jäsenten suhtautumista työterveys ja muut edut käytössä palkallisen perhevapaan aikana -etuun, oli huomattavissa 18-29-vuotiaiden arvottavan edun korkealle, mutta puolestaan iän karttuessa etu koettiin koko ajan vähemmän merkityksellisenä. Eroavaisuuksia merkityksellisyiden kokemuksissa oli myös todettavissa esimerkiksi olosuhde-etuihin kuuluvaan kategoriaan liittyvien etujen osalta. Nuorempi vastaajakunta arvotti esimerkiksi aamupalan tarjoamista toimistolla vanhempaa henkilöistöä merkityksellisemmäksi, kun taas kahvin ja teen tarjoaminen työnantajan kustantamana oli todella merkityksellinen etu yli 50-vuotiaalle vastaajille. Yli 50-vuotiaat vastaajat kaipasivat vähiten aikaa urheiluun säännöllisesti työajalla.

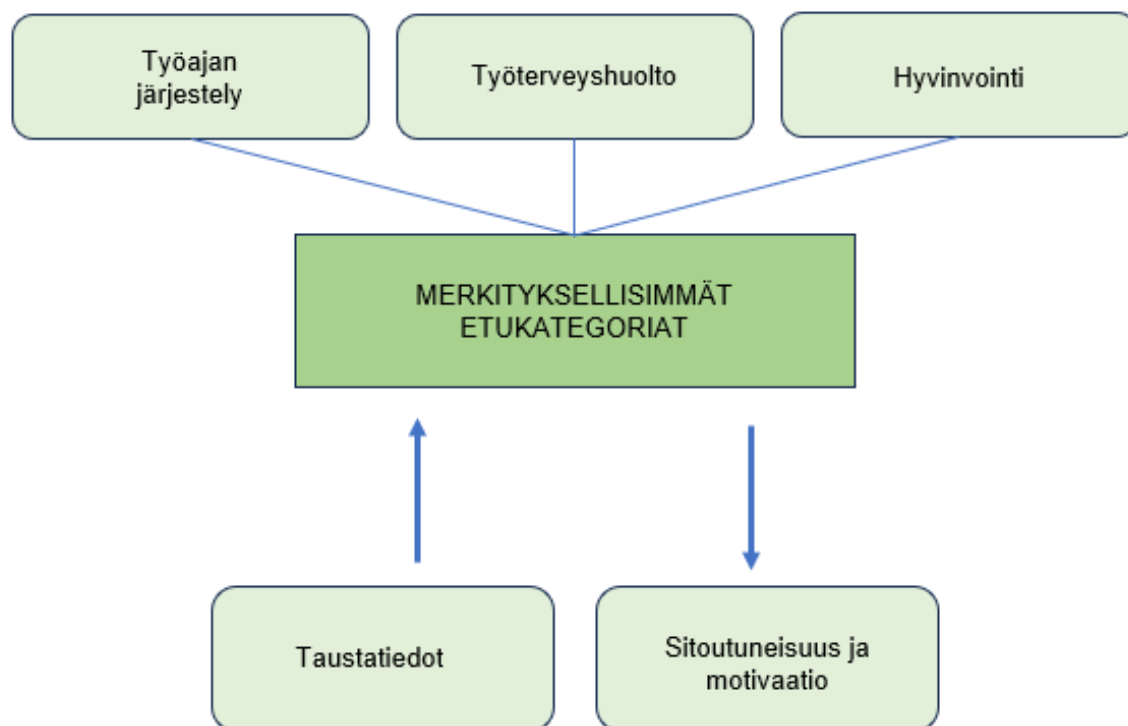
Vastaajan iän karttuessa on myös todettavissa työterveyspalveluiden merkityksellisyiden kasvavan, joskin kyseinen etu koettiin kaikkien ikäryhmien taholta merkitykselliseksi. Yli 50-vuotiaista yhteensä 100 % arvotti sen kuitenkin melko tai todella merkitykselliseksi eduksi, kun vastaava luku 18-29-vuotiailla oli noin 70 %. Myös merkkipäivien ja palvelusvuosien muistamisen merkityksellisyys voidaan todeta korostuvan iän myötä. Niin ikään hyvinvointietu arvotettiin korkeimmalle yli 50-vuotiaiden toimesta. Myös elämäntilanteen voidaan tutkimuksen perusteella todeta vaikuttavan etujen merkityksellisyiden kokemukseen. On todettavissa, että Yrityksen hallintohenkilöstöstä he, joilla on päiväkotitai alakouluikäisiä lapsia, arvottivat työn ja henkilökohtaisen elämän yhdistämisen sujuvoittamista tukevat edut korkeammalle kuin henkilöt, joilla ei ole pieniä lapsia.

Tarkasteltaessa Yrityksen hallintohenkilöstölle merkityksellisten henkilöstö- ja luontoisetujen vaikutusta sitoutuneisuuteen ja motivaatioon oli kyselytutkimuksen tuloksista havaittavissa kaikkien vastaajien kokemuksissa yhdenmukaisuutta. Vastausjakaumat olivat hyvin samankaltaiset sekä motivaatiota että sitoutuneisuutta tarkasteltaessa, joten voidaan olettaa vastaajien kokeneen motivaation ja sitoutuneisuuden suhteessa etuihin kulkevan melko lailla käsikädessä. 61 % vastaajista oli täysin samaa mieltä ja 28 % jokseenkin samaa mieltä siitä, että itselle merkitykselliset edut vaikuttavat positiivisesti sitoutuneisuuteen Yrityksen palveluksessa. Motivaation osalta 56 % vastaajista koki olevansa täysin samaa mieltä ja 33 % jokseenkin samaa mieltä itselle merkityksellisten etujen vaikutuksesta.

Sitoutuneisuutta ja motivaatiota tarkasteltiin lisäksi sen osalta, vaikuttaako Yrityksessä työskentelyaika vastaajien kokemuksiin etujen vaikuttavuudesta. Kyselyn perusteella oli todettavissa, että työskentelyaika ei juurikaan vaikuta eriävästi henkilöstön kokemuksiin suhteessa sitoutuneisuuteen ja motivaatioon. Kaikissa työskentelyaikakategorioissa (alle vuosi, 1-4 vuotta, 5-10 vuotta ja yli 10 vuotta) voidaan todeta, että itselle merkityksellisten etujen katsottiin vaikuttavan positiivisesti

motivaatioon ja sitoutuneisuuteen, yhteensä yli 80 % vastaajista kaikissa kategorioissa oli tästä jokseenkin samaa mieltä ja täysin samaa mieltä.

Kyselyn tuloksena todetut Yritykselle merkityksellisimmät etukategoriat ja merkityksellisten etujen suhde vastaajan taustatietoihin sekä sitoutuneisuuteen ja motivaatioon on hahmoteltu seuraavaksi esitettyssä kuvassa (Kuva 7).



Kuva 7. Yritykselle merkityksellisimmät etukategoriat ja niiden suhde vastaajien taustatietoihin sekä sitoutuneisuuteen ja motivaatioon

5.3 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen

Tämän kehittämistyön tarkoituksena on vastata luvussa 1.2 esitettyihin tutkimuskysymyksiin, joita hyödyntäen halutaan tuottaa tietoa siitä, minkälaiset henkilöstöedut asiantuntijaorganisaatio Yrityksen hallintohenkilöstö kokee merkityksellisenä (K1) ja miten verotus osaltaan vaikuttaa henkilöstö- ja luontoisetujen tarjoamiseen (K2). Lisäksi kehittämistyölle asetettiin kaksi alatutkimuskysymystä, joihin vastaamalla pyritään tuottamaan syvempää tietoa ensimmäisen päätutkimuskysymyksen osalta. Alatutkimuskysymyksiksi muodostuivat; miten Yrityksen henkilöstön erilaiset elämäntilanteet, ikä tai sukupuoli mahdollisesti vaikuttavat siihen, minkälaiset edut koetaan merkityksellisenä (K1.1) ja vaikuttavatko merkitykselliset henkilöstöedut Yrityksen hallintohenkilöstön sitoutuneisuuteen ja motivaatioon (K1.2).

Ensimmäisen päätutkimuskysymyksen (K1); minkälaiset henkilöstöedut koetaan Yrityksen hallinto- henkilöstön mielestä merkitykselliseksi, osalta voidaan todeta, että kaikkein merkityksellisimmiksi eduiksi asiantuntijaorganisaatio Yrityksen hallintohenkilöstö kokee työterveyteen ja työajan järjestyihin liittyvät edut, liikunta- ja kulttuuriedun, mahdollisuuden ylimääräisiin vapaapäiviin, säännöllisesti aikaa urheilulle työajalla sekä mahdollisuuden kouluttautua työnantajan kustantamana. Kokonaisuudessaan voidaan siis todeta, että teoreettisen viitekehityksen yhteydessä esitellyistä etukategorioista merkityksellisimpiä Yrityksen hallintohenkilöstölle ovat työajan järjestelyt, työterveyshuolto ja hyvinvointi.

Toisella päätutkimuskysymyksellä (K2) tavoiteltiin vastausta siihen, miten verotus osaltaan vaikuttaa etujen tarjoamiseen. Työnantajan tulee etuja tarjotessaan huomioida niiden verotuksellinen osuus. Luvussa 2.3 esitellyn etujen verotuksellisen määrittelyn lisäksi kehittämistyön empiirisen osion tulosten pohjalta laadittiin kuvaus siitä, millaisia jo olemassa olevia tapoja tarjota henkilöstö- etuja tarjotinmallia hyödyntäen on käytössä, ja miten verotuksen osalta etujen tarjoamista on ratkottu käytännössä.

Kollektiivisuuden huomiointi etujen tarjoamisessa on oleellista, jotta etuja on mahdollista tarjota verovapaina. Tarjotessa etuja tarjotinmallia hyödyntäen, jolloin henkilöstön on mahdollista valita useamman verovapaan edun välillä, nousee edellytykseksi etujen kohtuullisuus, tavanomaisuus ja kollektiivisuus. Etujen tavanomaisuutta ja kohtuullisuutta arvioidaan lähtökohtaisesti suhteutettuna edun raha-arvoon. Verotuksen osalta voidaan todeta, että etutarjotinta on mahdollista hyödyntää säilyttäen etujen verovapaus, kunhan edut tarjotaan kollektiivisesti kaikille. Merkityksellistä ei ole se, käyttääkö henkilöstön jäsen etua vai ei, vaan se, että sitä tarjotaan kaikille tasapuolisesti. Oleellista on myös kiinnittää huomiota etujen vuosittaisiin verovapaisiin arvoihin, jotka Verohallinto määrittelee. Näiden avaaminen myös henkilöstölle on tärkeää selkeyden vuoksi, jotta etutarjottimelta oman etupaketin räätälöinti onnistuu mahdollisimman sujuvasti.

Mikäli etutarjottimelle halutaan sisällyttää verovapaiden etujen lisäksi veronalaisia etuja, tulee veronalaiset edut arvottaa suhteessa niiden käypään arvoon. Työnantajan tulee siis etukokonaisuutta pohtiessaan huomioida etutarjottimelle valittavien etujen arvot, verottajan määrittelemät vuosittaiset verovapaat kokonaisarvot ja mahdollisten luontoisetujen vuosittainen arvo suhteessa verovapaiden etujen arvoon, jotta kokonaisuus on selkeästi määritelty ja kaikilla henkilöstön jäsenillä on mahdollisuus samanarvoiseen etupakettiin.

Ensimmäisellä alatutkimuskysymyksellä (K1.1) pyrittiin tarkentamaan ensimmäistä päätutkimuskysymystä ja tuottamaan tietoa siitä, miten henkilöstön erilaiset elämäntilanteet, ikä tai sukupuoli mahdollisesti vaikuttavat siihen, minkälaiset edut koetaan merkityksellisenä. Yksilöllisillä taustaominaisuuksilla on jonkun verran vaikutusta etujen merkityksellisyyden kokemukseen. Sukupuolen

osalta voidaan todeta, että sekä naiset että miehet arvottivat todella merkitykselliseksi työterveys- huollon, etätömahdollisuuden ja joustavat työajat. Lisäksi molemmille tärkeitä olivat liikuntaan ja kulttuuriin liittyvät edut sekä mahdollisuus ylimääräisiin vapaapäiviin hyvinvointia ja jaksamista tu- kevana etuna. Todettavissa kuitenkin on, että Yrityksen henkilöstöstä miehet kokivat mahdollisuu- den kouluttautua työnantajan kustantamana ja olosuhde-etuihin kuuluvat aamupalan ja välipalan tarjoamisen vähemmän merkityksellisenä kuin naiset. Miehillä puolestaan matkapuhelinetu oli mer- kityksellisempi kuin naisille.

Myös ikä ja elämäntilanne voidaan nähdä vaikuttavina tekijöinä etujen merkityksellisyyden koke- mukseen. Henkilöstön jäsenet, joilla esimerkiksi on pieniä lapsia, arvottivat työn ja henkilökohtai- sen elämän yhteensovittamista tukevat edut sekä palveluedut, kuten sairaan lapsen hoitopalvelu tilapäisen hoitovapaan korvaajana, keskimäärin muita korkeammalle. Iän karttumisen kasvatti myös työterveyshuollon arvostamista sekä erilaisista hyvinvointieduista ja merkkipäivien ja palve- lusvuosien muistamisesta tuli iän myötä entistäkin tärkeämpiä. Iällä nähdään olevan myös vaiku- tusta kouluttautumiseen työnantajan kustantamana -edun merkityksellisyyteen, joka oli nuorem- malle vastaajajoukolla etuna huomattavasti merkityksellisempi kuin yli 50-vuotiaille. Kaiken kaikki- aan voidaan todeta henkilöstön erilaisten elämäntilanteiden, sukupuolen ja iän jossain määrin vai- kuttavan siihen, minkälaiset edut koetaan merkityksellisinä.

Toisen alatutkimuskysymyksen (K1.2) avulla haluttiin ymmärtää paremmin sitä, vaikuttavatko mer- kitykselliset edut Yrityksen hallintohenkilöstön sitoutuneisuuteen ja motivaatioon. Tutkimuksen em- piirisen aineiston pohjalta voidaan todeta, että Yrityksen hallintohenkilöstö kokee itselle merkityk- sellisten henkilöstöetujen tarjoamisen vaikuttavan positiivisesti sekä motivaatioon että sitoutunei- suuteen. Tätä tukee myös työn teoreettinen viitekehys ja benchmarkingin tulokset. Jokainen kysei- sen menetelmän avulla tarkasteltu yritys näki merkityksellisten etujen vaikuttavan positiivisesti työntekijän motivaatioon ja erityisesti sitoutuneisuuteen.

6 Pohdinta

Kehittämistyölle asetettujen tavoitteiden saavuttamista arvioidaan tässä luvussa. Pohdinta on rakennettu tarkastelemaan työn empiirisen osion tutkimustulosten yhteyttä työn teoreettiseen viitekehukseen, kokoamaan yhteen tutkimuksen päätulokset ja johtopäätökset sekä arvioimaan etutarjottimallin soveltuvuutta Yritykselle henkilöstöetujen tarjontamenetelmäksi. Lisäksi reflektoidaan toteutettua kehittämistyötä prosessina, arvioidaan sen etiikkaa ja luotettavuutta sekä pohditaan jatkok tutkimuksen mahdollisuuksia.

6.1 Tulosten tarkastelua

Tämän tapaustutkimuksena toteutetun kehittämistyön tavoitteena oli tuottaa tietoa henkilöstöetujen merkityksellisyyden kokemuksesta sekä etujen suhteesta sitoutuneisuuteen ja motivaatioon asian tuntijaorganisaatio Yrityksen henkilöstöetukokonaisuuden kehittämisen tueksi. Kehittämistyöllä pyrittiin selventämään etujen verotuksellisia lähtökohtia, erityisesti silloin kun etuja tarjotaan valittavaksi etutarjottimallia hyödyntäen. Työn teoreettinen viitekehys ja empiirinen osio tukevat toisiaan tutkimustulosten ollessa perusteltavissa myös teoreettisen viitekehyn kautta. Teoreettinen viitekehys ja empiirinen osio yhdessä vastaavat kehittämistyölle asetettuihin tavoitteisiin ja kehittämistyön päätuloksina tuotettiin tapaustutkimukselle ominaisesti tietoa tutkittavasta kohteesta, esimerkiksi erilaisista etutarjottimen toteutusmalleista, ideoita sekä edellytyksiä yrityksen etukokonaisuuden kehittämiseksi.

Koottua tietoa ja tutkimustuloksia on käyty yksityiskohtaisesti Yrityksen yhteyshenkilöiden kanssa läpi. Kehittämistyön raportti toimii jatkokehityksen työkaluna, jonka perusteella toimeksiantajaorganisaatiolle on myös tuotettu kooste kehittämistyössä esitellyistä tutkimustuloksista sekä henkilöstöetujen verotuksesta. Ojasalo ym. mukaan tapaustutkimuksen keinoin pyritään tuottamaan tutkittavasta ilmiöstä tai tapauksesta perusteellista ja yksityiskohtaista tietoa, jolloin on mahdollista ymmärtää kehittämiskohdetta kokonaisvaltaisesti siinä toimintaympäristössä, missä tutkimuksen osalta toimitaan. (Ojasalo ym. 2014, 52.)

Työn päätuloksina on kuvaus etujen ja etutarjottimen verotuksellisista edellytyksistä sekä yhteenvedo yrityksen hallintohenkilöstön kokemuksista etujen merkityksellisyydestä ja niiden suhteesta motivaatioon ja sitoutuneisuuteen. Kehittämistyön tuloksia hyödyntäen Yrityksen on mahdollista aloittaa etutarjottimen tarkempi soveltuvuusarviointi ja etukokonaisuuden kehittäminen. Luvussa 2.2 avattiin tarkemmin Rantamäen ym. (2006) määrittelemiä kategorioita, joihin erilaiset edut kuuluvat. Peilaten kehittämistyön teoreettista viitekehystä kyselytutkimuksen tuloksiin, on todettavissa, että Yrityksen sekä olemassa olevista henkilöstöeduista että eduista, joita Yritys tällä hetkellä ei tarjoa, henkilöstö arvotti korkeimmalle työajan järjestelyihin, työterveyshuoltoon sekä hyvinvointiin

liittyvät edut. Tämä merkityksellisimpien etujen määrittäminen voidaan myös nähdä yhtenä tämän kehittämistyön päätuloksena.

Kuten luvussa 2.1 tuotiin esiin, tulee Hakosen ym. (2014) mukaan palkitsemisen kokonaisuutta, johon myös edut kuuluvat, johtaa systemaattisesti, sillä palkitsemisella tavoitellaan oikeanlaista, osaavaa, innostunutta ja sitoutunutta henkilöstöä. Tämän kehittämistyön suositustoimenpiteenä esitetään etukokonaisuuden huomiointia osana Yrityksen palkitsemisstrategiaa. Toteutetun tutkimuksen tuloksena etujen voidaan todeta vaikuttavan positiivisesti henkilöstön sitoutuneisuuteen ja motivaatioon sekä hyvinvointiin ja arvostuksen kokemukseen. Etukokonaisuuden muodostamisella, säännöllisellä tarkastelulla ja päivittämisellä, voidaan siis vaikuttaa henkilöstön kokemuksiin positiivisesti. Etutarjottimen käyttöönotolla nähdään tutkimuksen valossa olevan positiivinen vastaanotto ja se edesauttaa ja tukee merkityksellisten etujen tarjoamisen mahdollistamista yksilötasolla. Kokonaisuuden säännöllistä tarkastelua ja päivittämistä tukee niin ikään luvussa 2.1. esitelty Ylikorkalan ym. (2018) näkemys henkilöstön kuuntelemisen tärkeydestä, jolla usein päästään parempiin kokonaistuloksiin.

Myös Rose suosittelee arvioimaan olemassa olevien etujen tarjoamista kriittisesti muun muassa tarkastelemalla, ovatko tarjotut edut kilpailukykyisiä, onko niillä työntekijälle taloudellinen hyöty ja hyötykö työntekijän lisäksi myös organisaatio etujen tarjoamisesta. Hänen mukaansa etujen tarjonnalle olisi syytä luoda yksinkertaiset puitteet, joiden osalta tarkastellaan sitä, miksi etuja tarjotaan, mitä niillä halutaan saavuttaa, miten paljon henkilöstön jäsen voi itse vaikuttaa omaan etukokonaisuuteensa ja kuinka usein etukokonaisuutta tarkastellaan kokonaisuudessaan. (Rose 2022, 229, 232.)

Tämän kehittämistyön toisessa luvussa esitelty teoreettinen viitekehys muodostettiin kehittämistyölle asetettujen tavoitteiden ja tutkimuskysymysten ympärille. Palkitsemisen kokonaisuudella voidaan todeta haluttavan houkuttaa, motivoida ja sitouttaa henkilöstöä. Kehittämistyön empiirinen osuus tukee toisessa luvussa esitellyn Ylikorkalan ja Sweinsin (2015) näkemystä ja tutkimuksen avulla oli mahdollista todeta tämän pätevän myös Yrityksen henkilöstöön, joka niin ikään koki merkityksellisten etujen vaikuttavan positiivisesti motivaatioon ja sitoutuneisuuteen. Tutkimukseen ja teoreettiseen viitekehukseen viitaten on myös todettavissa, että organisaation henkilöstörakenne vaikuttaa etukokonaisuuden rakentamiseen, jolloin johdolla ja palkitsemisesta vastaavalla taholla on tärkeää olla vahva ymmärrys yksilöiden kokemuksista etuihin liittyen. On tärkeä ymmärtää, että erilaisissa elämäntilanteissa ja ikävaiheissa olevien ihmisten kiinnostuksen kohteet poikkeavat mahdollisesti toisistaan ja motivaation lähteet saattavat olla hyvinkin erilaisia.

Kuten luvussa 2.6 esiteltiin, korostaa Rose (2022), että työnantajan on tärkeää tiedostaa työelämän jatkuva muuttuminen, jonka seurauksena myös henkilöstön arvostuksenkohteet ja tarpeet

muuttuvat nopealla tahdilla. On oleellista kartoittaa henkilöstön arvostuksen kohteita ja keskittyä niiden tukemiseen tekemättä olettamuksia heidän puolestaan. Kuten luvussa 5.2 tuotiin esiin, on myös tutkimuksen tuloksena todettavissa etuihin liittyvien merkityksellisyyden kokemusten olevan jossain määrin sidoksissa elämäntilanteeseen ja ikään. Näin ollen työnantajan on hyvä tiedostaa etujen päivittämisen tärkeys ja hyöty suhteessa henkilöstön toiveisiin ja kokemukseen merkityksellisyydestä. Teoreettinen viitekehys tuo esiin myös sen, että henkilöstörakenteella on vaikutusta mielenkiinnonkohteisiin ja motivaatioon, joka on johdettavissa tämän tutkimuksen tulosten osalta myös etujen merkityksellisyyden kokemukseen ja siihen, kuinka esimerkiksi iällä on vaikutusta Yrityksen henkilöstön kokemuksiin merkityksellisistä eduista.

Myös Rosen mukaan työntekijän ikä vaikuttaa etujen merkityksellisyyden kokemuksiin. Milleniaalit (1980-1995 välisenä aikana syntyneet) arvottavat korkealle etujen joukosta etätyömahdollisuuden, työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittamisen tukemisen sekä ulkomaillyöskentelymahdollisuudet rahallista palkitsemista korkeammalle. Kun puolestaan tätä vanhempi työntekijäkunta arvostaa rahapalkkaa ja kehitysmahdollisuuksia. Z-sukupolvi taasen arvostaa läpinäkyvyyttä ja selkeyttä. Näin ollen etujen suunnittelu vaatii motivaation lähteiden tarkastelua ja avointa lähestymistä sekä osallistamista etuja kehitettäessä. (Rose 2022, 38.)

Luvussa 2.4 todettiin sitoutuneisuuden olevan kytköksissä hyvinvointiin ja tutkimuksen tulokset osoittavat henkilöstön arvottavan hyvinvointiin liittyvät edut korkealle ja kokevansa itselle merkityksellisten etujen vaikuttavan myös sitoutuneisuuteen positiivisesti. Teoreettisessa viitekehyksessä esitettiin Huhdan ja Myllytauksen (2021) näkemys sitoutuneisuuden vahvemmassa kokemuksesta silloin, kun työntekijä tuntee työnantajan kokevan hänen tarpeensa tärkeiksi. Myös tämä oli nähtävissä kyselytutkimuksen tuloksissa, sillä Yrityksen henkilöstö koki sitoutuneisuuteen vaikuttavan positiivisesti sen, että työnantaja tarjoaa merkityksellisiä ja yksilöä hyödyttäviä etuja.

Kehittämistyön teoreettinen viitekehys osoittaa, että työntekijät arvostavat mahdollisuuksia, joita tarjotut edut tuovat mukanaan, kuten joustavat työajan järjestelymahdollisuudet sekä kattava työterveyshuolto, jotka tukevat esimerkiksi työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittamista. Sekä teoreettinen viitekehys että tutkimustulokset tukevat sitä, että eduilla on mahdollista tukea henkilöstön kokonaisvaltaista hyvinvointia, ja tämä on henkilöstölle merkityksellistä ja vaikuttaa myös sitoutuneisuuteen ja motivaatioon. Teoreettinen viitekehys ja tutkimustulokset yhdessä auttavat Yritystä tunnistamaan edut, joita henkilöstö erityisesti arvostaa ja mihin on kannattavaa panostaa. Esimerkiksi kattavan työterveyshuoltoon panostaminen on usein hyvinkin kannattavaa vaikkakin kustannuksia tuovaa. Tätä tukee myös kehittämistyön tutkimustulokset Yrityksen henkilöstön korkeasta arvostuksesta kyseistä etua kohtaan.

Teoreettinen viitekehys avasi henkilöstö- ja luontoisetujen verotusta ja työn empiirisellä osiolla pyrittiin vielä käytännössä ymmärtämään verotuksen luomia edellytyksiä ja mahdollisia haasteita etutarjottimen rakentamisen osalta. Tutkimuksella onnistuttiin rakentamaan kokonaiskuva etukokonaisuuden toteutusmahdollisuuksista, ja saavutettiin syvällisempi ymmärrys myös etujen verotuksellisista määrittelyistä. Varsinaisia yllätyksiä verotukseen liittyen ei ilmennyt työn tutkimuksellisen osion aikana, sillä kehittämistyön teoreettista viitekehystä rakentaessa etujen verotukseen paneuduttiin tarkkaan muun muassa Verohallinnon syventäviä vero-ohjeita hyödyntäen. Erityisesti kuitenkin verovapaiden ja veronalaisten etujen keskinäistä suhdetta oli hyödyllistä tarkastella myös tutkimusmenetelmää hyödyntäen tutustuen käytännöntoteutusten erilaisiin mahdollisuuksiin.

Etutarjotinmallin soveltuvuutta arvioitaessa Yrityksen etujentarjontamenetelmäksi, on pohdinnasta rajattu pois mallin tarkempi taloudellisen ja liiketoiminnallisen soveltuvuuden pohdinta, sillä tämä jää tarkasteltavaksi Yrityksen etukokonaisuudesta vastaavalle taholle etukokonaisuuden kehitystyön yhteyteen. Kehittämistyön pohjalta voidaan kuitenkin todeta, että etutarjotin on mallina Yritykselle käyttöönotettavissa, sillä kuten luvussa 2.3 tarkemmin esiteltiin ja benchmarking-menetelmää hyödyntäen vahvistettiin, ei verotuksellisesta lähtökohdasta ole suoraan nähtävissä esteitä Yritykselle tarjota etuja tarjotinmallilla.

6.2 Johtopäätökset

Kuten luvuissa 2.3 ja 5.1 todetaan, vaikuttavat henkilöstöetujen verotukselliset määräykset etukokonaisuuden rakentamiseen. Tämän kehittämistyön yhtenä tuloksena todettiin, että tarjottaessa etuja tarjotinmallia hyödyntäen, toteutuvat pitkälti samat edellytykset ja määritelmät etujen tarjoamisessa tarjoamistavasta huolimatta. Etutarjottimelle on mahdollista valita verovapaiden etujen lisäksi myös veronalaisia etuja, kunhan näiden käypä arvo on verrattavissa verovapaiden etujen arvoon. Johtopäätöksenä voidaan todeta, että tarjotinmallin käyttöönotto Yritykselle nähdään toteutuskelpoisena vaihtoehtona tutkimukseen ja teoreettiseen viitekehykseen nojaten. Tarkempi soveltuvuusarviointi jää kuitenkin Yritykselle toteutettavaksi kehittämistyön tuloksia hyödyntäen.

Henkilöstöetujen kokonaisuus ja niiden todellinen arvo ei aina ole työntekijöillä tiedossa. Tarjottaessa henkilöstöetuja tarjotinmallia hyödyntäen, on tärkeää panostaa etujen valintajärjestelmään, jotta valinnasta muodostetaan henkilöstölle mahdollisimman sujuva, ymmärrettävä ja selkeä kokonaisuus. Tarjotinmallin käyttöönoton ja ylipäättään etukokonaisuuden muokkaamisen yhteydessä viestinnällä onkin suuri rooli. Se on myös oiva tilaisuus auttaa henkilöstöä hahmottamaan etujen rahallista arvoa, kun etujen kesken on tehty niiden arvoon liittyvää vertailua työnantajan toimesta. Henkilöstölle on näin mahdollista määritellä avoimesti tarkka vuosittainen henkilökohtainen etubudjetti, jonka sisällä tarkemmat valinnat on mahdollista suorittaa. Etujen arvon ja kustannusten avoin viestiminen henkilöstölle on järkevää ja saattaa vaikuttaa osaltaan myös sitoutuneisuuteen,

työntekijän ymmärtäessä tarkemmin esimerkiksi mahdolliset työpaikan vaihdon aiheuttamat eduista johtuvat taloudelliset menetykset. Henkilöstöetukokonaisuudella yritysten on myös mahdollista erottua kilpailijoiden joukosta positiivisessa valossa, sillä peruspalkan lisäksi työntekijöille henkilöstöedut ovat nostaneet arvoaan. Etutarjottimella on mahdollista vastata yksilöllisemmin henkilöstön tarpeisiin ja toiveisiin ja vaikuttaa henkilöstön hyvinvointiin, motivaatioon ja sitoutuneisuuteen.

Tämän kehittämistyön perusteella voidaan tehdä johtopäätös, että etujen ja etukokonaisuuden kehittämisen viestiminen henkilöstölle selkeästi ja ajantasaisesti on tärkeää ja siitä on hyötyä myös työnantajalle. Viestinnällä voidaan lisätä henkilöstön tietoisuutta eduista ja ennaltaehkäistä etujen käyttämättä jäämistä. Henkilöstöetukokonaisuuden vaikuttavuuden seuranta on suositeltavaa, jotta ymmärretään henkilöstön mahdollisesti muuttuvat merkityksellisyyden kokemuksen kohteet ja pystytään vastaamaan niihin. Etenkin seuraamisen ja kehittämisen tuloksien on oltava jatkuvaa toimenpide ja etukokonaisuutta olisi hyvä tarkastella säännöllisesti ja tarpeen mukaan päivittäin. Tämän kehittämistyön tulokset kertovat hyvinvoinnin tukemisen, työajan järjestelyn, työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen tukemisen sekä työterveyden olevan korkealle arvotettuja etuja Yrityksen hallintohenkilöstölle. Henkilöstön taustaominaisuuksilla, kuten iällä ja sukupuolella on myös jonkun verran vaikutusta etujen merkityksellisyyden kokemukseen, joka omalta osaltaan tukee johtopäätöstä etujen vaikuttavuuden seurannan ja päivittämisen tärkeydestä.

Kaiken kaikkiaan henkilöstöetujen voidaan todeta olevan oleellinen osa palkitsemisen kokonaisuutta, ja henkilöstöeduilla on mahdollista vaikuttaa työntekijän hyvinvointiin, sitoutuneisuuteen ja motivaatioon. Työntekijöille merkityksellisiin etuihin kannattaa panostaa ja etujen kehittämismahdollisuuksia on hyvä kartoittaa ja päivittää säännöllisesti. Niin kehittämistyön teoreettinen viitekehys kuin empiirisen osion tulokset korostavat merkityksellisten etujen vaikuttavan positiivisesti henkilöstön motivaatioon ja sitoutuneisuuteen.

6.3 Kehittämistyön tutkimusetiikka ja luotettavuus

Vilka kuvaa tieteellisen käytännön noudattamisen olevan oleellinen edellytys hyvälle tutkimukselle. Hyvässä tutkimuksessa tutkimuskysymyksen asettelu ja tavoitteet, aineiston kerääminen ja käsittely, tulosten esittäminen ja aineiston säilytys kunnioittavat tutkimukseen osallistuneita henkilöitä, tiedeyhteisöä ja hyvää tieteellistä tapaa. Tutkija vastaa tutkimukseensa liittyvistä valinnoista ja pystyy perustelemaan ne. (Vilka 2007, 90.) Hyvän tieteellisen käytännön noudattaminen tarkoittaa sitä, että tiedonhankinnassa tutkija hankkii tietoa kirjallisuuden tuntemuksen ja asianmukaisten tietolähteiden kautta, tekee havaintoja sekä analysoi omaa tutkimustaan näiden pohjalta. Tutkija hallitsee käyttämänsä tutkimusmenetelmät sekä toteuttaa johdonmukaisesti tiedonhankintaa ja tutkimustulosten esittämistä. Hyvä tieteellinen käytäntö toteutuu tutkijan noudattaessa rehellisyyttä,

yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimuksensa osalta sekä sen tulosten esittämisessä. (Vilka 2021, 42.)

Myös Kanasen mukaan hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisten ja eettisesti kestävien tutkimusmenetelmien hyödyntäminen. Aineistonkeruu ja analyysi- ja arviointimenetelmien tulee siis noudattaa hyvän tieteellisen tutkimuksen käytäntöjä. Tämä lähestymistapa vaatii perusteluja ja tutkijan on tärkeää määrittellä, miksi on valinnut tutkimuksen lähestymistavan ja kriteerien mukaiset menetelmät. (Kananen 2017, 189.) Tämän kehittämistyön osalta lähestymistapa sekä tutkimusmenetelmät ja niiden hyödyntäminen on perusteltu työn kolmannessa luvussa ja niiden voidaan todeta olevan hyvän tieteellisen käytännön täyttäviä. Tutkimukseen osallistuneille henkilöille avattiin ennen benchmarking-tapaamisiin ja kyselytutkimukseen osallistumista tarkasti, mihin tarkoituksiin heidän antamiaan vastauksia ja tietoja hyödynnetään ja etukäteen käytiin myös läpi, ettei vastaajien tai tutkittavien organisaatioiden tietoja jaeta julkisesti. Myös Kanasen (2017, 194) mukaan tutkittaville tulee aina informoida heidän tietojensa käyttötarkoitus.

Jotta hyvä tieteellinen käytäntö ja sen mukainen tutkimusote toteutuu, tulee tutkimustyössä noudattaa rehellistä, tarkkaa ja objektiivista otetta. Tärkeää on hyödyntää tieteellisiä menetelmiä ja peilata tutkimusta kirjallisuuteen kunnioittaen samalla muiden tutkijoiden tuotoksia lähdeviittauksia käyttäen. Tutkimuksen tulee olla eettisesti toteutettu ja myös tietosuojasta on tärkeää huolehtia asian mukaisesti. (Kananen 2017, 190.) Tämän kehittämistyön etiikasta huolehdittiin koko prosessin ajan tarkasti. Kehittämistyössä saatuja tutkimustuloksia on käsitelty kirjallisuutta hyödyntäen ja työn tuoksi rakennettua teoreettista viitekehystä tarkkaan huomioiden. Kehittämistyön raportissa on huolehdittu lähdeviittauksista systemaattisesti ja tarkasti. Tutkimusmenetelmät ja työn tutkimuksellinen prosessi on pyritty kuvaamaan kehittämistyön raportissa selkeästi, avoimesti ja perustellusti. Kaikki tutkimusmenetelmien aineistot ja vastaukset kerättiin nimettömänä ja vastaajan anonymiteetistä huolehtien. Anonymiteetti tuotiin tarkasti myös tutkimukseen osallistuvien tahojen tietoisuuteen. Niin ikään toimeksiantajaorganisaation tunnistamattomuus varmistettiin yhdessä Yrityksen yhteyshenkilön kanssa, joka kävi myös kehittämistyön raportin kokonaisuudessaan läpi ennen sen julkaisua. Työn tulokset esiteltiin juuri sellaisena kuin ne olivat, antamatta tutkijan omien kokemusten vaikuttaa hankitun aineiston käsittelyyn.

Kananen kuvaa tutkimuksen luotettavuutta arvioitavan validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Validiteetti tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita eli pätevyyttä ja reliabiliteetin puolestaan sitä, että tutkimuksella saadut tulokset ovat pysyviä. (Kananen 2017, 175.) Kanasen mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida riittävän dokumentoinnin avulla. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa esimerkiksi vahvistettavuus, arvioitavuus tai dokumentaatio, tulkinnan ristiriidattomuus, luotettavuus ja saturaatio ovat käyttökelpoisia kriteereitä. Puolestaan määrällisen

tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida yleistämisen kautta. Tämä ei kuitenkaan yksin riitä tutkimustulosten tuottamiseen oikeina ja luotettavina, vaan määrällinen tutkimusmenetelmä tulee olla hyvin suunniteltu ja toteutettu. (Kananen 2015, 112-115.)

Tässä kehittämistyössä tutkimusmenetelminä käytettiin sekä laadullista että määrällistä menetelmää, joilla on pyritty varmistamaan tutkimuksen pätevyys ja tulosten pysyvyys. Benchmarking-menetelmän osalta toteutettiin tarkkaa dokumentointia sekä keskusteluiden aikana että niiden jälkeen, jolla pyrittiin takaamaan tutkimuksen luotettavuutta. Lisäksi benchmarking-keskusteluiden tukena käytetyt aihekysymykset esiteltiin avoimesti tämän kehittämistyön luvussa 4.1, jotta niiden hyödyntäminen myös Yrityksen kehittäessä etukokonaisuuttaan olisi tarvittaessa mahdollista. Niin ikään kyselytutkimuksen sisältö on avattu kokonaisuudessaan tämän kehittämistyö raportissa (Liite 2). Kaikki kyselyn vastaukset on kerätty Forms-kyselytyökalua hyödyntäen, erillistä vastausmahdollisuutta ei ollut tarjolla. Tutkimuksen tulokset on pyritty analysoimaan mahdollisimman tarkasti ja yksityiskohtaisesti huomioiden myös vastaajien taustatietojen vaikutukset. Tutkimusmenetelmien tarkka läpikäynti ja perustelu tukevat tutkimuksen reliabiliteettia.

Vilkan (2007, 149-150.) mukaan määrällisen tutkimuksen reliabiliteettia tarkastellaan mittaukseen liittyvien asioiden ja tutkimuksen toteutuksen tarkkuuden kautta. Reliabiliteettia arvioitaessa on otettava huomioon esimerkiksi vastausprosentti ja kuinka hyvin otos edustaa perusjoukkoa. Määrällisen tutkimuksen validiteetin arvioinnissa keskitytään esimerkiksi teoreettisten käsitteiden arkikielelle kääntämisen onnistumista ja kysymysten asettelua ymmärrettävään ja selkeään muotoon virhetulkintojen välttämiseksi. Tämän kehittämistyön kyselyyn saatiin vastauksia kattavasti eri taustamuuttujat huomioiden ja tulokset edustavat perusjoukkoa. Kyselyn vastausprosentti oli 52 %, joten täysin yleistettävissä tulokset eivät sitä myöten ole. Kyselyn kysymysten asetteluun panostettiin suunnitteluvaiheessa ja etukäteen pyrittiin minimoimaan virhetulkinnat. Kaksi henkilöstön jäsentä kävi läpi kyselyn ennen sen julkaisua ja tällä pyrittiin varmistamaan kyselyn selkeys, ymmärrettävyys ja ehkäistä monitulkintaa. Ei ole kuitenkaan mahdollista poissulkea väärinymmärrysten mahdollisuutta vastaamisen yhteydessä.

Määrällisessä tutkimuksessa tutkijan täytyy onnistua perustelemaan esittämänsä johtopäätökset, jotta tutkimuksen voidaan katsoa olevan sisäisesti validi. Reliabiliteetti puolestaan vaatisi tutkimuksen uusimista ja aikaisemman tutkimuksen tulosten toteutumista uudelleen. Ajan kuluessa ilmiön muuttuminen on kuitenkin mahdollista, ja mikäli tutkittuja henkilöitä ja heidän näkemyksiään tutkitaisiin uudestaan, voisi uusi tutkimus jo itsessään vaikuttaa uusiin saatuihin tuloksiin. (Kananen 2015, 119-120.) Tämän kehittämistyön luvussa 6.1 on perusteltu tutkimustulosten analyysistä peilaamalla tuloksia työn teoreettiseen viitekehykseen. Myös tutkimuksesta johdetut johtopäätökset on perusteltu kehittämistyön teoreettisella viitekehyksellä ja tutkimustuloksilla. Näin ollen voidaan

todeta tutkimuksen luotettavuuden toteutuvan validiteetin osalta. Uusintatutkimusta puolestaan ei tämän kehittämistyön osalta toteutettu vaan mahdollinen jatko seuranta tai uuden tutkimuksen toteutus jää toimeksiantajaorganisaation vastuulle kehittämistyön toteuttamisen jälkeiselle ajalle.

Tämän kehittämistyön validiteettia on tuettu laajalla teoreettisella viitekehyksellä kiinnittäen huomiota sen kokonaisuuteen sekä luotettaviin ja mahdollisimman ajankohtaisiin lähdeaineistoihin. Tutkimusmenetelmien tulokset ja monipuolinen teoreettinen viitekehys tukivat toisiaan ja keskinäinen yhteys oli todettavissa. Tämän tapaustutkimuksena toteutetun kehittämistyön tutkimuksen toteutus oli johdonmukaista ja eteni suunnitelmien mukaisesti. Kuten luvussa 6.1 todettiin, on tämän kehittämistyön tutkimustulokset hyödynnettävissä Yrityksen etukokonaisuuden kehittämisessä. Jatkok tutkimuksen mahdollisuuksiin paneudutaan vielä tarkemmin luvussa 6.5.

Kehittämistyön ensimmäisessä luvussa kerrottiin, tämän kehittämistyön tekijän työskentelevän työsuhteasioiden parissa omaten taustaa henkilöstöhallinnon työtehtävistä. Näin ollen jo ennen kehittämistyön aloittamista tekijällä oli jo jonkinasteinen oma esiymmärrys käsiteltävästä aiheesta. Tutkijan roolissa on kuitenkin pyritty objektiivisuuteen keskittyen tuottamaan uutta tietoa tutkimuksella antamatta omien ennako-odotusten vaikuttaa tulosten analysointiin tai johtopäätöksiin.

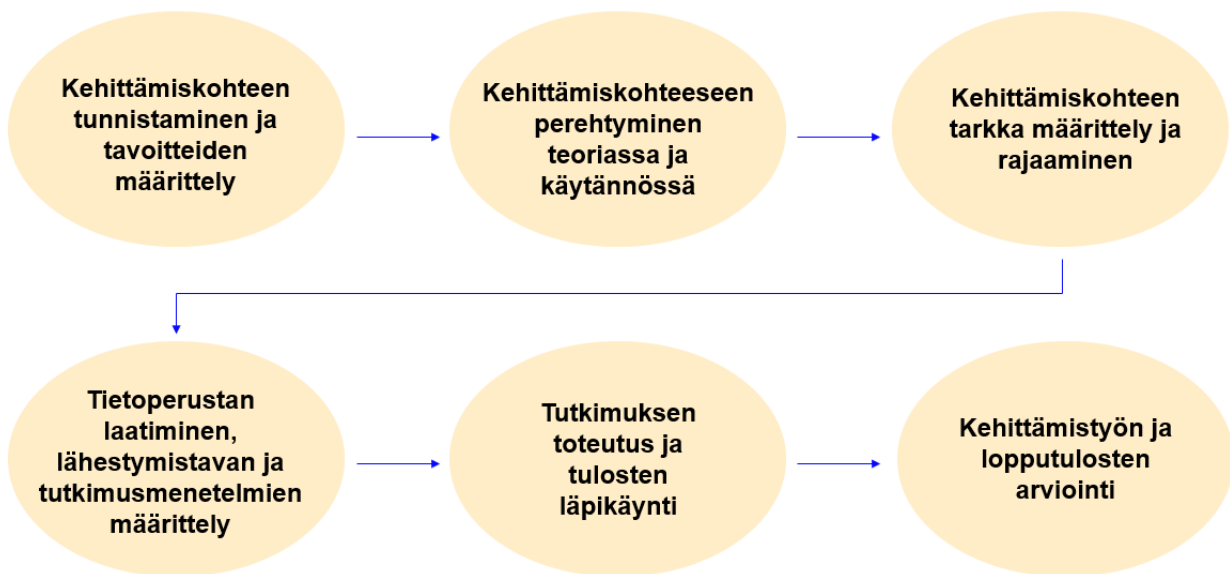
Tarkasteltaessa henkilöstön kokemuksia etujen merkityksellisyydestä ja vaikutuksesta sitoutuneisuuteen ja motivaatioon, voidaan todeta, että laadullisen menetelmän vahvempi hyödyntäminen, esimerkiksi teemahaastattelun muodossa, olisi ollut hyödyllinen tapa lähestyä tutkittavaa kokonaisuutta. Teemahaastattelun avulla olisi ollut mahdollista saada syvempää tietoa henkilöstön kokemuksista etuihin liittyen. Kanasen mukaan teemahaastattelulla pyritään ymmärtämään tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä, jossa osallisena on ihminen. Teemahaastattelun kysymyksillä on mahdollista tuottaa ymmärrystä ilmiöstä ja rakentaa kokonaisvaltainen kuva ja ymmärrys tutkimuskohteesta. (Kananen 2017, 89-90.) Tutkimuksen osalta tehtiin kuitenkin tietoinen valinta hyödyntää tutkimusmenetelmänä kyselyä mahdollisimman laajan vastausotannon saavuttamiseksi. Koko Yrityksen hallintohenkilöstö haluttiin myös osallistaa etujen tarkastelun ja kokonaisuuden kehittämisen prosessiin.

6.4 Kehittämistyöprosessin reflektio

Tämän kehittämistyön suunnittelu aloitettiin alkuvuonna 2024 ja toteutettiin kokonaisuudessaan kevään ja kesän 2024 aikana. Tänä aikana suoritettiin useita vaiheita sisältävä taustatyö, työn tavoitteiden asetanta, kehittämiskohteen tarkempi määrittely ja työn sisällön rajaus, työn teoreettisen viitekehysten rakentaminen sekä työn empiirinen osio. Huhti- ja toukokuussa toteutettiin työn tutkimukselliset osuudet, joiden tavoitteena oli vastata työlle asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tutkimuksen tuloksia purettiin loppukevällä, jonka jälkeen siirryttiin tulosten analysointiin ja

tarkasteluun sekä johtopäätösten tekemiseen. Elokuussa kehittämistyön raportti tarkastettiin vielä Yrityksen yhteyshenkilön toimesta ennen varsinaista työn julkaisua.

Ojasalon, Moilasan ja Ritalahden näkemyksen mukaan tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi alkaa kehityskohteen tunnistamisella ja tavoitteiden määrittelyllä, josta edetään aiheeseen perehtymiseen niin teorian kuin käytännönkin osalta. Tämän jälkeen määritellään tarkkaan kehittämis- kohde sekä tehdään rajausta, siirrytään laatiman tietoperustaa, valitsemaan lähestymistapa sekä tutkimusmenetelmät. Kun nämä vaiheet on suoritettu, edetään tutkimuksen toteutusvaiheeseen, jota seuraa tutkimustulosten läpikäynti, sekä kehittämistyön ja lopputulosten arviointi. (Ojasalo ym. 2014, 24.) Ojasalon ym. näkemys mukailee seuraavan kuvion (Kuva 8) rakennetta:



Kuva 8. Tutkimuksellisen kehittämistyön prosessi (mukaillen Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 24)

Tarkasteltaessa tämän tutkimuksellisen kehittämistyön vaiheita, voidaan todeta, etenemisen noudattaneen pääpiirteittäin Ojasalon ym. näkemystä tutkimuksellisen kehittämistyön prosessista. Eri prosessin vaiheiden osalta voidaan kuitenkin nähdä pientä päällekkäisyyttä, erityisesti kehittämis- kohteeseen perehtymisen ja tietoperustan laatimisen, lähestymisen ja tutkimusmenetelmien määrittelyn osalta, sillä näiden kohdalla tarkka pohdinta prosessin alkupuolella oli vielä ajankohtaista. Tutkimuksen aikataulutuksessa onnistuttiin hyvin ja alun perin opinnäytetyön suunnitelmaa varten määritellyssä aikataulussa pysyttiin, pieniä muutoksia lukuun ottamatta, lopulta hyvin.

Tarkasteltaessa kyselyn rakentamista, voidaan työn arviointivaiheessa nyt todeta, että kyselyn sisältö onnistuttiin muodostamaan tavoitteita ja tutkimuskysymyksiä tukevaksi ja tutkimuksessa käytetyillä menetelmillä saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä onnistuttiin kehittämistyölle

asetettujen tavoitteiden saavuttamisessa. Ainoastaan kyselyssä tarkasteltujen taustatietojen osalta voidaan todeta, että vastaajan elämäntilannetta ei tutkimuksellisessa mielessä olisi ollut tarpeen tarkastella niin yksityiskohtaisesti kuin se päädyttiin tekemään. Sekä tutkimuksen että toimeksiantajaorganisaatiolle tuotetun tiedon osalta olisi ollut riittävää tarkastella vastaajan elämäntilannetta esimerkiksi ainoastaan siltä kannalta, onko vastaajalla päiväkotitai alakouluikäisiä lapsia. Muiden elämäntilanteeseen liittyvien vaihtoehtojen osalta tutkimukseen ei koettu saatavan oleellista informaatiota etujen merkityksellisyyden kokemuksiin liittyen.

Tämä ylempään ammattikorkeakoulututkintoon kuuluva kehittämispainotteinen opinnäytetyö on ollut prosessina todella opettavainen ja henkilöstöetujen merkityksellisyyteen ja verotukseen on ollut mielenkiintoista syventyä niin ammatillisesta kuin henkilökohtaisestakin näkökulmasta. Erityisesti etujen verotuksellisiin määrittelyihin paneutuminen loi uutta, kokonaisvaltaista, ymmärrystä henkilöstöetujen eri osa-alueista ja auttoi hahmottamaan etuja niin työntekijän kuin työnantajankin perspektiivistä. Prosessi on vahvistanut jo ennestään vahvaa kiinnostustani työhyvinvoinnin tukemiseen ja kehittämiseen sekä sen erilaisten lainalaisuuksien hahmottamiseen. Kaiken kaikkiaan kehittämissuoritusprojekti on ollut hyödyllinen osa oman osaamiseni jatkuvan kehittämisen matkalla ja uskon hyödyntäväni kartutetusta osaamisesta työelämässä tulevaisuudessa. Myös teoreettisen tiedon ja tutkimustulosten soveltamisen yhdistäminen ovat kasvattaneet ammattitaitoani ja tutkimukselliseen työotteeseen perehtyminen antaa valmiudet tarkastella kokonaisuuksia monesta eri näkökulmasta tulevaisuudessakin. Kehittämistyön toteuttaminen vahvistaa kiistatta asiantuntemustani henkilöstöhallinnon kentällä. Kehittämistyö ei ole pelkästään ollut yksittäinen opintoihin kuuluva projekti, vaan se voidaan nähdä myös ammatillista kasvuani edistävänä tekijänä.

Tämän kehittämistyön tulokset ovat Yrityksen mukaan hyödynnettävissä niin etukokonaisuuden kehitystyössä kuin laajemminkin hallintohenkilöstön ymmärryksen lisäämiseen henkilöstöetujen osalta. Niin tutkimustuloksia kuin työn teoreettista viitekehystä on tarkoitus hyödyntää sekä uuden etukokonaisuuden kokoamisessa että henkilöstöeduista tiedottamisen tukena. Alustavana suunnitelmana Yrityksellä on toteuttaa kehittämistyön raporttia hyödyntäen tarkempaa uutisointia eduista yleisesti sekä myös tulevasta etukokonaisuuden kehitystyöstä. Näiden lisäksi tarkoituksena on hyödyntää työn sisältöä muun muassa Yrityksen sisäiseen perehdytysmateriaaliin, jossa henkilöstöetuja käsitellään. Kehittämistyön tuloksia voidaan Yrityksen mukaan hyödyntää tulevan etukokonaisuuden kehitystyössä, sillä tutkimuksella onnistuttiin tuottamaan hyödyllistä tietoa erilaisten etujen merkityksellisyydestä.

Kehittämistyö on toimeksiantajan näkökulmasta arvokas, sillä etujen merkityksellisyyttä, verotuksellisia määrittelyitä ja etutarjotinmallia olisi joka tapauksessa ollut tarpeellista tutkia tarkemmin Yrityksen sisäisenä työstönä, joten kehittämistyön avulla säästettiin huomattavasti resursseja ja

työaika. Lisäksi kehittämistyön ansiosta Yritys kokee voivansa lisätä henkilöstön ymmärrystä henkilöstöeduista kokonaisuutena, millä uskotaan olevan suora yhteys myös työntekijöiden työhyvinvointiin ja sitoutuneisuuteen. Yrityksen yhteishenkilöt kokevat kehittämistyön vahvistaneen myös heidän osaamistaan ja ymmärrystään henkilöstöeduista ja niiden erilaisista mahdollisuuksista.

Lopuksi sekä kehittämistyön tekijän että toimeksiantajayrityksen yhteisenä näkemyksenä voidaan todeta työn aiheen olleen ajankohtainen ja hyödyllinen. Aihe on ajankohtainen ja tärkeä myös yhteiskunnallisesti suuremmassa mittakaavassa. Kuten työn johdannossa jo todettiin, muuttuu työelämä parhailaan nopeassa tahdissa ja yritysten on entistä enemmän panostettava johtamiseen ja henkilöstön sitouttamiseen muun muassa palkitsemisen kautta. Kuten tutkimus osoittaa, on henkilöstöedut merkityksellinen palkitsemisen osa-alue ja toimii sitä myöten yhtenä oleellisena sitouttamisen ja motivoinnin välineenä. Työn ajankohtaisuus voidaan todeta myös benchmarking-menettelyn osoitettua useampien yritysten pohtivan henkilöstötukokokonaisuuttaan ja sen kehittämistä. Kehittämistyön tulokset ja raportti ovat hyödyllinen työkalu muillekin toimijoille kohdeorganisaation lisäksi.

6.5 Jatkotutkimuksen mahdollisuudet

Tämän kehittämistyön johdannossa ja teoreettisessa viitekehyksessä on esitelty, kuinka henkilöstön onnistunut palkitseminen vaatii panostusta yrityksiltä ja palkitsemisen eri osa-alueisiin on tarve keskittyä huolellisesti hyvien tulosten saavuttamiseksi. Tämä tarve aiheen syvemmälle tarkastelulle oli taustalla myös toimeksiantajaorganisaatio Yrityksessä, jonka takia kehittämistyön aiheeksi valikoitui henkilöstöedut ja niiden merkityksellisyys. Peruspalkan lisäksi yritysten on hyvä huomioida myös muut palkitsemisen osa-alueet, joihin henkilöstöedut kuuluvat. Palkitsemisessa henkilöstön moninaisuus tulee huomioida ja sen syvälinen ymmärrys auttaa rakentamaan henkilöstöeduista eheän, niin työntekijää kuin työnantajaakin hyödyttävän kokonaisuuden. Tällä kehittämistyöllä tuotetun tiedon ja tutkimustulosten valossa tutkimusta on mahdollista ja hyödyllistä jatkaa.

Toimeksiantajaorganisaatio Yritys tulee hyödyntämään tätä kehittämistyötä kehittäessään omaa henkilöstötukokokonaisuuttaan. Mikäli etutarjotinmalli päädytään kehittämistyöllä saavutetun tiedon valossa ottamaan käyttöön, olisi Yrityksen mahdollista jatkotutkimuksena tehdä uutta ja laajempaa kyselytutkimusta hallintohenkilöstölleen etutarjottimen vaikuttavuudesta verraten sitä aiemmin käytössä olleeseen perinteisempään tapaan tarjota henkilöstöetuja. Tutkimusta olisi myös mahdollista jatkaa tutkien etutarjottimen vaikuttavuutta työntekijöiden hyvinvoinnin sekä työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittamisen tukemiseen liittyen.

Sen lisäksi, että tätä kehittämistyötä hyödyntäen on mahdollista kehittää Yrityksen henkilöstöetujen kokonaisuutta, olisi tutkimusta mahdollista myös syventää Yrityksen henkilöstöetujen tarjoamisen

prosessia tarkastelevaksi projektiksi. Siinä missä tässä kehittämistyössä benchmarking ja kysely tuottivat riittävästi tarkasteltavaa materiaalia, olisi tutkimusta mahdollista jatkaa esimerkiksi haastattelemalla Yrityksen strategista johtoa tai palkitsemisstrategiasta vastaavaa tahoa, jolloin jatkotutkimusta voitaisiin tarkastella strategisesta näkökulmasta, joka tästä kehittämistutkimuksesta on rajattu pois. Lisäksi olisi mahdollista pohtia ja tarkastella Yrityksen henkilöstötukokokonaisuuden kehittämisen tuloksena mahdollisesti saatavia taloudellisia hyötyjä liiketoiminnallisista lähtökohdista.

Vaikka kehittämistyön lähestymistapana oli tapaustutkimus, ja sen keinoja käyttäen syvempää tietoa sekä toteutusideoita henkilöstöeduista, niiden tarjoamisesta henkilöstölle ja niiden merkityksellisyyden kokemuksesta kerättiin toimeksiantajaorganisaatiota varten, on myös muiden yritysten mahdollista jatkaa tutkimusta kehittämistyön kirjallista raporttia hyödyntäen. Kehittämistyöllä onnistuttiin vastaamaan työn tarkoitukseen ja tavoitteisiin, ja jatkotutkimusta on mahdollista jalostaa myös yleisesti hyödynnettäväksi. Jatkotutkimus on sovellettavissa myös Yrityksen ulkopuolisille toimijoille, sillä tutkimuksen otanta on hyödynnettävissä yleisesti tutkimukseen vastanneiden henkilöiden taustatietojen ollessa yleistettävissä kategorioittain ja tulosten ollessa sovellettavissa myös muiden yritysten henkilöstöön. Jatkotutkimuksen sovellettavuutta muille yrityksille tukee myös teoreettisen viitekehyksen ja tutkimustulosten vahva yhteys.

Lähteet

Armstrong, M. 2019. Armstrong's handbook of reward management practice. Improving performance through reward. Kegan Page. United Kingdom.

Eriksson, P. & Koistinen, K. 2014. Monenlainen tapaustutkimus. Kuluttajatutkimuskeskus. Helsinki. E-kirja. Luettu 8.4.2024.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Alma Talent. Helsinki.

Hakonen A. 2015. Psykologiset motivaatioteoriat – milloin palkitseminen motivoi. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa, s. 135-159. PS-kustannus. Jyväskylä.

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

Heikkilä, T. 2004. Tilastollinen tutkimus. 5. uudistettu painos. Helsinki. Edita.

Hellfors, R. & Piira, V.-M. 2017. Työsuhde-edut Suomessa -kyselytutkimus. Suomalaisista 84 % pitää työsuhde-etuja merkittävänä työhyvinvoinnin kannalta. Luettavissa: <https://mb.cision.com/Main/430/2218568/645051.pdf>. Luettu 10.4.2024.

Hyppänen, R. 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. Edita. Helsinki. E-kirja. Luettu: 21.3.2024.

Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Suomen Yliopistopaino Oy – Juvanes Print. Jyväskylä.

Karttunen, S. & Pasanen, V. 2019. Luontoisedut ja muut henkilökuntaedut verotuksessa. 2. uudistettu painos. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu 3.4.2024.

Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana – aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Helsingin Kamari Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu 30.4.2024.

Kwon, J. & Hein, P. 2013. Employee benefits in a total rewards framework. Benefits Quarterly, 1, s. 32-38.

- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita Publishing Oy. Helsinki.
- Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Vammala.
- Mattinen, K. 2019. Henkilökuntaedut käytännönläheisesti. 4. uudistettu painos. Kauppakamari. Meedia Zone OU. E-kirja. Luettu 13.4.2024.
- Mikkonen, M. 5.9.2022. Terapia syrjäyttää autot. Helsingin sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/hyvinvointi/art-2000008987357.html>. Luettu: 4.4.2024
- Niva, M. & Tuominen, K. 2022. Benchmarking käytännössä - Hyviä periaatteita ja benchmarking-tutkimuksia. Kehittämisosas. Oy Benchmarking Ltd.
- Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 3. uudistettu painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2018. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. 5. painos. Sanoma Pro Oy. Helsinki.
- Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOYpro. Helsinki.
- Rose, M. 2022. Reward management. A practical introduction. 3. painos. Kogan Page. United Kingdom.
- Ruohotie, P. 1998. Motivaatio, tahto ja oppiminen. Edita. Helsinki.
- Salmela-Aro, K. & Nurmi, J.-E. (toim.) 2017. Mikä meitä liikuttaa. Motivaatiopsykologian perusteet. PS-kustannus. Juva.
- Schaufeli, W. B. 2014. What is engagement? Teoksessa Truss, C., Delbridge, R., Alfes, K., Shantz, A. & Soane, E. (toim.). Employee engagement in theory and Practice, 15-35. Routledge. New York.
- Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma. Helsinki.
- Sosiaali- ja terveysministeriö 2024. Työhyvinvointi. Luettavissa: <https://stm.fi/tyohyvinvointi>. Luettu 10.4.2024.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. E-kirja. Luettu 1.6.2024.

Tähtinen, J., Laakkonen, E. & Broberg, M. 2020. Tilastollisen aineiston käsittelyn ja tulkinnan perusteita. Turun yliopiston kasvatustieteiden tiedekunnan julkaisuja C:22. 2. uudistettu painos. Turun yliopiston kasvatustieteiden laitos. Turku. Luettavissa: https://www.utupub.fi/bitstream/handle/10024/149687/Tilastollisen_aineiston_k%C3%A4sittelyn_ja_tulkinnan_perusteita_2020.pdf?sequence=5&isAllowed=y. Luettu: 1.6.2024.

Valli, R. (toim.) 2018. Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin. 5. uudistettu ja täydennetty painos. PS-Kustannus. Keuruu.

Verohallinto: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/62486/henkil%C3%B6kuntaedut-verotuksessa4/>. Luettu: 25.3.2024.

Verohallinto: <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/47886/luontoisedut-verotuksessa13/>. Luettu: 25.3.2024.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu 5.4.2024.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. päivitetty painos. PS-Kustannus. Keuruu.

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

Ylikorkala, A. & Sweins, C. 2015. Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa, s. 21-40. PS-kustannus. Jyväskylä.

Yritys 2022. Yrityksen intrasivusto. Yrityksen henkilöstökysely 2022 tulokset. Luettu: 1.4.2024.

Yritys 2024. Yrityksen henkilöstön käsikirja. Henkilöstöedut vuonna 2024. Luettu: 15.4.2024.

Liitteet

Liite 1. Kyselyn saatekirje

Kysely henkilöstöeduista

Kokemus palkitsemisesta on subjektiivinen ja palkitsemisen kokonaisuuden eri osa-alueiden merkityksellisyys saattaa poiketa ihmisten välillä, vaihdellen myös eri ikä- ja elämänvaiheissa. Yksi palkitsemisen osa-alue on henkilöstöedut, joiden myötä halutaan esimerkiksi sujuvoittaa työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittamista, edistää työkykyä ja tukea työhyvinvointia.

Henkilöstön tarpeet, toiveet ja arvostuksenkohteet muuttuvat entistä nopeammin ja Yrityksen tarjoamien henkilöstöetujen painotusten halutaan pysyvän tasapainossa merkityksellisyyden kokemuksen kanssa. Tämän vuoksi haluamme paremmin ymmärtää Yrityksen hallintohenkilöstön näkemyksiä henkilöstöeduista.

Autathan kehittämään henkilöstöetujemme kokonaisuutta vastaamaan entistäkin paremmin juuri sinun tarpeisiisi vastaamalla kyselyyn viimeistään 8.5.2024. Kysely toteutetaan osana Anna Kanervan MBA-tutkinnon opinnäytetyötä.

Kyselyyn vastataan nimettömänä ja sen vastaamiseen menee noin 5-10 minuuttia.

Iso kiitos vastauksistasi jo etukäteen!

Liite 2. Kyselyn sisältö ja vastaukset

Kysely toteutettiin Forms-kyselytyökalulla.

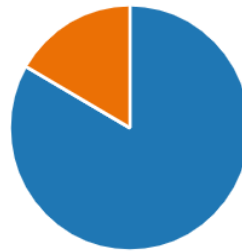
Tämän kyselyn myötä halutaan ymmärtää [REDACTED] hallintohenkilöstön kokemuksia ja näkemyksiä henkilöstö- ja luontoisetujen merkityksellisyydestä sekä suhteesta sitoutuneisuuteen ja motivaatioon. Kyselyssä käsitellään yleisimpiä etuja, joista kaikki eivät ole [REDACTED] käytössä.

Kyselyn alussa kysytyt taustatiedot (kysymykset 1-4) auttavat ymmärtämään eri elämäntilanteiden mahdollisia vaikutuksia etujen merkityksellisyyteen. Taustatietokysymysten vastausvaihtoehdot on suunniteltu anonyymiteetin säilyminen huomioiden.

1. Sukupuoli

[Lisätietoja](#)

● Nainen	100
● Mies	20
● Muu	0



2. Ikä

[Lisätietoja](#)

● 18-29 vuotta	22
● 30-39 vuotta	49
● 40-49 vuotta	33
● Yli 50 vuotta	16



3. Työskentelyaika

Lisätietoja

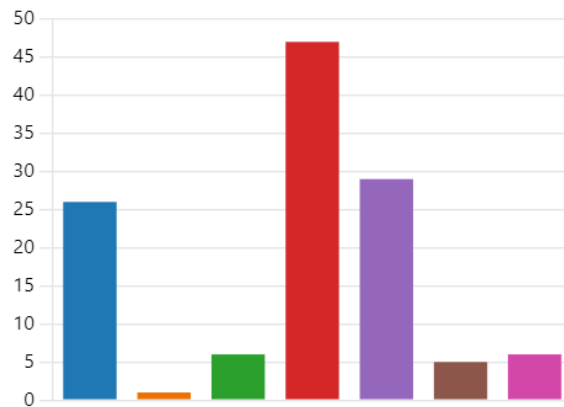
● Alle vuosi	9
● 1-4 vuotta	58
● 5-10 vuotta	35
● Yli 10 vuotta	18



4. Elämäntilanne

Lisätietoja

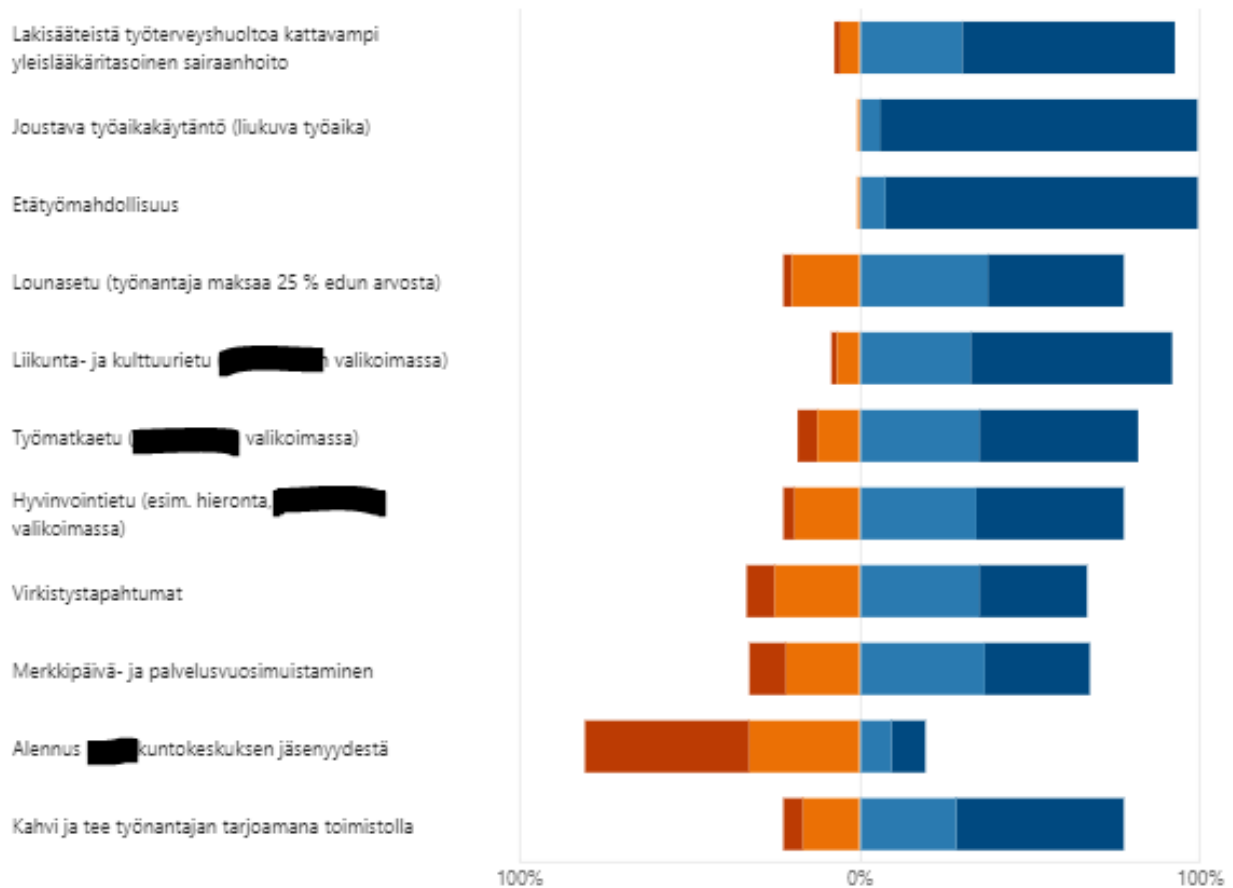
● Yhden hengen talous, ei lapsia t...	26
● Yhden hengen talous, päiväkoti-...	1
● Yhden hengen talous, yläkoulu- ...	6
● Kahden hengen talous, ei lapsia ...	47
● Kahden hengen talous, päiväkot...	29
● Kahden hengen talous, yläkoulu...	5
● Muu	6



5. Kuinka merkityksellisenä koet seuraavat [redacted] tällä hetkellä tarjoamat henkilöstö- ja luontoisedut?

[Lisätietoja](#)

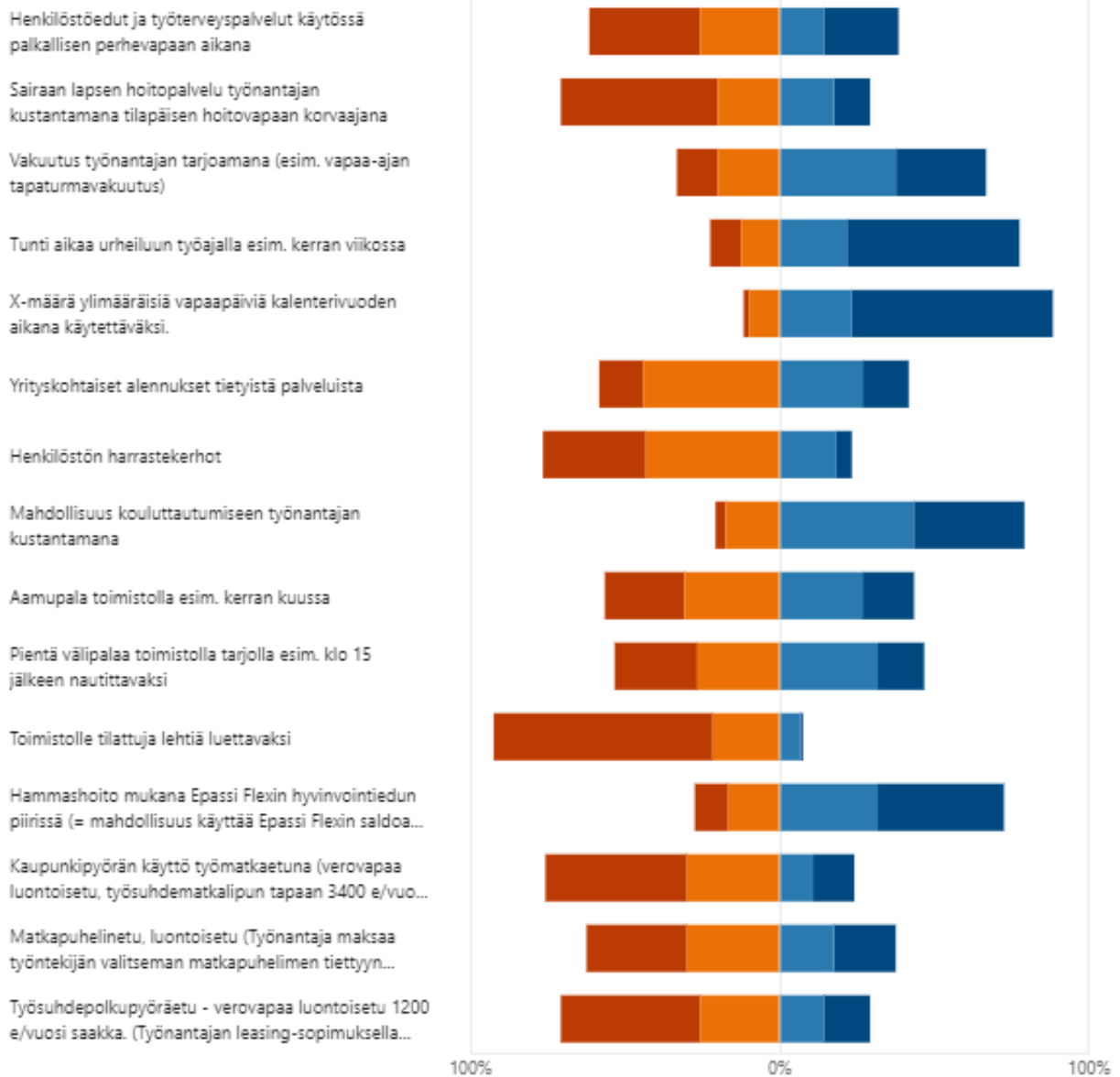
■ Ei lainkaan merkityksellinen ■ Ei kovin merkityksellinen ■ Melko merkityksellinen ■ Todella merkityksellinen



6. Kuinka merkityksellisiä seuraavat henkilöstö- ja luontoisedut olisivat sinulle?

[Lisätietoja](#)

■ Ei lainkaan merkityksellinen ■ Ei kovin merkityksellinen ■ Melko merkityksellinen ■ Todella merkityksellinen



7. Olisitko halukas täydentämään [redacted] tarjoamaa työterveyttä kattavammalla sairauskuluvakuutuksella työntekijälle toteutettavana veronalaisena etuna?

[Lisätietoja](#)

● Ei	45
● Kyllä	75



8. [redacted] henkilöstö- ja luontoisedut ovat tällä hetkellä toimiva ja kilpailukykyinen kokonaisuus.

[Lisätietoja](#)

● Täysin eri mieltä	7
● Jokseenkin eri mieltä	49
● Jokseenkin samaa mieltä	58
● Täysin samaa mieltä	6



9. Miten [redacted] henkilöstö- ja luontoisetuja tulisi mielestäsi kehittää? Mitä uusia etuja toivoisit käyttöösi?

[Lisätietoja](#)

57
Vastaukset

Uusimmat vastaukset

10. Sinulle merkitykselliset henkilöstö- ja luontoisedut vaikuttavat positiivisesti motivaatioosi.

[Lisätietoja](#)

Oivallukset

● Täysin eri mieltä	4
● Jokseenkin eri mieltä	10
● Jokseenkin samaa mieltä	39
● Täysin samaa mieltä	67



11. Sinulle merkitykselliset henkilöstö- ja luontoisedut vaikuttavat positiivisesti sitoutuneisuuteesi [REDACTED] työnantajana.

Lisätietoja

● Täysin eri mieltä	7
● Jokseenkin eri mieltä	6
● Jokseenkin samaa mieltä	34
● Täysin samaa mieltä	73

