



Karelia-ammattikorkeakoulu
Tradenomi (AMK)

Henkilöstöeduilla sitouttaminen Pohjois-Karjalassa

Emmi Toropainen

Opinnäytetyö, marraskuu 2024

www.karelia.fi



OPINNÄYTETYÖ
Marraskuu 2024
Liiketalouden koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600

Tekijä
Emmi Toropainen

Nimeke
Henkilöstöeduilla sitouttaminen Pohjois-Karjalassa

Tiivistelmä

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Pohjois-Karjalan alueen yritysten suhtautumista henkilöstön palkitsemiseen ja sitouttamiseen. Opinnäytetyössä selvitettiin, kokevatko yritykset palkitsemismallien ja henkilöstöetujen vaikuttavan henkilöstönsä sitoutumiseen ja mitä henkilöstöetuja Pohjois-Karjalan alueen yritykset tarjoavat.

Teoriaosuudessa esiteltiin sitoutumisen teorioita Cohen mallin ja Meyerin ja Allenin mallin mukaan. Palkitsemisen teoriassa pääosassa olivat taloudelliset- ja aineettomat palkitsemiskeinot sekä erilaiset henkilöstöedut. Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusta. Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena. Kysely tehtiin internet-kyselynä Webropol- kysely- ja raportointityökalun avulla. Kyselyn vastaamiseen ohjaava linkki lähetettiin alueen yrityksiin yhteistyössä Pohjois-Karjalan Yrittäjät ry:n kanssa. Kyselyn vastausprosentiksi muodostui 4,2 %. Kyselyn tuloksia analysoitiin Webropolin raportointityökalun ja Excel-taulukkolaskentaohjelman avulla.

Tutkimuksesta saadut tulokset vahvistavat yrityksiä kokevan palkitsemisen ja henkilöstöetujen sitouttavan henkilöstöään. Pohjois-Karjalan alueen yritykset pitävät henkilöstön sitouttamista tärkeänä nyt ja tulevaisuudessa. Henkilöstön palkitsemiskeinona käytetään yleisimmin henkilöstöetuja. Opinnäytetyön toivotaan hyödyttävän muita aiheesta kiinnostuneita. Jatkotutkimuksena voisi selvittää työntekijöiden näkemystä siihen, kuinka henkilöstöedut sitouttavat henkilöstöä.

Kieli
suomi

Sivuja 53
Liitteet 2
Liitesivumäärä 6

Asiasanat
henkilöstöedut, sitouttaminen, palkitseminen



THESIS
November 2024
Degree Programme in Business Economics

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
FINLAND
+ 358 13 260 600

Author
Emmi Toropainen

Title
Engaging Employees with Employee Benefits in North Karelia

Abstract

The aim of the thesis was to find out how companies in the North Karelia region view rewarding and engaging employees. The thesis investigated how companies feel that reward models and employee benefits affect the commitment of their employees and which employee benefits are offered by companies in the North Karelia region.

The theoretical background of the study is based on Cohen's four-component model of commitment and Meyer and Allen's three-component model of commitment to an organization. The theory of rewards focused on financial and non-financial rewards and various employee benefits. The study was quantitative by nature. The research was conducted using a survey. The survey was conducted as an internet survey using the Webropol survey and reporting tool. A link to the survey was sent to companies in the region in collaboration with the North Karelia Entrepreneurs' Association. The response rate was 4,2 per cent. The results of the survey were analyzed using the Webropol reporting tool and the Excel spreadsheet software.

The results of the survey showed that companies view rewards and benefits as a way of engaging their employees. Companies in North Karelia consider employee engagement to be important now and in the future. Employee benefits are the most used method of rewarding employees. It is hoped that the thesis will be useful to others interested in the subject. Further research could investigate employees' perceptions of how employee benefits engage employees.

Language
Finnish

Pages 53
Appendices 2
Pages of Appendices 6

Keywords
employee benefits, commitment, rewarding

Sisältö

1	Johdanto	5
1.1	Johdanto	5
1.2	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset	5
1.3	Aikaisempien opinnäytetöiden tutkimustulokset	6
1.4	Opinnäytetyön rakenne	8
2	Sitoutuminen	8
2.1	Mitä on sitoutuminen	8
2.2	Sitoutumisen teoriat Cohenin mallin ja Meyerin ja Allenin mallin mukaan	9
2.3	Sitoutumisen muodot	12
2.4	Motivaatio	14
3	Palkitsemisen kokonaisuus	15
3.1	Palkitseminen	15
3.2	Palkitsemisstrategia ja järjestelmät	16
3.3	Taloudelliset palkitsemiskeinot	17
3.4	Aineettomat palkitsemiskeinot	19
3.5	Taloudelliset kannustimet	20
3.6	Henkilöstöetujen määritelmä	20
3.7	Erilaiset henkilöstöedut	21
4	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät ja toteutus	22
4.1	Kvantitatiivinen tutkimus	22
4.2	Kyselylomakkeen teko ja lähetys	24
4.3	Vastausten analysointi	25
4.4	Kyselyn toteutus ja analysointi	25
5	Tulokset	27
5.1	Kyselyn tulokset	27
5.2	Yrityksen taustatiedot	28
5.3	Palkitseminen	30
5.4	Henkilöstöedut	35
5.5	Sitouttaminen	41
6	Johtopäätökset ja pohdinta	46
6.1	Johtopäätökset teemoista 1 ja 2	46
6.2	Johtopäätökset teemoista 3 ja 4	48
6.3	Pohdinta	50
6.4	Luotettavuus	51
6.5	Jatkotutkimuskohteita	52
	Lähteet	53

Liitteet

- Liite 1 Kyselyn kysymykset
- Liite 2 Kyselyn saateteksti

1 Johdanto

1.1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aiheena on selvittää ovatko Pohjois-Karjalan alueen yritykset miettineet henkilöstönsä sitouttamista ja palkitsemista. Opinnäytetyö selvittää kokevatko yritykset henkilöstöetujen vaikuttavan henkilöstön organisaatioon sitoutumiseen. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää mitä henkilöstöetuja ja työsuhte-etuja yritykset tarjoavat työntekijöilleen. Lisäksi opinnäytetyössä selvitetään ovatko yritykset luoneen palkitsemisstrategian sekä millaisia aineettomia ja taloudellisia palkitsemiskeinoja heillä on käytössä.

Fort Financial Credit Unionin 2016 teettämässä henkilöstötutkimuksessa selvisi, että lisäämällä henkilöstön sitoutumista strategiset prioriteetit ovat paremmin saavutettavissa. Yritys teki konkreettisia muutoksia korvauksiinsa ja nosti aloituspalkkojaan, korotus koski myös nykyisiä työntekijöitä. Toinen muutos oli mentorointiohjelma, jossa mentorointiin suostuvat saivat 25 senttiä lisää tunnilta niin kauan kuin heidän mentoroitavansa pysyi työssä. (Lieberman 2018.) Tässä artikkelissa kerrotun henkilöstötutkimuksen mukaan palkalla voidaan sitouttaa henkilöstöä.

1.2 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää ovatko Pohjois-Karjalan alueen yritykset miettineet henkilöstön sitouttamista sekä palkitsemista ja jos ovat mitä keinoja he siihen käyttävät. Jos sitouttamista ei ole mietitty, niin näkeekö yritys tarvetta miettiä sitä tulevaisuudessa. Yrityksiltä, jotka sitouttavat henkilöstään pyrin saamaan selville ovatko he selvittäneet miten yksilöt haluavat tulla palkituksi ja onko yrityksessä kehitetty palkitsemisstrategia henkilöstön palkitsemiseen.

Lisäksi kysely selvittää millaisia henkilöstöetuja alueen yritykset tarjoavat ja kuinka laajasti niitä tarjotaan. Alue on rajattu Pohjois-Karjalaan, koska tällä alueella ei ole ennen tehty tällaista tutkimusta. Alueen rajaukseen vaikuttaa oma mielenkiintoni tutkia aihetta tältä alueelta.

1.3 Aikaisempien opinnäytetöiden tutkimustulokset

Henkilöstön sitoutumista palkitsemisen keinoilla on käsitelty opinnäytetyössään Henkilöstön palkitseminen ja muistaminen yrityksissä Karri Kortemaa (2023). Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, miten yritykset palkitsevat ja muistavat henkilöstöään. Tämän lisäksi opinnäytetyössä selvitettiin minkälainen vaikutus muistamisella ja palkitsemisella on henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen. Kortemaa antoi tutkimuksen tulosten perusteella toimeksiantajalle perustellut kehittämisideat. (Kortemaa, 2023.)

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena toimeksiantajana olleen yrityksen omille asiakkaille ja kyselylomake lähetettiin kahdessa osassa kohderyhmälle. Menetelmänä käytettiin määrällistä tutkimusta, koska se on helppo tapa kerätä tietoa. Tulosten analysoinnissa käytettiin kokonaisotantaa. Kysely lähetettiin yli 600 yritykselle ja vastauksia tuli 103 yritykseltä, kun tavoite oli saada vastaus 100 yritykseltä. (Kortemaa, 2023.)

Kyselyn tulokset kertoivat, että yritykset käyttävät useampaa palkitsemisjärjestelmää, keskimäärin enemmän kuin kahta. Useimmiten käytetyt palkitsemisjärjestelmät ovat luontoisedut ja bonukset tai lisät. Kyselyn vastauksista selvisi, että palkitsemista pidetään merkityksellisenä yrityksen menestyksen kannalta. Selville saatiin myös se, että palkitsemisjärjestelmällä ei ole kovin suurta merkitystä siihen, miten tyytyväinen henkilöstö on kokonaisvaltaiseen palkitsemiseen. (Kortemaa, 2023.)

Useasti palkittu henkilöstö on paljon tyytyväisempää palkitsemiseen, kuin he, joita palkitaan harvoin. Kyselyn vastausten mukaan palkitsemisen vaikutus sitoutumiseen on suurelta osalta melko tai erittäin positiivista. Ristiintaulukoinnilla

selvisi, että yrityksen iästä ja henkilömäärästä riippumatta palkitsemisen yhteyttä motivaatioon ja sitoutumiseen pidettiin todella tärkeinä. (Kortemaa, 2023.)

Toinen aihetta käsittelevä opinnäytetyö on Veera Vatasen (2023) Henkilöstöetujen kehittäminen. Tässä opinnäytetyössä tutkittiin toimeksiantajayrityksen kuuden työntekijän arvostusta eri henkilöstöetuja ja palkitsemiskeinoja kohtaan. Lisäksi selvitettiin, mitä uusia etuja henkilöstö toivoisi tulevaisuudessa. Opinnäytetyö tutkii myös sitä mitkä eri asiat edesauttavat ja heikentävät työntekijöiden työelämään sitoutumista. Tutkimusmenetelmänä käytettiin kyselytutkimusta, kohderyhmälle lähetettiin vastattavaksi kyselylomake. Kysely oli avoinna viikon ja siihen vastasi kaikki kuusi työntekijää, joten vastausprosentiksi oli saatu 100 %. (Vatanen, 2023.)

Tuloksista selvisi, että suurin osa ei kokenut taloudellista palkitsemista olevan tarpeeksi. Henkilöstöetuja pidettiin merkityksellisinä, työntekijät toivovat aineettomista palkitsemiskeinosta mahdollisuutta kehittyä ja yleistä arvostusta. Taloudellisista palkitsemiskeinoista henkilöstö kaipasi hyvinvointiin ja liikkumiseen liittyviä etuja kuten esimerkiksi Smartumin tai ePassin, myös bonusjärjestelmä oli työntekijöiden kaipaama palkitsemiskeino. (Vatanen, 2023.)

Sitouttavimmiksi tekijöiksi työntekijät kokivat työilmapiirin sekä mahdollisuuden vaikuttaa omaan työhönsä. Henkilöstöedut tai muu palkitseminen ei saanut yhtään vastausta, kun kysyttiin mitkä asiat sitouttavat eniten työpaikkaan. Tämän kyselyn vastaukset osoittavat sen, että henkilöstöedut koetaan tärkeänä, mutta tässä tapauksessa niitä ei koettu sitouttavana tekijänä. (Vatanen, 2023.)

Tavoitteeni on saada selville, että ovatko Pohjois-Karjalan alueen yritykset mietineet henkilöstön sitouttamista. Jos sitouttamista on mietitty, onko siihen luotu strategia ja pohdittu keinoja, miten sitouttaa. Jos yritys ei ole miettinyt sitouttamista, tulisiko sitä miettiä tulevaisuudessa. Tämän lisäksi haluan ottaa selvää, mitä henkilöstöetuja ja palkitsemiskeinoja yritykset tarjoavat työntekijöilleen ja onko tulevaisuudessa tarkoituksena kehittää näitä.

1.4 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne on suunniteltu olemaan johdonmukainen ja selkeä. Työ pitää sisällään kuusi pääotsikkoa, jotka ovat jaettu alaotsikoihin aiheiden mukaan. Ensimmäisenä on johdanto, jossa kerrotaan aiheen valinnan taustoista ja työn tavoitteista. Osiossa käydään läpi aiempia saman aihepiirin opinnäytetöitä ja näiden tuloksia.

Seuraavat kaksi osiota käsittelevät teoriaa. Sitouttamisen osiossa esitellään sitoutumisen teorioita Cohenin mallin ja Meyerin ja Allenin mallin mukaan. Lisäksi osiossa kerrotaan erilaisista sitoutumisen muodoista. Toinen teoriaosuus käsittelee palkitsemista ja pitää sisällään myös henkilöstöetujen teorian. Nämä kaksi osiota yhdessä muodostavat työn teoriaperustan.

Neljännessä osiossa on teoriaa kvantitatiivisen tutkimuksen tekemisestä. Osiossa käsitellään kyselyn rakentamista ja vastausten analysointia. Seuraavana osiona on tulokset, jossa käydään läpi kyselytutkimuksen tuloksia. Nämä tulokset ovat selitetty auki ja havainnollistettu kuvioilla.

Viimeinen osio on nimeltään johtopäätökset ja pohdinta. Tässä osiossa käydään läpi tutkimuksesta tehtäviä johtopäätöksiä. Pohdinta osiossa on avattu ajatuksia opinnäytetyön prosessista. Viimeisenä käsitellään opinnäytetyön luotettavuutta ja esitetään jatkotutkimuskohteita.

2 Sitoutuminen

2.1 Mitä on sitoutuminen

Yksilön organisaatioon sitoutuminen ja pysyminen organisaatiossa ovat osa lojaalisuutta. Sitoutumista pidetään kognitiivisena tai asenteellisena käsitteenä. Perusteena sitoutumiselle pidetään tunteita, velvollisuuden tunnetta sekä laskelmointia kustannuksista, joita aiheutuisi organisaation vaihtamisesta. Työntekijä

voi myös laskelmoida saisiko hän parempaa palkkaa tai arvostusta organisaatiota vaihtamalla. (Lampikoski 2005, 46.) Sitoutumisessa on aina kaksi osapuolta. Jotta työntekijä kokee sitoutuneisuutta, tulee työnantajan osoittaa sitoutuneisuutta työntekijää kohtaan. Tämä näkyy käytännössä mahdollisuuksina vaikuttaa ja kehittyä työssä. Vaihtuvuus sopivassa suhteessa on hyväksi yritykselle, koska tämä edistää ajattelutapojen ja osaamisen uudistusta. Sopiva vaihtuvuus riippuu toimialasta ja yrityksestä. (Viitala 2021, luku 2.5.)

Työntekijöiden vaihtuvuudesta puhuttaessa usein sanotaan, että työntekijät eivät sitoudu organisaatioon. Puheessa sitoutumattomuudella tarkoitetaan useasti lähtöherkkyyttä. Sitoutumisen käsite on laaja ja se tarkoittaa psykologista suhdetta organisaatioon, jossa yksilö työskentelee. Psykologisen suhteen ollessa huono, työntekijä voi herkästi lähteä organisaatiosta. (Viitala 2021, luku 2.5.)

2.2 Sitoutumisen teorit Cohenin mallin ja Meyerin ja Allenin mallin mukaan

Tässä esitetyssä sitoutumisen mallissa ajan käsite on tärkeä. Yksilöt eivät aloita työskentelyä organisaatiossa ilman asennetta sitoutumiseen. Yksilön asenteeseen vaikuttavat odotukset työtä kohtaan, aiemmat kokemukset sekä yksilön henkilökohtaiset arvot ja uskomukset. Näitä asenteita on kutsuttu tutkimuksissa sitoutumisalttiudeksi. Sitoutumisalttius vaikuttaa siihen, miten sitoutuminen kehittyy organisaatioon saapumisen jälkeen. Mitä korkeampi sitoutumisalttius on, sitä todennäköisemmin se johtaa varsinaisen sitoutumisen kehittymiseen organisaatioon saapumisen jälkeen. (Cohen 2007, 336–354.)

Aaron Cohenin kehittämässä neljän komponentin mallissa sitoutumista havainnoidaan kahdessa eri ulottuvuudessa, sitoutumisen perusteissa ja sitoutumisen ajoituksessa. Tässä mallissa sitoutumisen ajoitus jaetaan kahteen osaan eli saapumista edeltävään sitoutumiseen ja saapumisen jälkeiseen sitoutumiseen. Sitoutumisen perusteissa toisistaan erotetaan instrumentaalinen sitoutuminen sekä normatiivinen ja affektiivinen sitoutuminen. (Cohen 2007, 336–354.)

Kuviossa 1 on havainnollistettu Cohenin kehittämä neljän komponentin sitoutumisen malli.

Commitment dimensions		Bases of commitment	
		Instrumental attachment	Psychological attachment
Timing	Before entry to the organization	Instrumental commitment propensity	Normative commitment propensity
	After entry to the organization	Instrumental commitment	Affective commitment

Kuvio 1. A four component commitment model (mukaillen Cohen 2007, 337).

Ennen yksilön liittymistä organisaatioon kehittyy instrumentaalinen sitoutumisalttius ja normatiivinen sitoutumisalttius. Instrumentaalinen sitoutumisalttius perustuu yleisiin odotuksiin hyödystä ja palkkiosta, joita yksilö voi saada organisaatiosta. Normatiivinen sitoutumisalttius tarkoittaa yleistä moraalista velvoitetta, joka syntyy organisaatiota kohtaan. (Cohen 2007, 336–354.)

Organisaatioon tulon jälkeen sitoutuminen kehittyy instrumentaalisenä sitoutumisena sekä affektiivisena sitoutumisena. Instrumentaalisenä sitoutumisena tarkoitetaan yksilön kokemaa laatua oman työpanoksensa ja saamansa hyödyn sekä palkkioiden suhteesta. Affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa psykologista kiintymistä organisaatioon. Tämä näkyy yhteenkuuluvuuden tunteena, identifioitumisena organisaatioon sekä emotionaalisenä sitoutumisena. Ennen organisaatioon tuloa syntyneet sitoutumisen muodot ovat tärkeitä tekijöitä kahdelle organisaatioon tulon jälkeen syntyvälle sitoutumisen muodolle. (Cohen 2007, 336–354.)

Teoria esittää, että myös sitoutumisen luonne on kaksiulotteinen, ennen ja jälkeen sitoutumisen. Toinen ulottuvuus eli instrumentaalinen on yhteydessä motivaatioprosessiin ja on osa sitä. Toisen ulottuvuuden mukaan sitoutuminen on joko normatiivinen tai affektiivinen prosessi, joka on seuraus aiemmasta työkokemuksesta tai varhaisesta socialisaatiosta. Instrumentaalinen sitoutuminen pitää sitoutumista välineellisenä vaihtona, se keskittyy hyötyihin, jotka saa

pysymällä organisaatiossa. Affektiivinen sitoutuminen tarkoittaa samaistumista organisaation tavoitteisiin, arvoihin ja asenteisiin. Normatiivinen sitoutuminen tarkoittaa, että yksilö uskoo hänellä olevan moraalinen velvollisuus organisaatiota kohtaan, joka lisää todennäköisyyttä organisaatioon sitoutumiselle. Tällaiset yksilöt uskovat, että on oikein olla lojaali työorganisaatiolleen. (Cohen 2007, 336–354.)

Oletettavasti sitoutumisesta on hyötyä yksilöille. Organisaatiot tarjoavat työpaikkoja, jossa yksilö voi käyttää aikaansa ja ansaita rahaa laskujen maksamiseen. On kuitenkin epätodennäköistä, että nämä edut synnyttäisivät sellaista sitoutumista, jossa työntekijä pysyy organisaatiossa läpi muutoksien ja jakaa arvonsa organisaation kanssa. Sitoutumisen kehittymiseen voivat vaikuttaa muut organisaation tarjoamat edut, kuten työssä kehittyminen, haastavan työn tekeminen sekä mielenkiintoisten ihmisten tapaaminen. Sitoutumisessa voi kuitenkin olla haittapuolia työntekijälle, sitoutuminen voi vaikuttaa siihen, että aikaa ei käytetä perheen kanssa olemiseen tai harrastuksiin. Lisäksi sitoutuneet työntekijät eivät välttämättä ole niin huolissaan oman tietotaitonsa kehittämisestä, joka auttaa pysymään markkinakelpoisena oman organisaation ulkopuolella. (Meyer & Allen 1997, 3.)

Tässä luokittelussa käytetään kolmen komponentin mallia, vaikka olemassa on muitakin käyttökelpoisia sitoutumisen luonnetta kuvaavia luokitteluja. Sitoutuminen koostuu kolmesta osatekijästä: affektiivisestä, jatkuvasta ja normatiivisesta sitoutumisesta, jotka kaikki ovat yhteydessä työntekijän pysyvyyteen. Jokaisen sitoutumisen muodon pitäisi vaikuttaa negatiivisesti työntekijän aikomuksen vaihtaa organisaatiota. (Meyer & Allen 1997, 11, 23–24.)

Henkilökohtaisten tarpeiden tyydyttäminen on yksi affektiivisen sitoutumisen prosesseista. Työntekijä kehittää affektiivista sitoutumistaan organisaatioon sen verran, että se tyydyttää tarpeet, täyttää odotukset ja antaa mahdollisuuden täyttää tavoitteet. Affektiivinen sitoutuminen kehittyy psykologisesti palkitsevien kokemusten perusteella. On mahdollista, että toistuvasti organisaatiolta saadun psykologisesti tyydyttävät kokemukset synnyttävät tiedostamatta emotionaalista kiintymistä organisaatioon. Työntekijät silti arvioivat jatkuvasti

työpaikkakokemuksiaan. Tyydyttävät kokemukset todennäköisesti lisäävät organisaatioon sitoutumista. (Meyer & Allen 1997, 50–51.)

Jatkuva sitoutuminen tarkoittaa työntekijän tietoisuutta mitä kustannuksia aiheutuu organisaatiosta lähtiessä. Vahvan jatkuvat sitoutumisen omaavat työntekijät pysyvät organisaatiossa, koska he uskovat, että niin on pakko tehdä. Jatkuva sitoutuminen kehittyy minkä tahansa tapahtuman tai toiminnan seuraksensa, jotka lisäävät organisaatiosta lähtemisen kuluja. Tämä edellyttää, että työntekijä ymmärtää nämä kustannukset. Työntekijän jatkuva sitoutumiseen organisaatioon kehittyy työntekijän tekemien investointien ja työllistymisvaihtoehtojen seurauksena. (Meyer & Allen 1997, 56–57, 60.)

Normatiivinen sitoutuminen tarkoittaa työntekijällä olevaa velvollisuudentunnetta pysyä organisaatiossa. Vahvan normatiivisen sitoutumisen omaavat työntekijät ajattelevat organisaatiossa pysymisen olevan oikea ja moraalinen teko. Normatiivisessa sitoutumisessa työntekijä sisäistää ajatuksen olla lojaali organisaatiolle. On myös esitetty, että normatiivinen sitoutuminen kehittyy, kun organisaatio tekee investointeja työntekijään. Erityisesti hankalasti korvattavissa olevat investoinnit kehittävät sitoutumista. Tällaisia hankalasti korvattavia investointeja voivat olla esimerkiksi tuetut lukukausimaksut. Työntekijät saattavat kokea tämän velkaantumisen epämiellyttävänä ja siten kokevat velvollisuuden tunnetta eli sitoutumista organisaatiota kohtaan. (Meyer & Allen 1997, 60–61.)

2.3 Sitoutumisen muodot

Sitoutumisella on monta eri muotoa ja niitä käydään läpi tässä luvussa. Yksi sitoutumisen muoto on etuihin perustuva sitoutuminen. Tässä sitoutumisen muodossa henkilö kokee organisaation tarjoavan juuri hänelle sopivia etuja ja osaa laskea mitä kustannuksia ja menetyksiä hänelle syntyisi organisaation vaihtamisesta. Etuihin sitoutuvat työntekijät ovat alttiita siirtymään toiseen organisaatioon, joka tarjoaa huomattavasti parempia etuja. (Lampikoski 2005, 49.)

Toinen sitoutumisen muoto on tunnepohjainen sitoutuminen. Tämä sitoutumisen muoto tarkoittaa, että työntekijä on sitoutunut organisaatioon, henkilöstöön, toimintatapoihin sekä arvoihin. (Lampikoski 2005, 48.) Tutkimusten mukaan tunnepohjainen sitoutuminen on hyväksi yksilölle sekä organisaatiolle. Tunneperäisesti sitoutunut työntekijä kokee tekevänsä työtä, jolla on merkitys ja lisäksi hän kokee olevansa osa organisaation tarinaa ja kehittyvänsä organisaation tuella. Tällaiselle työntekijälle työllä on muutakin merkitystä, kuin vain raha ja muut välineelliset hyödyt. Työnantaja hyötyy tunnepohjaisista sitoutujista, koska he sitoutuvat työpaikan kehittämiseen ja ovat lojaaleja työnantajilleen. Tämä heijastuu puolestaan pienempänä vaihtuvuutena. (Viitala 2021, luku 2.5.)

Aito sitoutuminen on sitoutumisen muoto, jossa yksilölle on tärkeitä arvositoutuminen. Yksilö toimii organisaation strategian mukaan ja sisäistää organisaation arvot. Normisitoutumisessa puolestaan yksilö kokee velvollisuutta olla organisaatiossa töissä. Normisitoutuminen on yleistä vanhemmilla työntekijöillä, jotka ovat saaneet organisaatiolta merkittäviä etuja ja koulutusta uransa aikana. (Lampikoski 2005, 49.)

Työhön sitoutuminen on yksi sitoutumisen muodoista ja se tarkoittaa, että yksilö on sitoutunut työhönsä eikä niinkään organisaatioon. Perustana työhön sitoutumiselle on yksilön sisäsyntyiset intressit, tyydykkeen saaminen saavutuksista työssä ja mielenkiinto tehdä työtehtäviä. Ympäristöön sitoutuminen puolestaan tarkoittaa sitoutumista työntekopaikkakuntaan, johonkin projektiin tai työmiljööseen. (Lampikoski 2005, 49.)

Karrierisitoutumisella tarkoitetaan sitoutumista, jossa tavoitteena on edistää yksilön omia uratavoitteita ja uralla etenemisen painottamista. Tällaisille yksioille on tyypillistä työskennellä uransa aikana useassa eri organisaatiossa. Uraansa sitoutuneet yksilöt haluavat saavuttaa henkilökohtaiset tavoitteensa ja jos niitä ei ole mahdollista saavuttaa nykyisessä organisaatiossa, niin he ovat valmiita vaihtamaan työnantajaa. (Lampikoski 2005, 49.)

Muodolliset sitoutujat mukautuvat organisaatioon, he haluavat organisaatiolta edut mutta toimivat enemmän omien tavoitteidensa saavuttamiseksi. Pakollinen

sitoutuminen on sitoutumisen muoto, jossa yksilö pysyy organisaatiossa koska on pakko. Tällaiset yksilöt eivät välttämättä sisäistä organisaation arvoja. He kuitenkin noudattava organisaation normeja ja työskentelevät siten, että saavuttavat ainakin vähimmäistulosvaatimuksen. Sitoutumattomuudella kuvataan sitä tilannetta, kun yksilö vain suorittaa työtehtävät läpi helpoimman kautta. Sitoutumattomat yksilöt eivät sisäistä organisaation arvoja tai normeja. Pakollisesti sitoutujat ja sitoutumattomat ovat ensimmäisinä lomautus- ja irtisanomisuhan alla. (Lampikoski 2005, 50.)

Paluusitoutumisella tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijä palaa takaisin organisaatioon, jossa työskenteli aiemmin. Nykyisin liikkuvuuteen on monta syytä, kuten opinnot keskeyttävä opiskelu, äitiys- ja hoitovapaat sekä ulkomaan komennukset. Työntekijä voi vaihtaa toiselle toimialalle, uuteen työpaikkaan tai eri paikkakunnalle. Tällaisista syistä lähteneet työntekijät ovat lähtöorganisaatiolle potentiaalisia palaajia. Organisaation tulee toteuttaa toimenpiteitä, jotka kannustavat palaamaan ja sitoutumaan organisaatioon. Puolestaan sitoutumisen jaksottaisuus tarkoittaa tilannetta, kun työntekijän sitoutuminen alkaa ennen työsuhdetta. Tällaisia tilanteita ovat työharjoittelu, rekrytointivaihe sekä organisaatiossa työskentelevä vanhempi. Sitoutumiseen vaikuttaa yksilön elinvaihe, joka muuttuu elämäntilanteiden mukana. Kriittisiä vaiheita ovat tutkinnon suorittaminen, perheen perustaminen ja asunnon hankinta, johon liittyy lainasidonnaisuus. Organisaation radikaaleissa muutostilanteissa sitoutuminen voi olla tilanneherkkää. (Lampikoski 2005, 50–51.)

2.4 Motivaatio

Motivaatio on yksilössä olevaa voimaa, joka määrittää toiminnan suuntaa. Motivaatio jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Sisäisessä motivaatiossa yksilö saa tyydytystä tehdystä työstä ja aikaansaannoksista. Sisäinen motivaatio on yhteydessä tarpeeseen kehittää ja toteuttaa itseään. Yksilö, jonka sisäinen motivaatio on vahva ei niinkään piittaa ulkopuolelta tulevista tunnustuksista. (Viitala 2021, luku 2.4.)

Ulkoiset motivaatio perustuu erilaisten palkkioiden havitteluun. Palkkiot voivat olla palkan lisäksi arvostusta tai muuta taloudellista hyötyä. Työelämässä vaikuttavia motivaation lähteitä ovat myös sosiaaliset suhteet, yksilön fyysinen hyvinvointi sekä turvallisuuden tunne. Ulkoisten palkkioiden merkitys korostuu silloin, kun työ on rutiininomaista. (Viitala 2021, luku 2.4.)

Erilaiset ihmiset motivoituvat erilaista asioita, joka tekee motivoitumisen edellytysten vahvistamisesta haastavaa. Monien kohdalla työmotivaatiota heikentää epäonnistumiset, työn haasteellisuus ja työn määrä. Myös huono esihenkilötyö, työn organisoimattomuus ja vähäinen palaute heikentävät motivaatiota työhön. Motivaation heikentyminen voi vaikuttaa työhön panostamisen määrään ja se puolestaan näkyy työsuorituksissa. Työmotivaatiota on mahdollista kehittää työn muotoilulla ja roolituksilla. (Viitala 2021, luku 2.4.)

Työn muotoilulla tarkoitetaan miten työtehtävät ovat muotoiltu. Erilaisten osastojen luominen, keskittäminen ja jakaminen ovat työn muotoilua. Työn muotoilun menetelmiä ovat työajan, -paikan ja -välineiden määrittely, työkierto ja työn laajentaminen. (Kauhanen 2010, luku 2, luku 5.)

3 Palkitsemisen kokonaisuus

3.1 Palkitseminen

Suppeasti määriteltynä palkitseminen käsittää palkan sekä muut etuudet, jotka työntekijä saa vastineeksi tehdystä työstä. Puolestaan laajemman määritelmän mukaan palkitseminen sisältää rahana saatavat korvaukset, erilaiset taloudelliset edut kuten laaja työterveys tai asunto- ja autoetu sekä aineettomat palkitsemiskeinot. (Viitala 2021, luku 3.5.)

Aineetonta palkitsemista on työntekijän palkitseviksi kokemat edut, joita ei mitata rahassa. Useasti aineettomalla palkitsemisella on rahapalkkaa suurempi merkitys, kun yksilö miettii työpaikassa pysymisen ja lähtemisen väliltä.

Työyhteisöltä ja itse työltä odotetaan muutakin kuin hyvää korvausta työstä. Työ tyydyttää kehittymisen ja itsensä toteuttamisen tarpeita, samalla tarjoten ihmis-suhteita. Työpaikka vaikuttaa yksilön henkilökohtaisen elämän sujuvuuteen sijainnillaan, jatkuvuudella sekä joustavuudellaan. (Viitala 2021, luku 3.5.)

Palkitsemisen kokonaisuus koostuu peruspalkasta, ylimääräisistä palkkioista, jotka liittyvät tuloksiin ja onnistumisiin sekä taloudellisista etuuksista että aineetomasta palkitsemisesta. Peruspalkkaa työstä ovat kuukausipalkka, urakka-palkka sekä palkkiopalkka esimerkiksi myytyjen tuotteiden mukaan. Erilaiset lisät, kuten sunnuntailisät ja ylityökorvaukset kuuluvat osaksi peruspalkkaa. (Viitala 2021, luku 3.5.)

Tuloksista ja onnistumisista seuraavia ylimääräisiä palkkioita ovat tulospalkkiot, kertapalkkiot kannustepalkkiot sekä erilaiset voitto-osuudet ja keksintöpalkkiot. Taloudellisia etuja on kahdentyyppisiä, verotettavia ja verovapaita. (Viitala 2021, luku 3.5.) TVL 64 §:n mukaan verotettavia luontoisetuja ovat esimerkiksi lounasetu, autoetu, puhelinetu ja asuntoetu. Verovapaita etuja ovat työterveyspalvelut, tiettyyn arvoon saakka kulttuuri- ja liikuntasetelit sekä työnantajan kustantamat koulutukset.

3.2 Palkitsemisstrategia ja järjestelmät

Palkitsemisstrategialla tarkoitetaan pidemmän aikavälin periaatteita palkitsemisen suhteen. Yleensä strategiaa suunnittelee ylin johto yhdessä henkilöstöammattilaisten kanssa. Strategian tehtävänä on ottaa kantaa palkitsemisen pääperiaatteisiin eli kysymyksiin liittyen mistä palkitaan, paljonko palkitaan, miten työmarkkinoilla asetetaan suhteessa muihin kilpaileviin yrityksiin ja mihin suuntaan palkitsemista halutaan tulevaisuudessa kehittää. (Viitala 2021, luku 3.5.)

Palkitsemisstrategia ottaa kantaa, miten asetetaan työnantajien joukossa etujen näkökulmassa suhteessa muihin samoista työntekijöistä kilpailevien yritysten kanssa. Yritys voi halutessaan tarjota keskipalkkoja suurempaa palkkaa ja tällä yrittää saada itselleen kokeneita työntekijöitä. Toinen vaihtoehto on palkata

opiskelijoita suhteessa pienemmällä palkkatasolla, josta syntyy korkeampi vaihtuvuus. (Viitala 2021, luku 3.5.)

Yritykset voivat määrittää palkitsemiskeinoja työ- ja verolainsäädännön ja työehtosopimusten asettamissa rajoissa. Palkitsemisen periaatteiden tulee olla läpinäkyviä. Tämä saavutetaan keskustelemalla, miten ja mistä työntekijöitä palkitaan. Tärkeimpänä arvona palkitsemisessa voidaan pitää oikeudenmukaisuutta. Yrityksen luomaa palkitsemisen strategiaa toteutetaan palkitsemisjärjestelmällä ja tämä järjestelmä koostuu yrityksen valitsemista palkitsemistavoista. Yrityksen palkitsemisratkaisut kantavat kauas, ne luovat yrityskuvaa ja organisaation sisäistä kulttuuria. Palkitsemisjärjestelmän ollessa erilainen korkeimman johdon ja muun henkilöstön välillä se voi luoda työntekijöille tunteen, että yrityksen tavoitteet eivät olisi kaikkien yhteiset. (Viitala 2021, luku 3.5.)

3.3 Taloudelliset palkitsemiskeinot

Yleensä palkitsemiskeinot jaetaan kahteen osaan, jotka ovat taloudelliset palkitsemiskeinot ja aineettomat palkitsemiskeinot. Taloudelliset palkitsemiskeinot voidaan jakaa kahteen pääryhmään eli suoriin ja epäsuoriin palkitsemiskeinoin. Epäsuoraan palkitsemiseen kuuluu lakisääteiset ja vapaaehtoiset edut. Taloudellisten palkitsemiskeinot ovat jaettu kahteen osaan, suorita palkitsemiskeinoja ovat palkka, erilaiset suorituspalkat ja taitolisät. Epäsuoriin palkitsemiskeinoin sisältyy lakisääteiset sosiaaliturvaetuudet sekä vapaaehtoiset lisävakutukset ja henkilöstöedut. (Kauhanen 2010, luku 9.)

Työstä useimmiten maksetaan työntekijälle palkkaa, joka perustuu aikaan. Useimmiten maksetaan kuukausipalkkaa, mutta esimerkiksi kiireapulaisille voidaan maksaa palkkaa, joka perustuu tehtyihin tunteihin. Palkkausta säätelee työsopimuslaki sekä toimialoittain työehtosopimukset. Työsopimuslain mukaan palkan pitää olla vähintään työehtosopimuksen mukainen, mutta tätä parempaa palkkaa saa maksaa vapaasti halutessaan. Palkkoja voidaan tarkistaa säännöllisesti ja yleensä korotukset määritellään prosentteina yksilön peruspalkasta. Yleiskorotusten merkitys motivoivana tekijänä on vähäinen. Palkankorotusten

taustalla on useasti työnantaja- ja työntekijäliittojen välinen sopimus, jonka myötä kaikki alan työntekijät saavat yleiskorotuksen. Suoriteperusteiset palkkiot pohjautuvat tehdyn työn määrään, kuten esimerkiksi myyntimäärään tai suoritettuun urakkaan. Myyntihenkilöllä palkka voi olla kokonaan tai osittain provisioon perustuva, joka määräytyy aikaansaadun myynnin mukaan. (Viitala 2021, luku 3.5.)

Erilaisten henkilökustannuksien maksaminen on työnantajan vastuulla. Nämä henkilökustannukset ovat palkan perusteella maksettavia pakollisia menoeriä. Osa kuluista kuuluu työnantajan ja työntekijän maksettavaksi, mutta osa kuuluu vain työnantajalle. Sosiaalivakuutusmaksuihin kuuluvat sairausvakuutusmaksu, työttömyys- ja tapaturmavakuutusmaksu, ryhmähenkivakuutusmaksu ja työeläkemaksu. Lain mukaan yrityksen kuuluu ottaa työntekijöilleen eläkevakuutus, koska kaikki työsuhteet kuuluvat työeläketurvan piiriin. Eläkemaksusta osa on yrityksen maksettavaa ja osa on työntekijän maksettavaa, työntekijän osuus pidätetään palkanmaksun yhteydessä. Myös työttömyysvakuutusmaksu kuuluu työnantajan ja työntekijän maksettavaksi. Tapaturmavakuutusmaksu on lakisääteinen maksu yritykselle ja useat työehtosopimukset velvoittavat työnantajaa ottamaan työntekijöilleen työ- ja vapaa-aikaa koskevan ryhmähenkivakuutuksen. (Viitala 2021, luku 3.5.)

Työnantajan tulee maksaa sairausajan palkkaa noin viikon mittaisilta sairaspoissaoloilta, sen jälkeen Kela maksaa päivärahat. Työehtosopimuksissa voi olla poikkeamia tähän liittyen. Vuosilomalain mukaan ansaittu vapaa on aina palkallista. Lomapalkka tarkoittaa palkkaa, joka maksetaan loman ajalta. Vuosilomakorvaus tarkoittaa korvausta ansaitusta lomasta, joka on jäänyt pitämättä esimerkiksi, jos työsuhteen päättyessä ei ole pystynyt pitämään lomaa. Usein työehtosopimuksissa on sovittu lomarahasta, joka on puolet lomapalkan määrästä. Se maksetaan työntekijälle loman yhteydessä ja useimmiten se edellyttää lomalta palaamista takaisin töihin. Alasta ja työpaikasta riippuen voi olla mahdollista vaihtaa lomaraha vapaaksi. (Viitala 2021, luku 3.5.)

Tavallisesti palkan määräytymismalli on sellainen, jossa osa palkasta määräytyy vaativuuden ja henkilökohtaisen suoriutumisen perusteella. Näiden lisäksi

yritys voi maksaa tulospalkkiota, joka voi perustua yrityksen, yksikön tai yksilön saavuttamaan tulokseen. Tuloksen ollessa heikko, ei tulospalkkiota makseta. Palkanosa, joka perustuu vaativuuteen, määritellään millä tasolla vaativuuden komponentit ovat. Työn vaativuutta arvioidessa huomioidaan vain työtehtävän vaatimukset eikä henkilöä joka työtehtävät suorittaa. Puolestaan henkilökohtaiseen suoriutumiseen perustuvassa palkanosassa se määräytyy juuri henkilön suoriutumisen mukaan. Työsuoritusta arvioidessa otetaan huomioon aikaansaannokset, taidot ja organisaatiota hyödyttävät ominaisuudet. Tällainen suoriutumiseen perustuva palkanosa voi toimia yksilön motivaatiota edistävänä silloin kuin se hoidetaan linjakkaasti ilman eriarvoisuutta ja epäoikeudenmukaisuutta. (Viitala 2021, luku 3.5.)

3.4 Aineettomat palkitsemiskeinot

Aineettomat palkitsemiskeinot jakaantuvat kasvupolkuihin uralla sekä sosiaaliin palkkioihin. Urapalkkiolla tarkoitetaan työn mielekkyyttä itsessään, itsensä kehittämistä ja etenemistä uralla. Sosiaaliin palkkioihin puolestaan kuuluu erilaiset kiitokset ja tunnustukset, statussymbolit sekä työn tarjoamat verkostot. (Kauhanen 2010, luku 9.)

Aineettomia palkitsemiskeinoja on olemassa useita. Ne ovat yksilölle palkitsevia ja työpaikkaan sitouttavia. Näitä palkitsemiskeinoja ovat muun muassa työtehtävien kiinnostavuus ja mahdollisuus päästä oppimaan ja kehittymään työssään, mahdollisuus urakehitykseen sekä mahdollisuus kehittää itseään. Myös joustavuus sekä vapaus työpaikan, -tapojen ja -aikojen suhteen on aineetonta palkitsemista. Palkitseva ja sitouttava tekijä on myös työpaikan sijainti, mahdollisuus päästä luomaan kontakti yksilöä kiinnostaviin sosiaaliin verkostoihin ja yksilön saama kiitos ja arvostus muilta. (Viitala 2021, luku 3.5.)

3.5 Taloudelliset kannustimet

Taloudellisia kannustimia käytetään silloin, kun halutaan sitouttaa yksilöitä pitemmäksi ajaksi organisaatioon. Tällaiset taloudelliset kannustimet konkretisoidaan yksilölle myöhemmin tulevaisuudessa. Erilaisia kannustimia ovat osakepalkkiojärjestelmät, optiot, osakesäästöohjelmat ja henkilöstörahas-to-osuudet. Ylintä johtoa sekä avainhenkilöitä voidaan sitouttaa yrityksen osakkeilla. (Viitala 2021, luku 3.5.)

Osakesäästöohjelma voi olla koko tarjolla koko henkilöstölle, mutta se on yksilöille vapaaehtoinen. Tällaisessa osakesäästöohjelmassa yksilö sitoutuu säästämään prosenttiosuuden vuosipalkastaan ja se sijoitetaan kyseisen organisaation osakkeisiin. Tällöin yksilön tulee työskennellä organisaatiossa ja pitää osakkeita tavallisesti yhdestä kolmeen vuotta, jotta saa organisaation tarjoamat ylimääräiset osakkeet. Yritys korvaa rahallisesti yksilölle ilmaisista osakkeista tulevat veroseuraamukset. (Viitala 2021, luku 3.5.)

Henkilöstörahasotot ovat henkilöstön hallinnoima rahasto, johon organisaatio siirtää palkkioita mitkä perustuvat tulokseen. Rahaston tarkoitus on sijoittaa tulos- ja voittopalkkiorahat tuottavasti, mutta pienellä riskillä. Henkilöstörahas-to-osuuksissa huomioidaan yksilöiden henkilökohtainen tulos- ja voittopalkkio, koska ne voivat olla eri suuruisia työntekijöiden välillä. (Viitala 2021, luku 3.5.)

3.6 Henkilöstöetujen määritelmä

Henkilöstöedut ovat epäsuoraa palkkausta eli etuja, joita työnantaja tarjoaa palkan lisäksi ja niillä on taloudellinen arvo (Kauhanen 2010, luku 9). Työsuhde-etuja tarjoamalla saadaan lisättyä palkitsemisen monimuotoisuutta (Viitala 2021, luku 3.5). Henkilökuntaeduilla tarkoitetaan työnantajan järjestämiä etuja työ- tai virkasuhteen perusteella, mutta edut eivät ole korvausta tehdystä työstä. Näitä etuja annetaan työntekijöille tai eläkkeellä oleville entisille työntekijöille. Henkilökuntaetujen tarkoituksena on välittää hyvää työnantajakuvaa ja työntekijöiden työkykyä ja -motivaatiota. (Verohallinto, 2024.) Tuloverolain (1535/1992,

TVL) 69 §:n mukaan veronalaiseksi etuudeksi ei katsota työnantajan antamia tavanomaisia ja kohtuullisia etuja koko henkilökunnalle ja palveluksesta eläkkeellä oleville.

Työnantajalta saatu henkilökuntaetu voi olla kokonaan veronalainen, osittain verovapaa etu tai kokonaan verovapaa etu (Verohallinto 2024). TVL 69 §:n 1 momentin 4 kohdan mukaan verottomana pidetään työnantajan järjestämää etua virkistys- ja harrastustoiminnasta. Tähän liittyvänä etuna pidetään työnantajan vuosittain tarjoamaa 400 euron etua omaehtoiseen liikunta- ja kulttuuritoimintaan. Edellytyksenä pidetään sitä, että etu on ainoastaan työntekijän käytettävissä.

Haasteellista palkitsemisen kehittämisessä on se, että eri henkilöille eri asiat ovat merkityksellisiä. Organisaation tulisi ymmärtää henkilöstön arvostamia asioita ja näiden pohjalta rakentaa palkitsemismalli, joka vastaa henkilöstön odotuksia. Joillekin työterveyspalvelut ovat rahapalkkaa tärkeämpiä, joillekin taas lisäeläkevaakutus ja liikuntamahdollisuudet ovat tärkeitä. Työsuhde-edut ovat osa palkitsemisen kokonaisuutta. Lisäämällä erilaisia työsuhde-etuja voidaan laajentaa palkitsemista. Nämä työsuhde-edut ovat taloudellista palkitsemista, koska niille voidaan laskea taloudellinen arvo. (Viitala 2021, luku 3.5.)

3.7 Erilaiset henkilöstöedut

Työantajalla on mahdollisuus tarjota iso määrä erilaisia etuja, joista ei veroteta. Näiden etujen tulee olla tarjolla koko henkilöstölle ja niiden tulee olla tavanomaisia sekä kohtuullisia. Organisaatio voi tarjota myös lisäpalveluita, joissa rajana on vain mielikuvitus. Näitä tarjotessa tulee ottaa huomioon henkilöstön tarpeet. Koko henkilöstölle tarjottavia etuja voi olla kattava terveydenhuolto, henkilöstöalennukset, lisävakuutukset sekä täydennyskoulutukset. Lisäpalveluita mietittäessä on hyvä miettiä mitä työntekijät arvostavat ja kulujen määrää suhteessa etujen hyötyyn. (Kauhanen 2010, luku 9.)

Luontoisetuja ovat työsuhde-edut, joilla on taloudellinen arvo ja ne ovat verotettavia työntekijälle. Näitä etuja ovat asuntoetu, puhelinetu, ravintoetu, auto- ja autotallietu. Näille eduille on määritelty verotusarvo, joka otetaan huomioon laskennallisena eränä, kun lasketaan palkasta ennakonpidätystä. (Viitala 2021, luku 3.5.)

Osa työsuhde-eduista on verottomia tiettyyn rajaan saakka. Tällaisia etuja ovat esimerkiksi henkilökunta-alennukset, työasut sekä taukojummat. Työnantaja voi tarjota työntekijöille erilaisia liikuntapaikkojen käyttöoikeuksia tai lippuja liikunta- tai kulttuuritapahtumiin. Työsuhde-etuja ovat myös käyttöoikeus veneeseen tai muuhun esineeseen sekä käyttöoikeus lomaosakkeeseen tai mökkiin. (Viitala 2021, luku 3.5.)

4 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät ja toteutus

4.1 Kvantitatiivinen tutkimus

Opinnäytetyössä käytetään kvantitatiivista tutkimusta. Kvantitatiivinen tutkimus kuvaa ilmiötä yleisen tieteen logiikan mukaan ja soveltaa tilastotieteen menetelmiä johtopäätöksen saamiseksi (Tilastokeskus 2024). Kvantitatiivinen tutkimus on määrällinen ja sillä saadaan vastauksia prosenttiosuuksiin ja lukumääriin liittyviin kysymyksiin. Aineisto kerätään tutkimuslomakkeella, jossa on valmiit vastausvaihtoehdot. Vastaukset ovat numeerisia, joten tuloksista voidaan tehdä taulukoita sekä kuvioita. Näistä vastauksista voidaan selvittää asioiden välillä olevia riippuvuuksia tai muutoksia. Tällä tutkimusmenetelmällä saadaan yleensä selville tämänhetkinen tilanne, mutta ei pystytä syvällisemmin selvittämään asioiden syitä. (Heikkilä 2014, 15.)

Kvantitatiivisen analyysin periaatteena analyysissä on argumentoida lukujen ja niiden välisten tilastollisten yhteyksien kautta. Aluksi aineisto kootaan taulukkomuotoon. Tutkimusyksiköt saavat arvoja useilla eri muuttujilla ja analyysi tehdään näiden tilastollisten muuttujien välisistä yhteyksistä. Yleisperiaatetta voi

verrata luonnontieteestä tuttuun kontrolloituun kokeeseen, jossa on ensin hypoteesi, jossa riippumaton muuttuja vaikuttaa riippuvaan muuttujaan. (Alasuutari 2011, luku 2.)

Tutkimusprosessi koostuu eri vaiheista, jotka ovat yhteydessä toisiinsa ja muodostavat kokonaisuuden. Prosessi alkaa, kun määritetään tutkimusongelma ja perehdytään aiempiin tutkimuksiin sekä aiheesta kertovaan teoretietoon. Tutkimussuunnitelmassa on tiedot kaikista tutkimukseen vaikuttavista tekijöistä. Siitä selviää mitä tutkitaan ja miksi, miten tulokset hankitaan ja käsitellään sekä miten tuloksista raportoidaan. (Heikkilä 2014, 20.)

Välillä on tarpeen tehdä pilottitutkimus eli esitutkimus, jolla saadaan täsmennettyä ja rajattua tutkimusongelmaa. Kohderyhmään kuuluvien kanssa käytävillä keskustelulla pystytään saamaan tarpeellista tietoa tutkimuksen kysymyksien kannalta. Keskustelu saattaa myös tuoda esille ilmiötä selittäviä tekijöitä. Empiirisen tutkimuksen tutkimusasetelmaan kuuluu kolme osaa, jotka ovat tutkimusongelma, aineisto sekä menetelmä. Keskeisessä osassa on tutkimusongelma ja sen määrittäminen vaikuttaa tutkimuksen hyötyihin. Kun tiedetään mihin vastusta haetaan, niin suunnittelu ja toteutus selkiytyvät. (Heikkilä 2014, 20–21.)

Tutkimusongelman kysymyksistä voidaan tehdä hypoteeseja eli väittämiä, jotka pohjautuvat teoriaan ja aiempiin tutkimuksiin. Hypoteesien paikkansapitävyyttä tutkitaan tutkimusaineiston avulla. Hypoteesit voivat olla yhdessä tutkimusongelman kanssa keskeisessä osassa suunnitellussa tutkimuslomaketta. (Heikkilä 2014, 21)

Tässä opinnäytetyössä käytetään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ja tehdään kysely. Kysely lähetetään valitulle kohderyhmälle. Vastaukset kootaan taulukkomuotoon ja sitten tutkitaan niiden välillä olevia riippuvuuksia.

4.2 Kyselylomakkeen teko ja lähetys

Ennen kyselylomakkeen tekoa tulee olla selvillä, mihin halutaan vastaus. Kirjallisuuteen sekä kysymysongelmaan tulee perehtyä ennen kyselylomakkeen suunnitteleminen. Huomioon tulee ottaa se, miten aineistoa tullaan käsittelemään. Kysymyksiä suunnitellessa tulee ottaa huomioon, miten tarkkoja vastausten halutaan olevan ja miten tarkkoja tietoja pystytään selvittämään. Tärkeää on ottaa huomioon se, että tutkimuslomakkeen kysymyksillä saadaan selville tutkittava asia. Tiedonkeruun jälkeen kysymyksiä ei voi muuttaa tai parantaa. (Heikkilä 2014, 45–46.)

Kysymystyyppejä ovat avoimet kysymykset, suljetut eli vaihtoehdon antavat kysymykset ja sekamuotoiset kysymykset. Suljetuissa kysymyksissä on valmiit vaihtoehdot, josta valita. Tällaiset kysymykset ovat strukturoituja kysymyksiä ja ne ovat tarkoituksenmukaisia niissä tilanteissa, kun rajatut vastausvaihtoehdot tiedetään etukäteen. Suljetuissa kysymyksissä on tarkoituksena yksinkertaistaa käsittelyä ja torjua virheitä. Vaihtoehtoja tarjotessa vastaajan on helpompi antaa arvostelevia vastauksia ja vastaaminen ei jää kiinni kielivaikeuksista. Vastausvaihtoehtoja ollessa kaksi kysymys on dikotominen ja jos vastausvaihtoehtoja on enemmän, on kyseessä monivalintakysymys. (Heikkilä 2014, 48–49.)

Täsmällisiin tosiasiakysymyksiin vastaaminen edellyttää faktoja. Tällaisia asioita kysyttäessä pitää varmistaa kysymyksen yksiselitteisyys ja ohjeistus siihen, miten vastataan tulkinvaraisiin kysymyksiin. Määriä ja useutta mittaavat kysymykset ovat arvonvaraisia tosiasiakysymyksiä. Yleensä täsmällisten tosiasiatietojen luotettavuus on suurempi kuin arvonvaraisten tosiasiatietojen. (Heikkilä 2014, 53–54.)

Internetkyselyt mahdollistavat aineiston käsittelyn heti kyselyn vastausajan päätyttyä, koska aineisto tallentuu tietokantaan. Internetkyselyt ovat nopeita ja soveltuvat käytettäväksi silloin, kun on mahdollista saada edustava otos. Tällaisen otoksen saaminen edellyttää, että kysely saavuttaa kaikki perusjoukon jäsenet esimerkiksi sähköpostilla. Tällaisten kyselyiden toteuttamiseksi on olemassa

internetpohjaisia tutkimus- ja tiedonkeruuohjelmia, kuten Webropol. (Heikkilä 2014, 66–67.)

4.3 Vastausten analysointi

Aineiston käsittely alkaa aineiston keruun ja tallennuksen jälkeen. Aineisto tulee käsitellä niin, että siitä saadaan vastaus tutkimuskysymyksiin ja että sen avulla voidaan ratkaista tutkimusongelma. Teoriasta ja tutkimusongelmasta koostuu viitekehys, joka ohjaa empiiristä työtä. Viitekehyyksen tarkoituksena on yhdistää kokonaisuudeksi teoreettinen ja empiirinen osa. (Heikkilä 2014, 138.)

Tilastollisessa analyysissä suuri merkitys on aineiston graafisella kuvaamisella. Ennen aineiston käsittelyä on hyvä tehdä ajosuunnitelma, jota noudattamalla eteneminen on johdonmukaista. Hyvän ajosuunnitelman avulla saadaan perusta tehdä oikeita johtopäätöksiä ja se helpottaa tutkimusraportin kirjoittamista. (Heikkilä 2014, 139.)

Yleensä taulukolla saadaan esitettyä suurempia tietomääriä, kuin tekstillä tai kuviolla. Taulukkojen avulla saadaan esitettyä monia lukuja pienessä tilassa ja niiden avulla onnistuu lukujen vertailu. Visuaalinen suunnittelu parantaa taulukon luettavuutta ja olennaiseen keskittyminen tekee taulukosta selkeän. Usein tilasto-ohjelmien valmiit taulukot vaativat muokkausta ennen raporttiin liittämistä. Jokainen raporttiin lisätty taulukko pitää tulkita auki. (Heikkilä 2014, 144.)

4.4 Kyselyn toteutus ja analysointi

Kyselyn kysymysten (liite 1) laatimisen perustana oli opinnäytetyön teoriaosuudessa läpi käydyt aiheet. Kyselystä pyrittiin tekemään nopeasti vastattava ja vastausajaksi arvioitiin 5–10 minuuttia. Kysymykset jaettiin neljään eri osaa. Ensimmäisenä oli kolme kysymystä yrityksen taustasta, sen jälkeen oli kysymyksiä palkitsemisesta. Kolmantena teemana oli henkilöstöedut ja viimeisenä oli kysymyksiä sitouttamisesta. Kysymyksiä oli yhteensä 23 kappaletta, muodoltaan

nämä olivat valintakysymyksiä ja monivalintakysymyksiä. Viimeinen kyselyn kysymys oli avoin.

Teema 1:ssä kysyttiin kysymyksiä, joilla oli tarkoitus selvittää yrityksen taustaa. Vastaukset kertovat yrityksen iän, henkilöstön lukumäärän ja liikavaihdoin vuonna 2023. Nämä kolme taustakysymystä mahdollistavat vertailun vaikuttaako esimerkiksi yrityksen ikä tai liikevaihto sitouttamisen miettimiseen. Liikevaihtoa voidaan käyttää taustamuuttujana tutkittaessa vaikuttaako liikevaihto yrityksen tarjoamiin palkitsemiskeinoihin.

Palkitsemista koskevat kysymykset oli koottu teema 2 alle. Näiden kysymysten avulla selvitettiin, onko yrityksillä tarjolla rahapalkan lisäksi muita palkitsemisetuja. Tämän teeman alla kysyttiin myös palkitsemisstrategiasta ja onko henkilöstöllä ollut mahdollisuutta vaikuttaa etuihin.

Teema 3 sisälsi kysymyksiä liittyen henkilöstöetuihin. Kysymykset selvittivät tarjoavatko yritykset harrastus- ja virkistyssetua sekä paljon sen arvo on yrityksillä, jotka sitä tarjoavat. Lisäksi tämän teeman alla kysyttiin kysymyksiä liittyen yrityksen työntekijöilleen tarjoamiin työsuhde-etuihin ja luontoisetuihin.

Viimeisenä teema 4:ssä keskityttiin sitouttamiseen liittyviin kysymyksiin. Kysymykset selvittävät yrityksen henkilöstön vaihtuvuutta ja suhtautumista sitouttamisen miettimiseen nyt ja tulevaisuudessa. Teeman alla oli myös kysymykset liittyen yritysten näkemykseen henkilöstöetujen vaikutuksesta työntekijöiden sitoutumiseen ja uusien työntekijöiden houkutteluun. Viimeisenä oli avoin kysymys, jossa voi kertoa onko yrityksessä jokin muu sitouttamiseen liittyvä tekijä, joka koetaan tärkeäksi.

Opinnäytetyön kysymysten viimeistelyn jälkeen kysely luotiin Webropol- kyselytyökalulla. Kun kysely oli valmis Webropol:ssa testattiin sitä useampaan kertaan. Tämän jälkeen annettiin ulkopuolisen henkilön testata kyselyn täyttämistä. Näin saatiin selvitettyä, onko kysely toimiva ja kuinka kauan kyselyyn vastaamiseen menee aikaa.

Kyselyn linkki sekä saateteksti (liite 2) lähetettiin Pohjois-Karjalan Yrittäjät ry:lle 24.10.2024. Samana päivänä kysely lähetettiin heidän toimestaan 1800 vastaajalle. Kohderyhmänä oli alueella toimivat yritykset, josta rajattiin pois yksinyrittäjät. Ensimmäisen 12 päivän aikana vastauksia tuli 44 kappaletta. Pohjois-Karjalan Yrittäjät Ry lähetti 4.11.2024 muistutusviestin kyselyyn vastaamisesta, jotta vastauksia saataisiin enemmän ja tulokset olisivat luotettavampia. Viimeinen kyselyn vastauspäivä oli torstai 7.11.2024 ja siihen mennessä vastauksia oli tullut 76 kappaletta.

Kyselyn vastausajan jälkeen kysely suljettiin vastaajilta. Vastaukset tallentuivat automaattisesti Webropol-palveluun. Kyselyn loputtua vastuksista sai muodostettua Webropolin raportointi osiossa perusraportin sekä iän, henkilöstön ja liikevaihdon mukaan muokatut raportit. Raporttien muodostuksen jälkeen raportit siirrettiin Exceliin, jossa oli helppo muokata kuvioiden ulkonäköä. Nämä muokatut kuviot on siirretty tähän opinnäytetyöhön.

5 Tulokset

5.1 Kyselyn tulokset

Opinnäytetyön tutkimuksessa selvitettiin Pohjois-Karjalan alueen yritysten tarjoamia palkitsemiskeinoja ja henkilöstöetuja. Kysely piti sisällään myös sitoutumiseen liittyviä kysymyksiä, ja kyselyssä kysyttiin vaikuttavatko tarjotut henkilöstöedut yrityksen mielestä henkilöstön sitoutumiseen. Kysely lähetettiin Pohjois-Karjalan Yrittäjät ry:n kautta 1800 yritykseen tällä alueella. Kyselyyn vastasi 76 yritystä, joten vastausprosentiksi muodostui 4,2 %. Tulokset ovat jonkin verran suuntaa antavia, koska vastausprosentti jäi pieneksi.

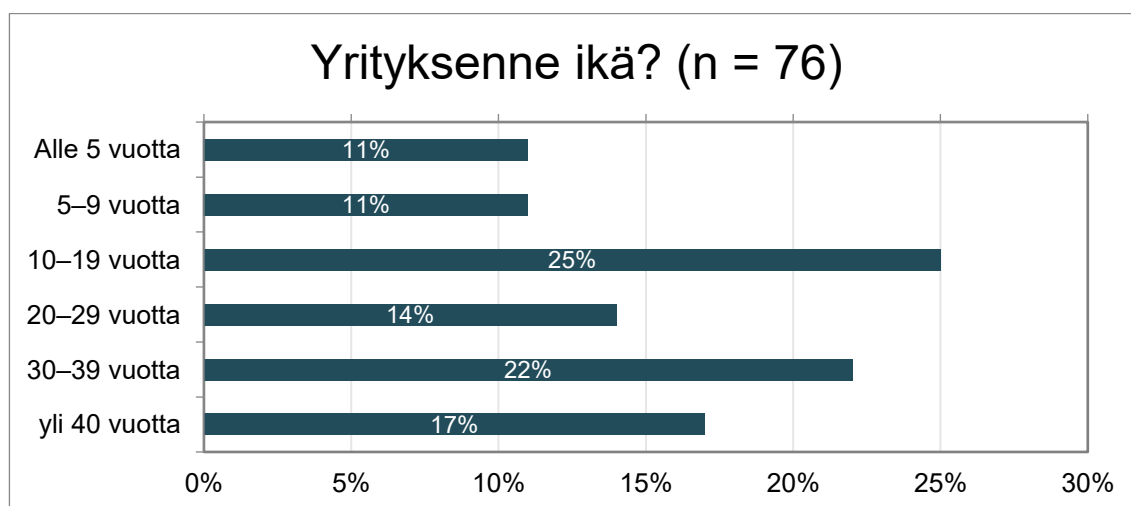
Tulokset käydään läpi teemoittain samassa järjestyksessä, kuin ne olivat kyselyssä. Kyselyn kysymyksistä 23 oli pakotettuja ja yksi kysymys avoin. Tähän viimeisenä olleeseen avoimeen kysymykseen tuli vastauksia 20 kappaletta.

Kysymyksistä seitsemän oli sellaisia, jotka aukesivat vain osalle vastaajista riippuen edellisen kohdan vastauksesta.

5.2 Yrityksen taustatiedot

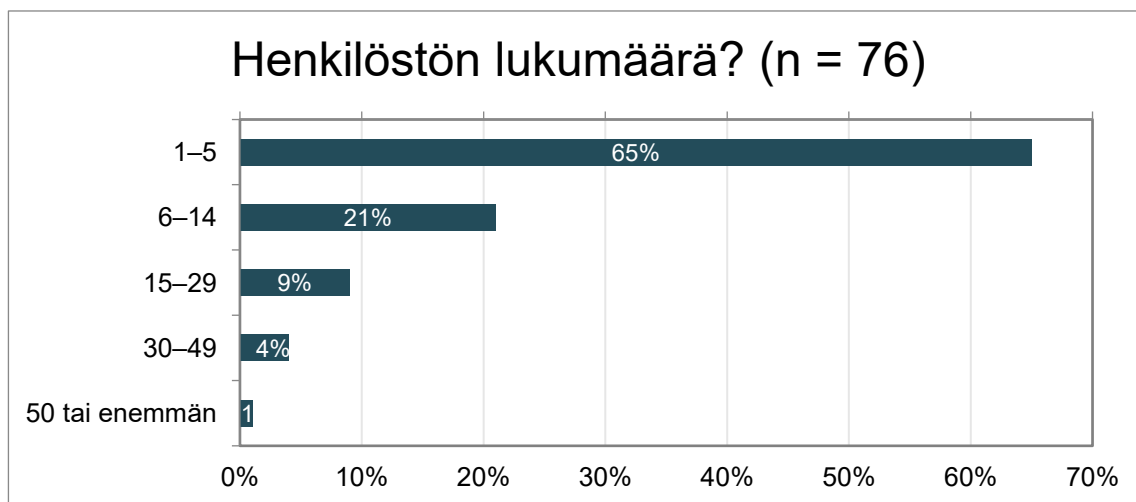
Ensimmäisen teeman kysymyksillä oli tarkoitus selvittää yritysten ikää ja kokoluokkaa henkilöstön ja liikevaihdon mukaan. Näitä taustatietoja käytetään taustamuuttujina tarkastellessa tutkimustuloksia.

Kuvio 2 kertoo kyselyyn vastanneiden yritysten iän. Eniten vastauksia, 25 %, on tullut 10–19 vuoden ikäisiltä yrityksiltä. Puolestaan vähiten vastauksia on tullut alle 5 vuotta ja 5–9 vuotta vanhoilta yrityksiltä, yhteensä näistä ikäryhmistä vastaajia on 22 %. Jokaiseen kyselyyn valittuun ikäryhmän on saatu vastauksia, joten tästä voidaan päätellä eri ikäisten yritysten olevan hyvin edustettuna vastauksissa.



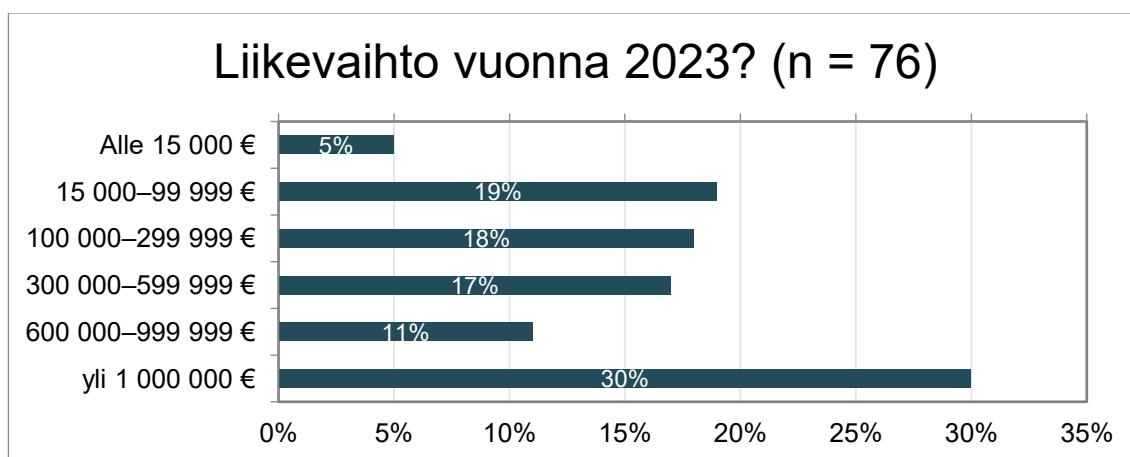
Kuvio 2. Yrityksen ikä.

Kuviosta 3 ilmenee kyselyyn vastanneiden yritysten henkilöstön määrä. Kaikista kokoluokista on saatu vastauksia. Selvästi eniten, 65 %, vastaajia on 1–5 henkilöä työllistävistä yrityksistä. Vähiten vastaajia on 50 tai enemmän henkilöä työllistävistä yrityksistä, tämän ryhmän vastaajia on vain 1 %.



Kuvio 3. Yrityksen henkilöstön määrä.

Kuvio 4 esittää vastaajat vuoden 2023 liikevaihdon mukaan. Kuviosta nähdään, että 30 % vastaajista on tehnyt yli miljoonan euron liikevaihdoin vuonna 2023. Vähiten vastaajia on alle 15 000 € liikevaihdoin tehneissä, heitä on vain 5 %. Muut liikevaihtoryhmät ovat tasaisemmin edustettuna kyselyn vastauksissa.



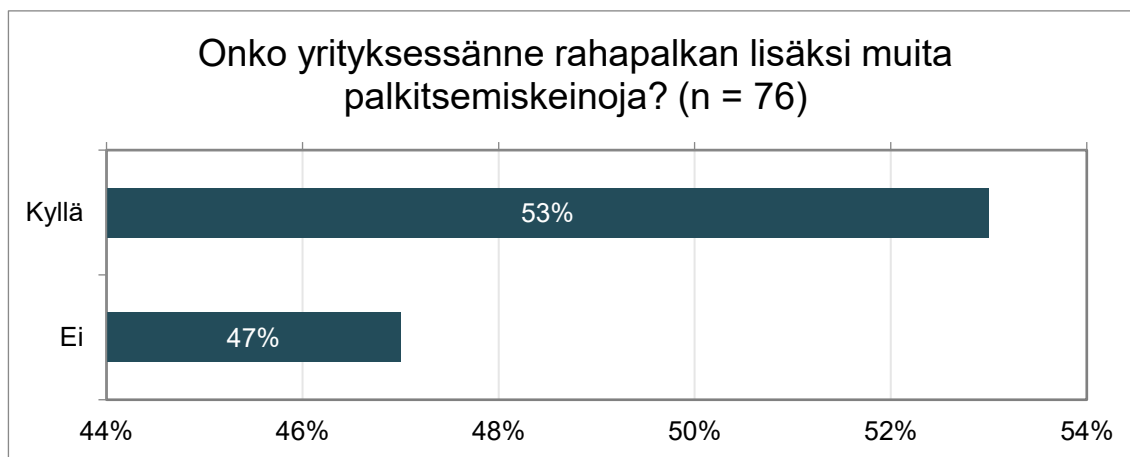
Kuvio 4. Liikevaihto vuonna 2023.

Nämä yrityksen taustatiedot ovat taustamuuttujina, kun tutkimustuloksia tarkastellaan. Yrityksen iän ja liikevaihdon puolesta vastaajia on paljon eri ryhmissä. Henkilöstön määrän kasvaessa myös kyselyyn vastaajien määrä pienentyy ja suurimman henkilöstömäärän vastaajaprosentti on vain 1 %.

5.3 Palkitseminen

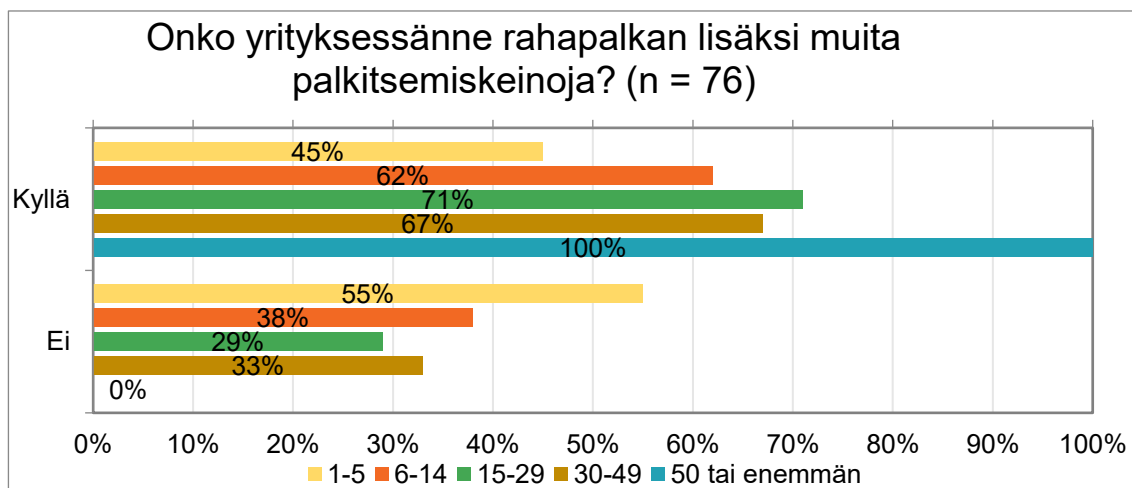
Teeman 2 kysymykset koskevat palkitsemista. Kysymyksellä numero 4 selvitetiin, onko yrityksellä rahapalkan lisäksi muita palkitsemiskeinoja. Jos yritys vastasi tähän kysymykseen Kyllä-vaihtoehdon, niin vastaajalla avautui tarkentavat kysymykset liittyen aineettomiin ja taloudellisiin palkitsemiskeinoihin. Tämän teeman alla selvitettiin, onko yrityksillä palkitsemisstrategiaa ja onko henkilöstö päässyt vaikuttamaan uusiin palkitsemiskeinoihin.

Kuviosta 5 käy ilmi, että 53 % vastaajayrityksistä käyttää rahapalkan lisäksi muita palkitsemiskeinoja. 47 % vastaajayrityksistä käyttää vain rahapalkkaa. Vastaukset jakaantuvat melko tasaisesti molempien vastausvaihtoehtojen kesken.



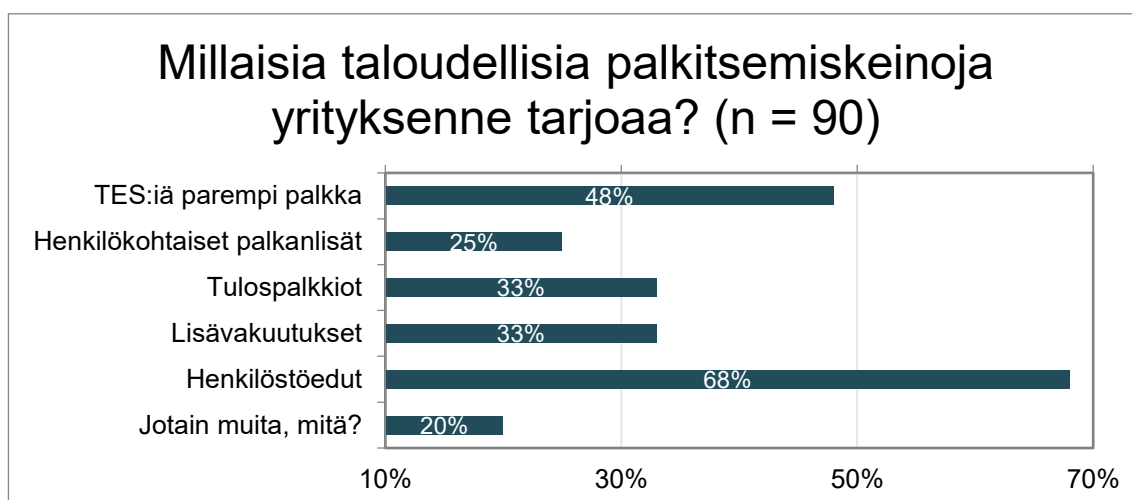
Kuvio 5. Yrityksen palkitsemiskeinot.

Tutkittaessa kuviota 6 on havaittavissa, että mitä enemmän yrityksessä on henkilöstöä sitä suurempi osa käyttää rahapalkan lisäksi muita palkitsemiskeinoja. Ainostaan 1–5 henkilön yrityksistä yli puolet, 55 % on vastannut, etteivät he käytä muita palkitsemiskeinoja rahapalkan lisäksi. 50 tai enemmän henkilöä työllistävistä yrityksistä on vastannut käyttävänsä rahapalkan lisäksi muita etuja, on tärkeää kuitenkin huomata, että tämän kokoluokan yritysten osuus kyselyyn vastaajista oli 1 %.



Kuvio 6. Yrityksen palkitsemiskeinot henkilöstön koon mukaan.

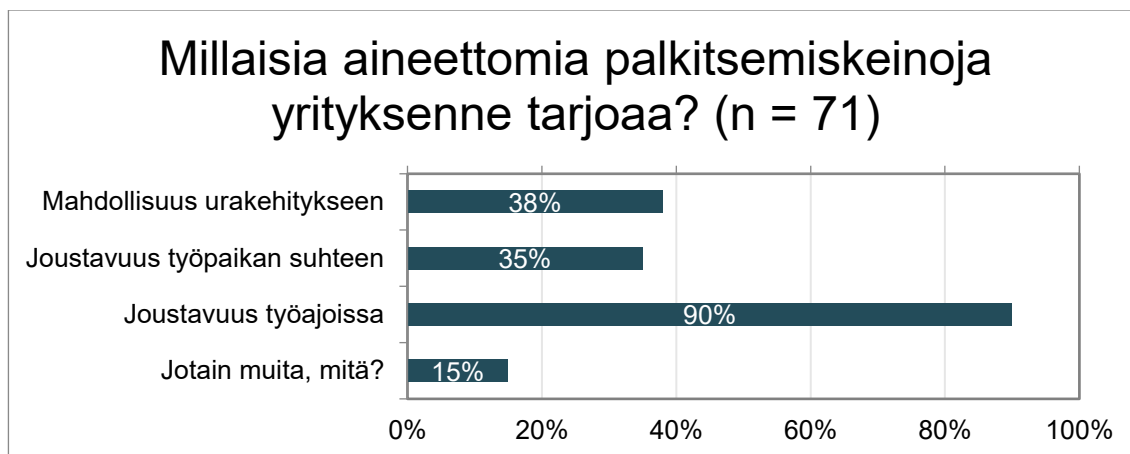
Kysymys 5 avautui vain kysymyksen 4 Kyllä-vastajille. Tähän kysymykseen vastattaessa oli mahdollista valita useampi vaihtoehto ja vastauksia tuli yhteensä 90. Kuviosta 7 on nähtävissä, että henkilöstöedut ovat eniten käytössä oleva taloudellinen palkitsemiskeino. Myös TES:ta parempi palkka on lähes puolessa yrityksistä, joissa käytetään taloudellisia palkitsemiskeinoja. Muita taloudellisia palkitsemiskeinoja kerrottiin olevan työntekijöille tarjottavat matkat, provisio ja voitonjakoerät. Myös kokonaisvaltainen työterveyshuolto ja sairaskulvakuutus nousivat esiin.



Kuvio 7. Taloudelliset palkitsemiskeinot.

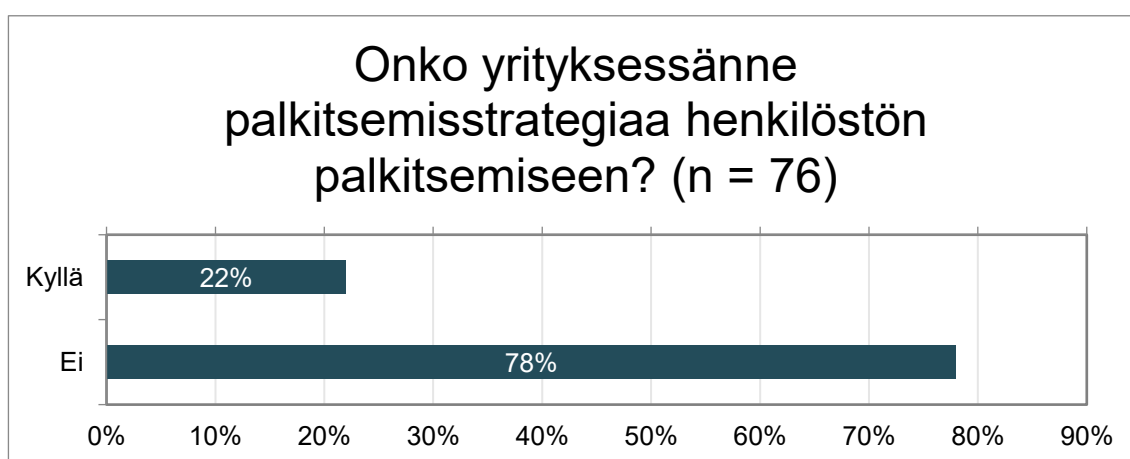
Myös kysymys 6 oli rajattu vain kysymyksen 4 Kyllä-vastajille. Vastajien oli mahdollista valita useampi vaihtoehto ja vastata mitä muita aineettomia palkitsemiskeinoja he tarjoavat. Tässä kysymyksessä vastauksia kertyi yhteensä 71.

Kuviosta 8 on nähtävissä, että suuri osa, 90 % aineettomia palkitsemiskeinoja käyttävistä tarjoaa joustavuutta työaikojen suhteen. Muina aineettomina palkitsemiskeinoina mainittiin joka viikko oleva tuplavapaa, työaikapankki ja kaikenlainen joustavuus.



Kuvio 8. Aineettomat palkitsemiskeinot.

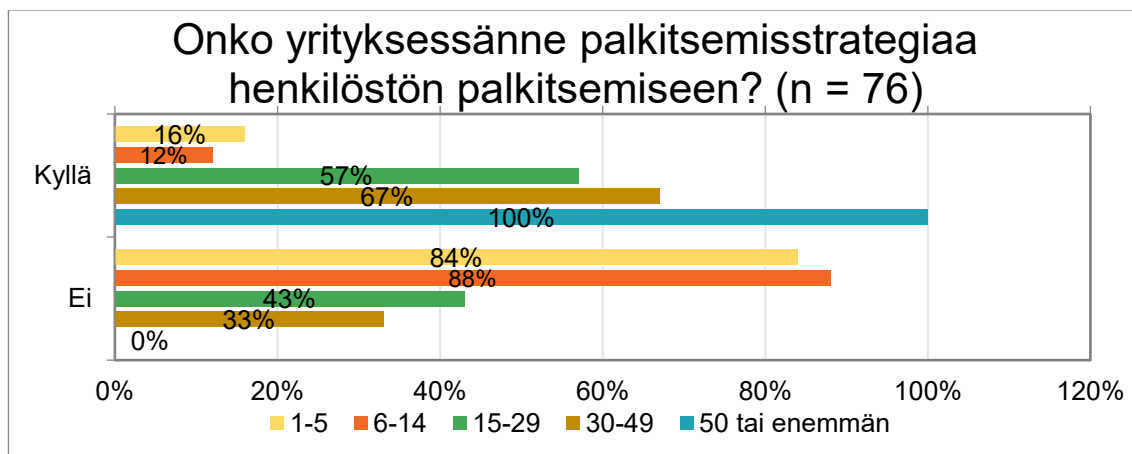
Kysymyksessä 7 kysyttiin, onko yrityksellä palkitsemisstrategiaa. Kuviosta 9 selviää, että suuremmalla osalla, 78 %, ei ole palkitsemisstrategiaa henkilöstön palkitsemiseen. Kyllä vastaajien osuus on 22 %.



Kuvio 9. Palkitsemisstrategia.

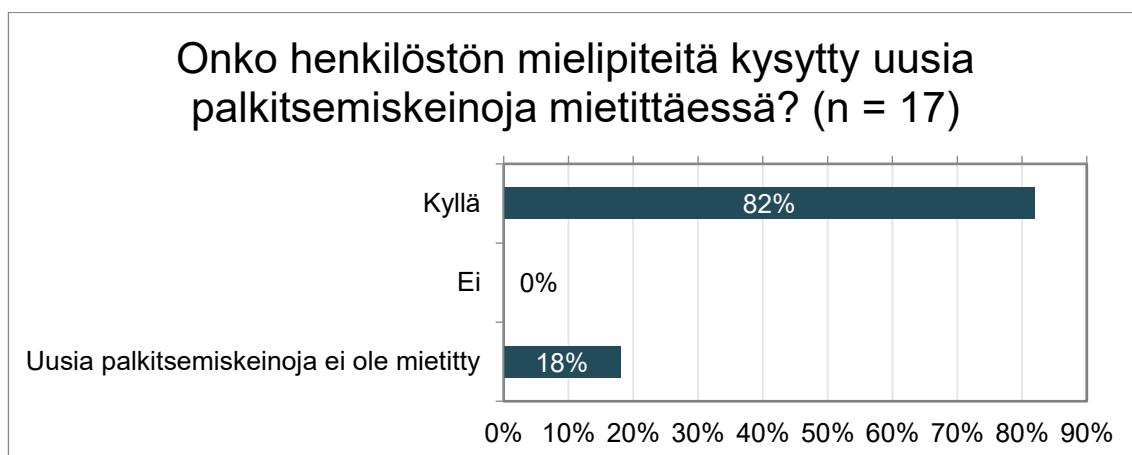
Henkilöstön lukumäärän vaikutusta yrityksen palkitsemisstrategian olemassaoloon on kuvattu kuviossa 10. Kuviosta voidaan tulkita että, mitä suurempi henkilöstömäärä sitä useampi yritys on tehnyt palkitsemisstrategian. 1–5 henkilöä työllistävistä yrityksistä vain 12 % on vastannut omaavansa

palkitsemisstrategian, kun taas 30–49 henkilöä työllistävistä yrityksistä 67 %:lla on palkitsemisstrategia. On myös havaittavissa, että 6–14 henkilöä työllistävässä yrityksissä vain 12 %:lla on palkitsemisstrategia, mikä on vähemmän kuin 1–5 henkilöä työllistävillä.



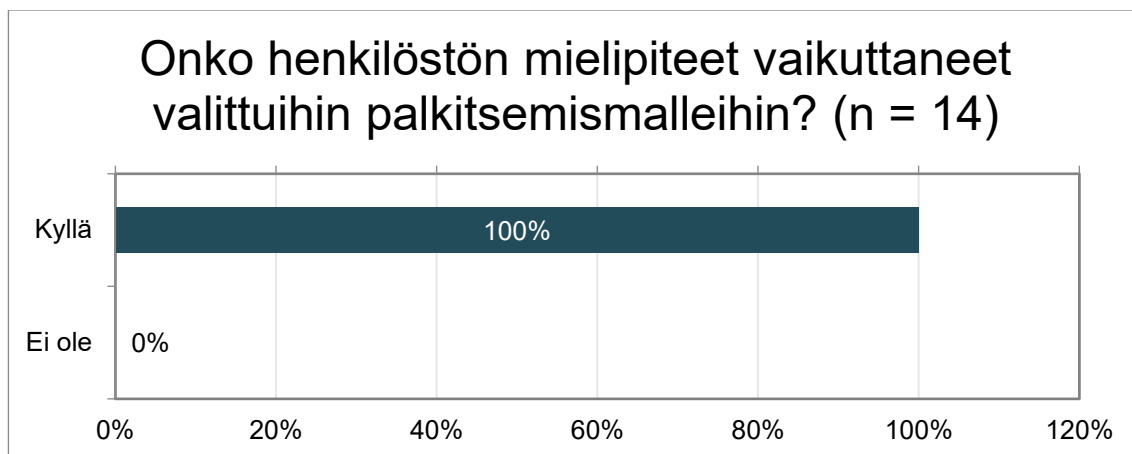
Kuvio 10. Palkitsemisstrategia henkilöstön lukumäärän mukaan.

Kysymys 8 aukesi vain edellisen kysymyksen Kyllä-vastajille ja siinä kysyttiin ”Onko henkilöstön mielipiteitä kysytty uusi palkitsemiskeinoja mietittäessä?” Kuvio 11 ilmenee, että missään yrityksessä ei ole jätetty kysymättä henkilöstön mielipidettä, jos uusia palkitsemiskeinoja on mietitty. 82 % vastaajista on kysynyt henkilöstön mielipidettä ja 18 % vastaajista ei ole miettinyt uusien etujen tarjoamista.



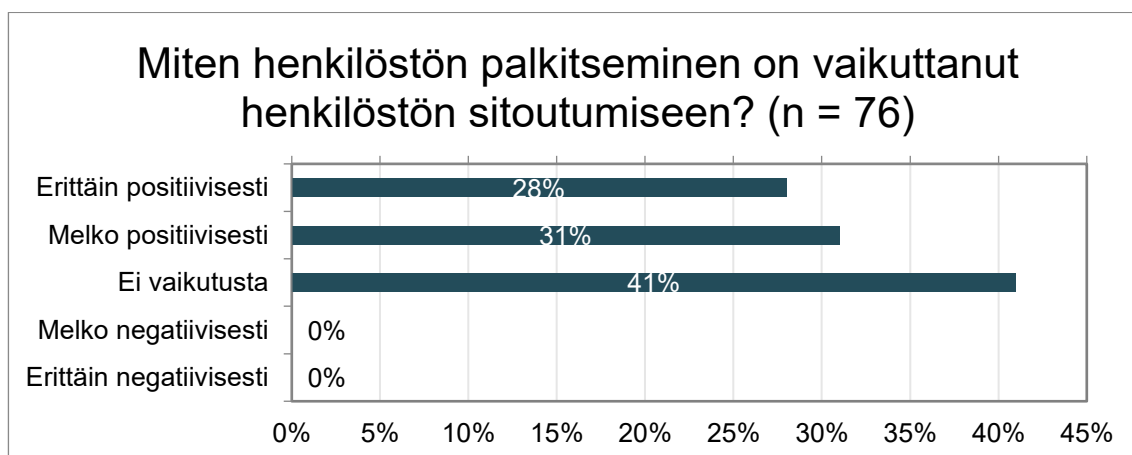
Kuvio 11. Henkilöstön mielipiteen kysyminen.

Yhdeksäs kysymys avautui vain edellisen kysymyksen Kyllä-vastajille. Kuviosta 12 on nähtävissä Kyllä-vastausten olevan 100 %. Kaikissa henkilöstön mielipidettä kysyneissä yrityksissä mielipiteillä on ollut lopulta vaikutusta yritysten valitsemiin palkitsemismalleihin.



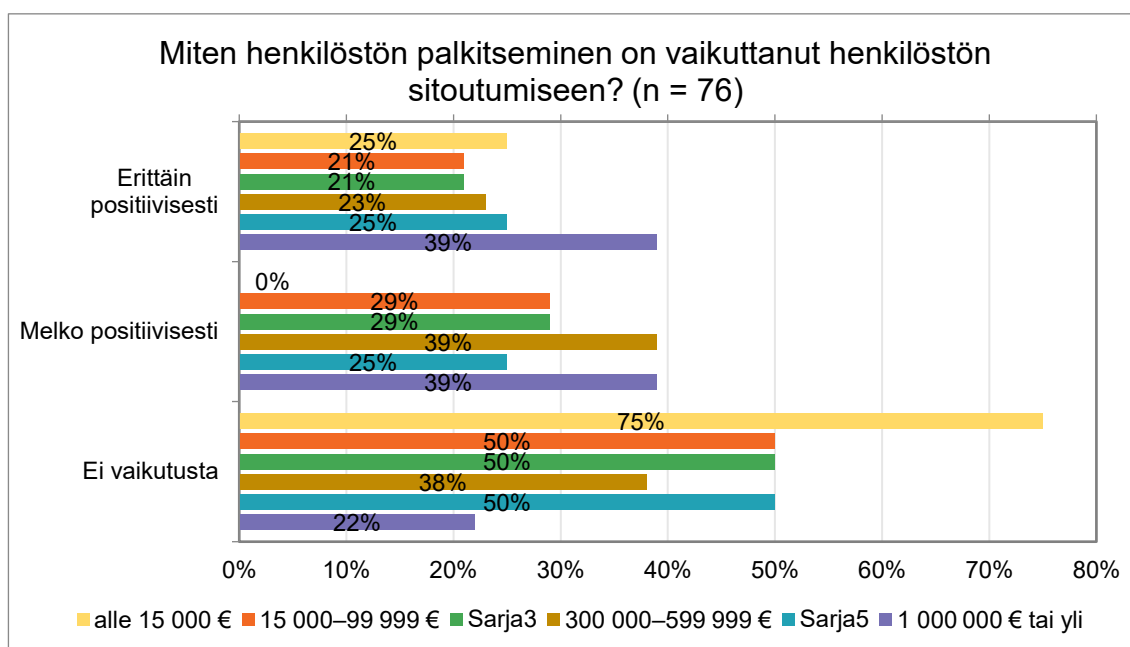
Kuvio 12. Henkilöstön mielipiteiden vaikutus.

Palkitsemisen teeman viimeinen kysymys 10 liittyi yrityksen näkemykseen, miten palkitseminen on vaikuttanut henkilöstön sitoutumiseen. Kuvion 13 mukaan 59 % yrityksistä näkee palkitsemisen vaikuttavan henkilöstön sitoutumiseen erittäin tai melko positiivisesti. 41 % vastaajayrityksistä kokee, ettei palkitsemisellä ole vaikutusta sitoutumiseen. Kuviosta voi myös havaita, ettei kukaan vastaajayrityksistä näe palkitsemisen vaikuttavan negatiivisesti sitoutumiseen.



Kuvio 13. Henkilöstön palkitsemisen vaikutus sitoutumiseen.

Kuviossa 14 on tarkasteltu yritysten näkemystä palkitsemisen vaikutuksesta sitoutumiseen yrityksen liikevaihdon mukaan. Kuviosta käy ilmi, että 78 % yli 1 000 000 € liikevaihdoin tehneistä yrityksistä palkitsemisen vaikuttavan sitoutumisen erittäin tai melko positiivisesti. Pienimmän liikevaihtoluokan, alle 15 000 € vastaajista 75 % kokee, ettei palkitseminen vaikuta sitoutumiseen. Muissa liikevaihtoluokissa positiiviset- ja ei vaikutusta-vastaukset jakaantuvat tasan, paitsi 300 000–599 999 € liikevaihdon omaavissa yrityksissä palkitseminen nähdään enemmän positiivisena, kuin ei vaikutusta omaavana tekijänä.



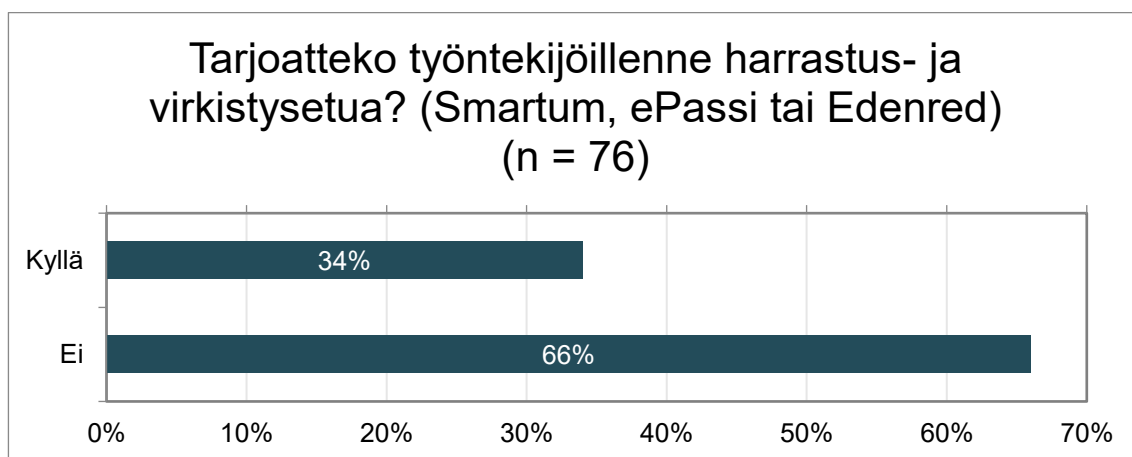
Kuvio 14. Henkilöstön palkitsemisen vaikutus sitoutumiseen liikevaihdon mukaan.

5.4 Henkilöstöedut

Teema 3 käsittelee henkilöstöetuihin liittyviä kysymyksiä. Henkilöstöetujen teeman alla oli tarkoitus kartoittaa harrastus- ja virkistyssetujen tarjontaa ja niihin tarjottua rahaa per henkilö. Tämän teeman kysymyksillä pyrittiin selvittämään yrityksen tarjoamia työsuhte-etuja ja luontoisetuja.

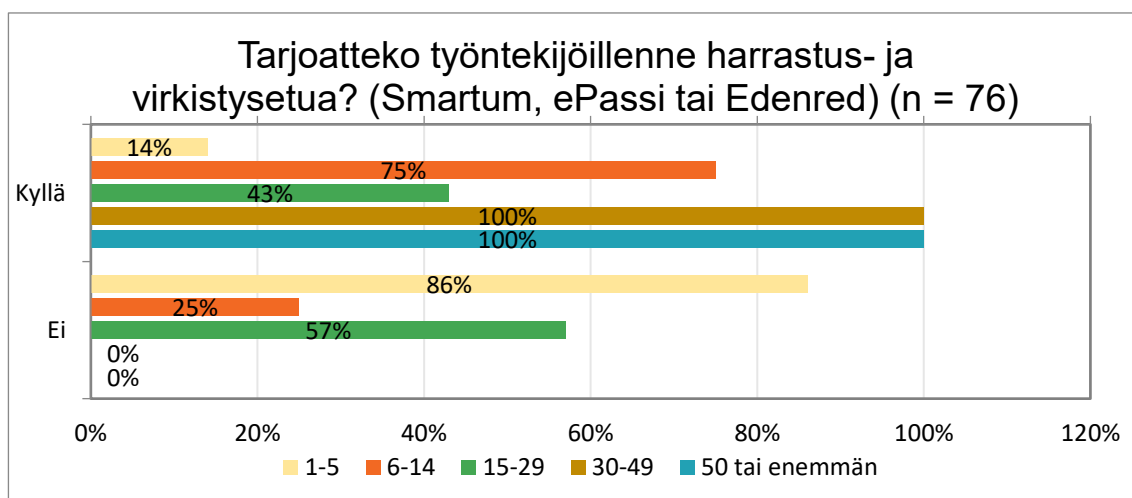
Henkilöstöetujen teeman kysymys 11 liittyi yrityksen tarjoamiin harrastus- ja virkistyssetuihin. Kuviosta 15 on nähtävissä, että 34 % yrityksistä tarjoavat

harrastus- ja virkistysetuja. Puolestaan 66 % yrityksistä ei tarjoa henkilöstölleen tätä etua.



Kuvio 15. Harrastus- ja virkistysedut.

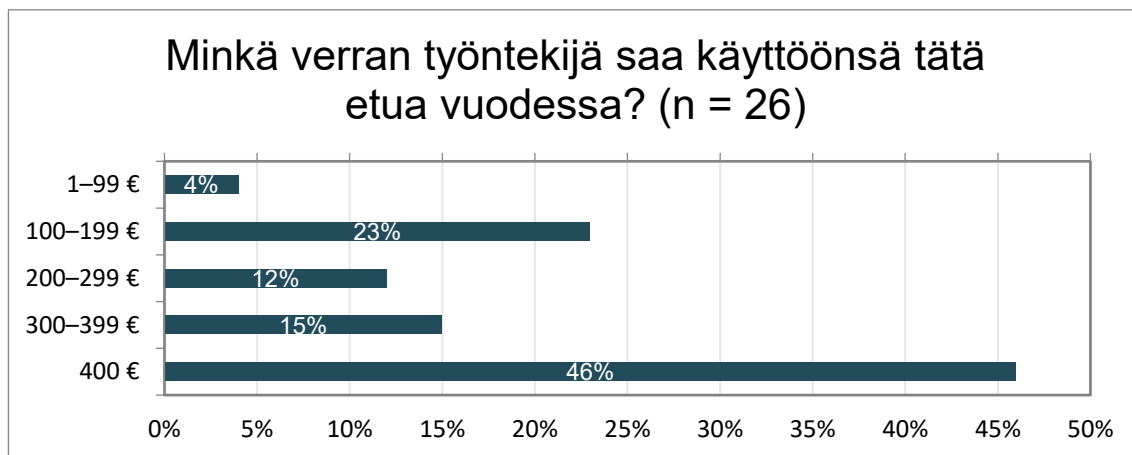
Kuviossa 16 on havainnollistettu harrastus- ja virkistysetujen tarjontaa yrityksen henkilöstömäärän mukaan. Kuvioista on tulkittavissa kaikkien 30–49 ja 50 tai yli henkilöä työllistävien yritysten tarjoavan harrastus- ja virkistysetuja. 1–5 henkilöä työllistävistä yrityksistä 86 % ei tarjoa etuja työntekijöilleen. 6–14 henkilöä työllistävistä yrityksistä 75 % tarjoaa etuja, mutta 15–29 henkilöä työllistävistä yrityksistä vain 43 % tarjoaa harrastus- ja virkistysetuja.



Kuvio 16. Harrastus- ja virkistysetujen tarjonta henkilöstön mukaan.

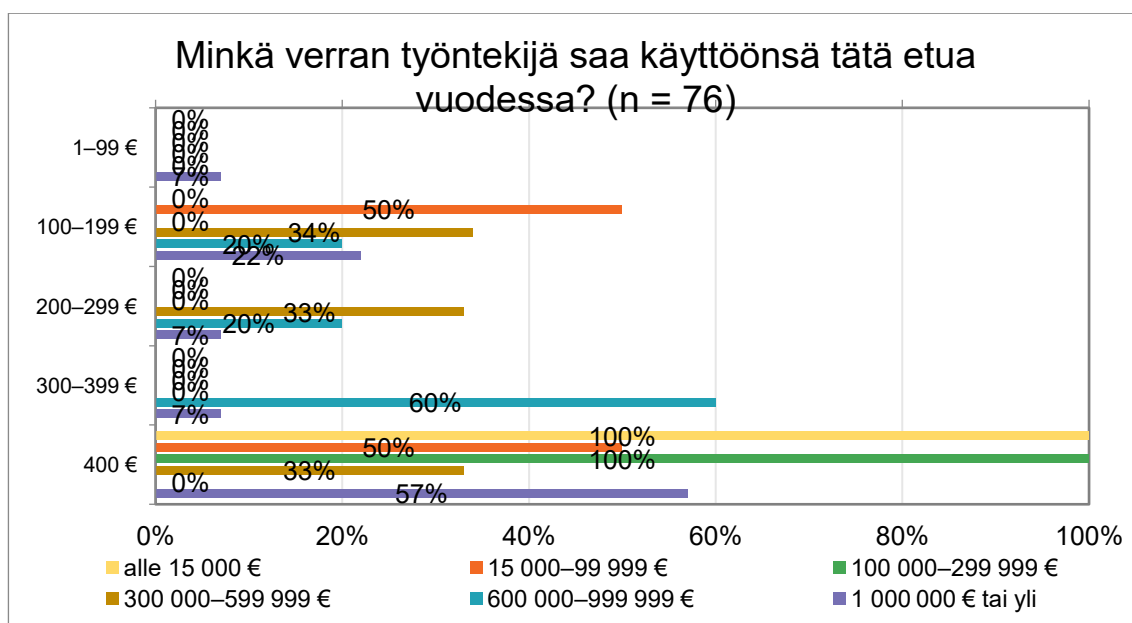
Vain harrastus ja virkistysetuja tarjoavilta yrityksiltä kysyttiin kysymyksellä 12 ”Minkä verran työntekijä saa käyttöönsä tätä etua vuodessa?” Kuvion 17

mukaan 46 % vastaajista tarjoaa työntekijöilleen 400 € vuodessa. Toiseksi yleisin tarjottava summa oli 100-199 € vuodess, tämän verran tarjosi 23 % vastaajista.



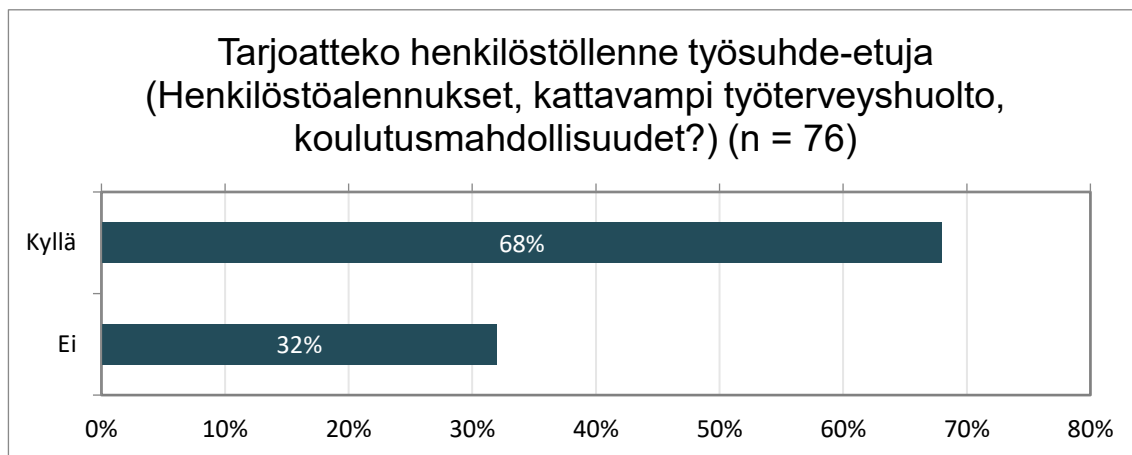
Kuvio 17. Harrastus- ja virkistysedun määrä vuodessa.

Kuvio 18 kuvaa harrastus- ja virkistysedun määrää suhteessa liikevaihtoon. Kuvioista voidaan nähdä, että suurimman liikevaihtoluokan yritysten vastauksia on jokaisessa euromääräisessä vastausvaihtoehdoissa, 57 % 1 000 000 € tai yli liikevaihtoa tehneistä tarjoaa työntekijöilleen 400 € harrastus- ja virkistysedun. Alle 15 000 € ja 100 000–299 999 € liikevaihtoa tehneistä yrityksistä kaikki tarjoavat 400 € edun.



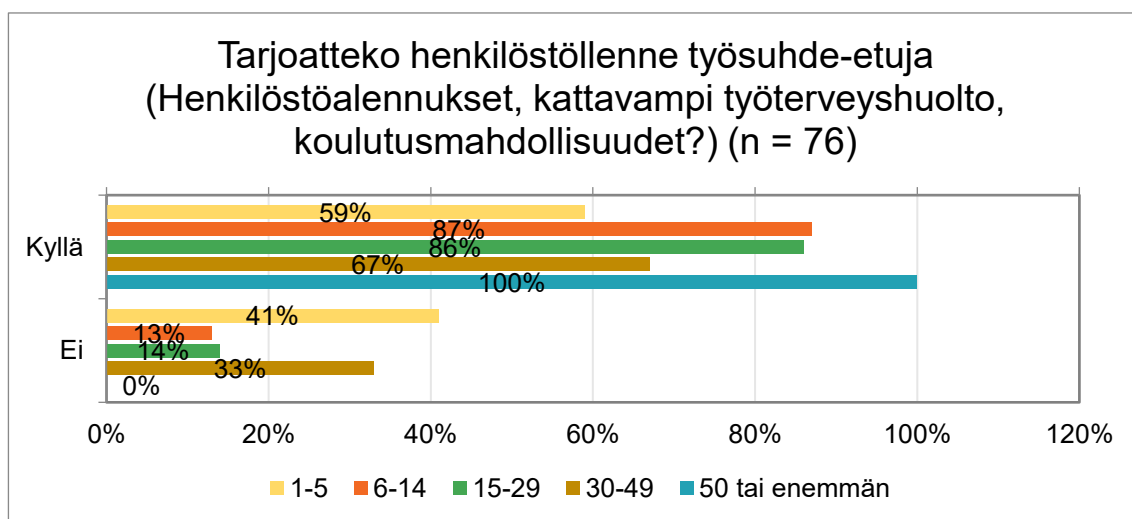
Kuvio 18. Harrastus- ja virkistysedun määrä vuodessa liikevaihdon mukaan.

Kysymyksellä 13 kysttiin tarjoavatko yritykset henkilöstölleen työsuhde-etuja. Kuvion 19 mukaan vastaajista 68 % tarjoaa työsuhde-etuja, loput 32 % eivät tarjoa työsuhde-etuja.



Kuvio 19. Työsuhde-etujen tarjoaminen.

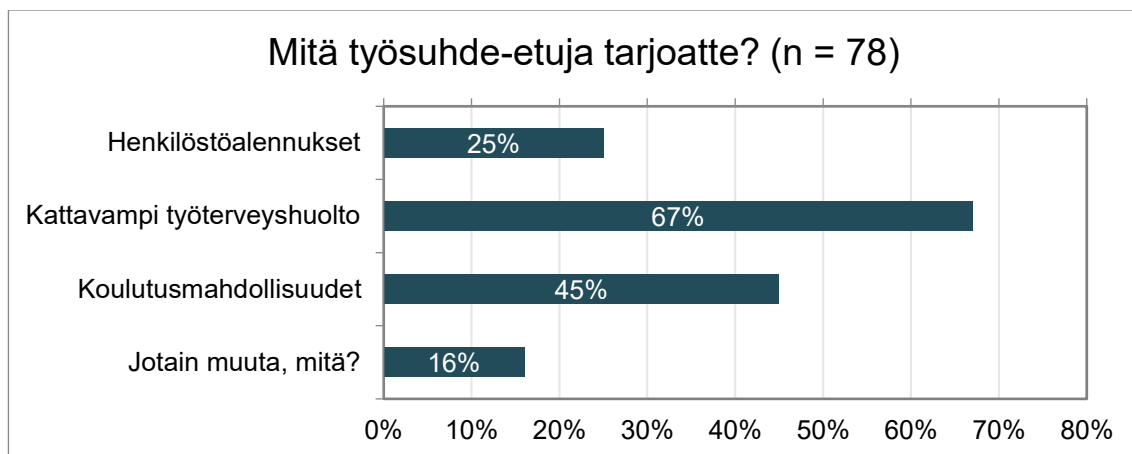
Kuviossa 20 on nähtävillä, miten yrityksen henkilöstömäärä vaikuttaa työsuhde-etujen tarjoamiseen. Kaikki 50 tai enemmän henkilöä työllistävästä yrityksistä tarjoavat työsuhde-etuja henkilöstölleen. Vähiten henkilöstöetuja tarjotaan 1–5 ja 30–49 henkilöä työllistävässä yrityksissä. 1–5 henkilöä työllistävästä yrityksistä 41 % ja 30–49 henkilöä työllistävästä yrityksistä 33 % ei tarjoa henkilöstöetuja.



Kuvio 20. Työsuhde-etujen tarjoaminen yrityksen henkilöstömäärän mukaan.

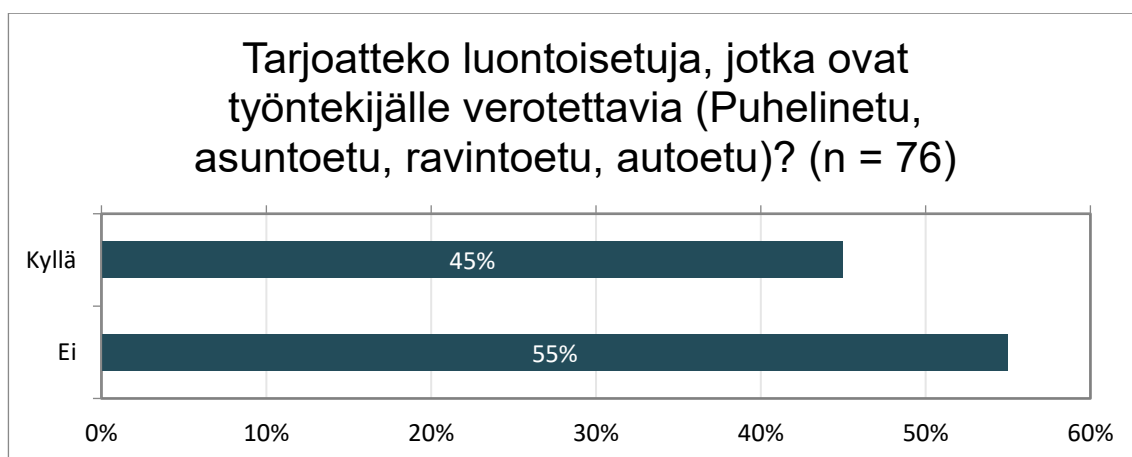
Kuviossa 21 näkyy yritysten tarjoamat työsuhde-edut. Tämä kysymys 14 avautui vain edellisen kysymyksen Kyllä-vastaajille. Vastausvaihtoehdoista oli

mahdollista valita useampi. Eniten tarjottu työsuhde-etu oli kattavampi työterveyshuolto, tätä tarjoaa 67 % vastaajista. 45 % vastaajayrityksistä tarjoaa koulutusmahdollisuuksia. Vapaassa kentässä esille nousi yritysten tarjoamat mahdollisuudet erilaisten liikuntamuotojen harrastamiseen.



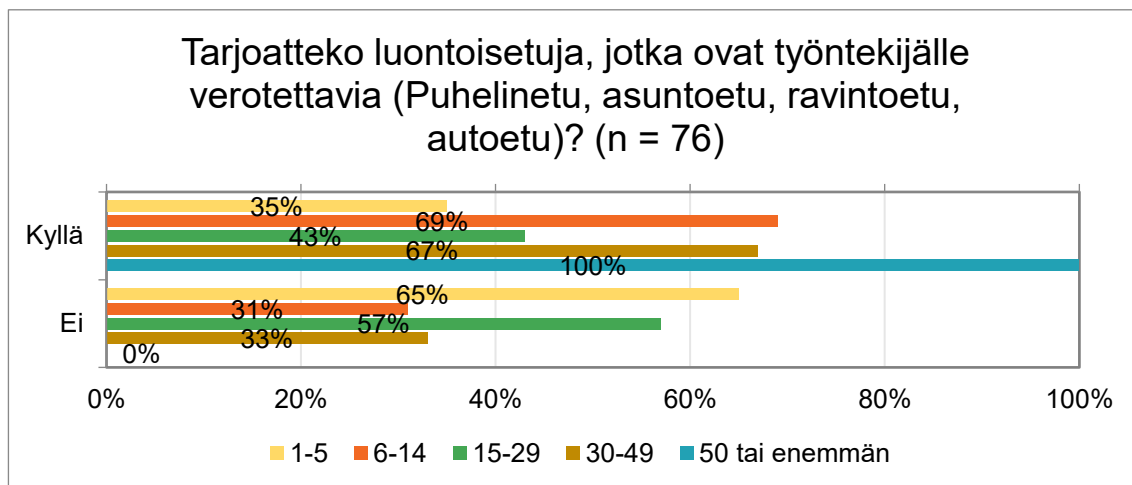
Kuvio 21. Tarjotut työsuhde-edut.

Henkilöstöetujen teeman viimeiset kaksi kysymystä 15 ja 16 koskivat luontoisetuja. Kysymyksessä 15 kysyttiin ”Tarjoatteko luontoisetuja, jotka ovat työntekijälle verotettavia (puhelinetu, asuntoetu, ravintoetu, autoetu)?”. Kuvio 22 on nähtävillä, että 45 % vastaajayrityksistä tarjoaa työntekijälle verotettavia luontoisetuja. 55 % yrityksistä ei tarjoa luontoisetuja.



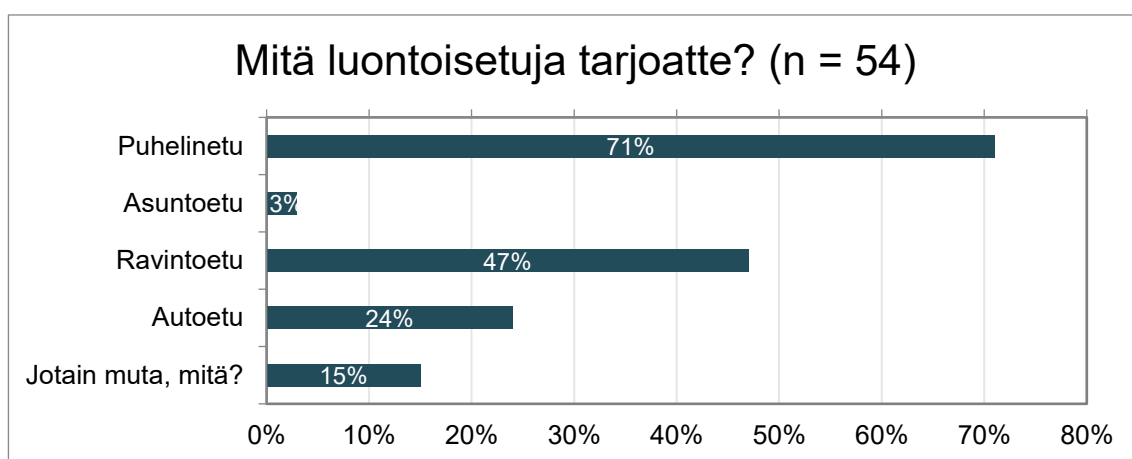
Kuvio 22. Luontoisetujen tarjoaminen.

Kuviossa 23 voidaan nähdä yrityksen henkilöstömäärän vaikutus luontoisetujen tarjoamiseen. 50 tai enemmän henkilöö työllistävistä yrityksistä kaikki tarjosivat luontoisetuja, jotka ovat työntekijälle verotettavia.



Kuvio 23. Luontoisetujen tarjoaminen yrityksen henkilöstömäärän mukaan.

Osion viimeinen kysymys 16 oli suunnattu vain edellisen kysymyksen Kyllä-vastauksille. Kuviossa 24 voidaan tulkita puhelinedun olevan eniten käytössä oleva luontoisetu, sitä tarjoaa 71 % vastaajista. Harvinaisin tarjottu luontoisetu on asuntoetu, se on käytössä vain 3 %:lla vastanneista. Avoimessa kentässä selkeästi eniten tarjottuimmaksi luontoiseduksi nousi sähköpyörä/polkupyöräetu.

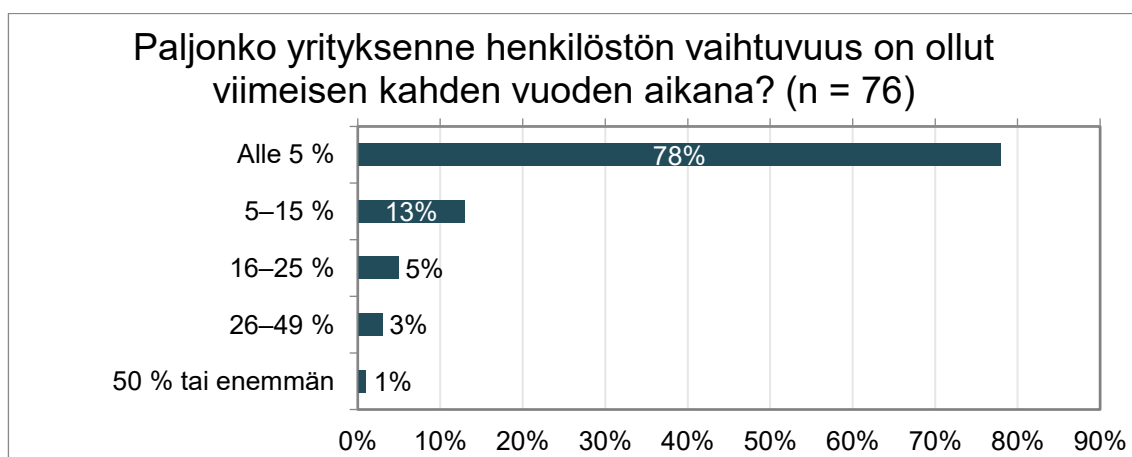


Kuvio 24. Tarjotut luontoisedut.

5.5 Sitouttaminen

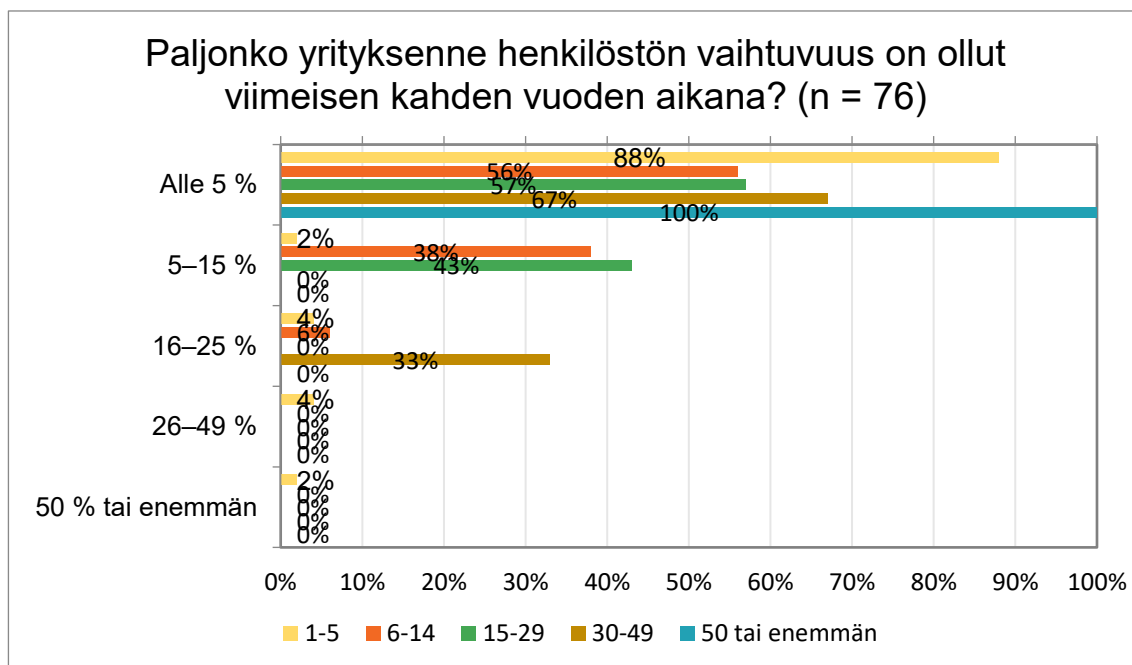
Kyselyssä viimeinen teema käsittelee sitouttamiseen liittyviä kysymyksiä. Näillä kysymyksillä 17–23 haluttiin selvittää yritysten henkilöstön vaihtuvuutta ja yritysten asennetta sitouttamiseen. Viimeisessä avoimessa kysymyksessä oli mahdollisuus kertoa vastaajayrityksessä oleva jokin muu sitoutumiseen liittyvä tekijä, joka koetaan tärkeäksi.

Kysymyksellä 17 kysyttiin henkilöstön vaihtuvuutta. Kuvion 25 mukaan 78 %:ssa vastaajayrityksiä vaihtuvuus on ollut alle 5 % viimeisen kahden vuoden aikana. Puolet tai enemmän henkilöstöä on vaihtunut 1 %:ssa vastaajayrityksiä.



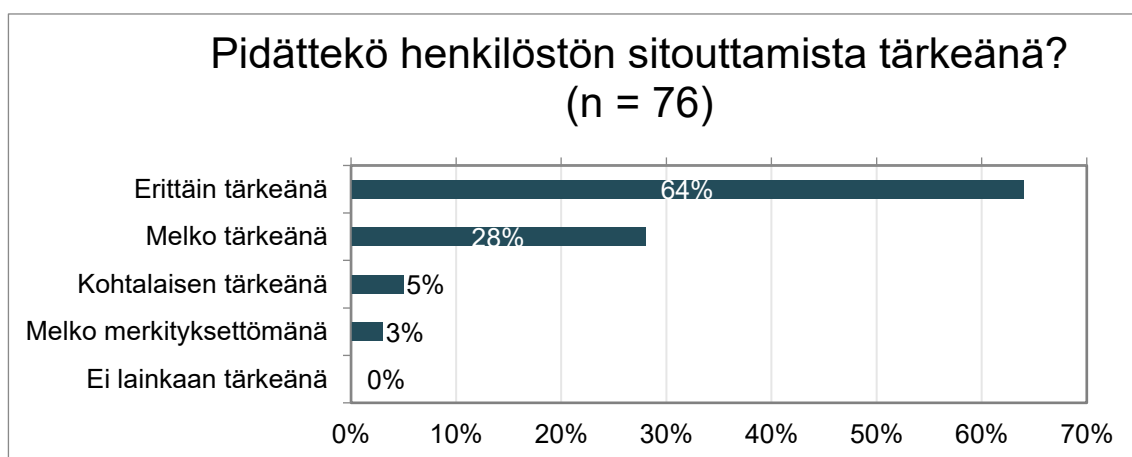
Kuvio 25. Henkilöstön vaihtuvuus.

Kuvio 26 kuvastaa yrityksen henkilöstön vaihtuvuutta, kun vertaillaan yrityksiä henkilöstömäärän mukaan. Kuvioista on havaittavissa 26–49 % ja 50 % tai enemmän tapahtuneen vaihtuvuuden koskevan vain 1–5 henkilöä työllistäviä yrityksiä. Tämä selittyy sillä, että henkilöstön ollessa pieni, jo yhden tai kahden henkilön lähtö aiheuttaa prosentuaalisesti suuren muutoksen. Joissain tapauksissa vaihtuvuus voi olla selitettävissä työn luonteella. Henkilömäärältään suurimmassa yrityksissä vaihtuvuus on ollut pienempää.



Kuvio 26. Henkilöstön vaihtuvuus henkilöstön lukumäärän mukaan.

Kysyttäessä kysymyksellä 18 yritysten mielipidettä henkilöstön sitouttamisen tärkeyden on kuvioista 27 havaittavissa, että 3 % vastaajista pitää sitä melko merkityksettömänä. Vastaajista 92 % pitää sitouttamista erittäin tai melko tärkeänä. Vastaajista 5 %:lle henkilöstön sitouttaminen on kohtalaisen tärkeää.



Kuvio 27. Sitouttamisen tärkeys.

Kuviosta 28 nähdään miten yrityksen ikä vaikuttaa yrityksen suhtautumiseen sitouttamisen tärkeyteen. Kuviosta nähdään, että suurimmalle osalle henkilöstön sitouttaminen on tärkeää riippumatta yrityksen iästä. Alle 5 vuotta toimineista yrityksistä kaikki vastasivat henkilöstön sitouttamisen olevan erityisen tärkeää.

Pieni osa 30–39 ja yli 40 vuotta toimineista yrityksistä pitää henkilöstön sitouttamista melko merkityksettömänä.



Kuvio 28. Sitouttamisen tärkeys suhteessa yrityksen ikään.

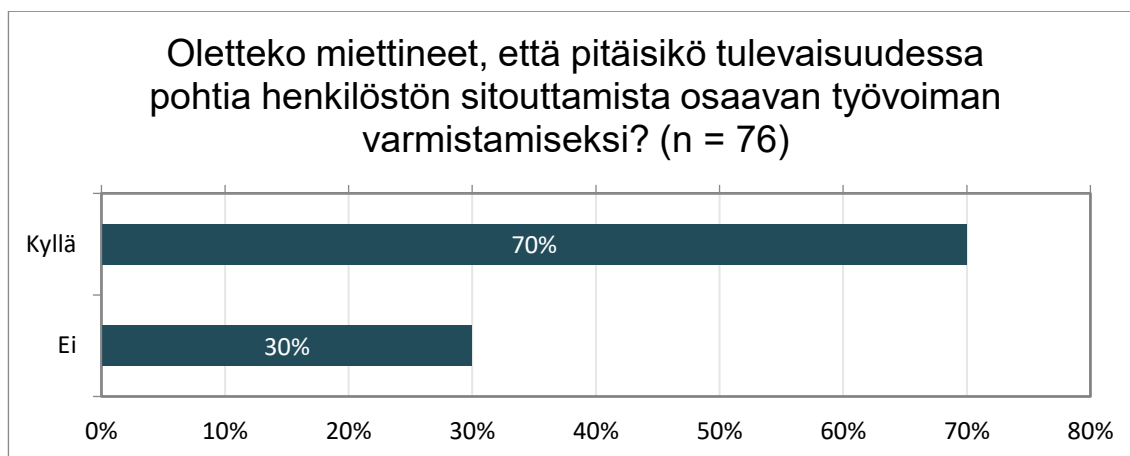
Kysymyksellä 19 kysyttiin, onko henkilöstön sitouttamista mietitty osana yrityksenne henkilöstöstrategiaa. Kuvio 29 voidaan nähdä, että hieman yli puolet, 53 %, vastaajista on miettinyt sitouttamista osana yrityksen henkilöstöstrategiaa. 47 % vastaajista ei ole miettinyt henkilöstöstrategiansaan sitouttamista.



Kuvio 29. Sitouttamisen miettiminen.

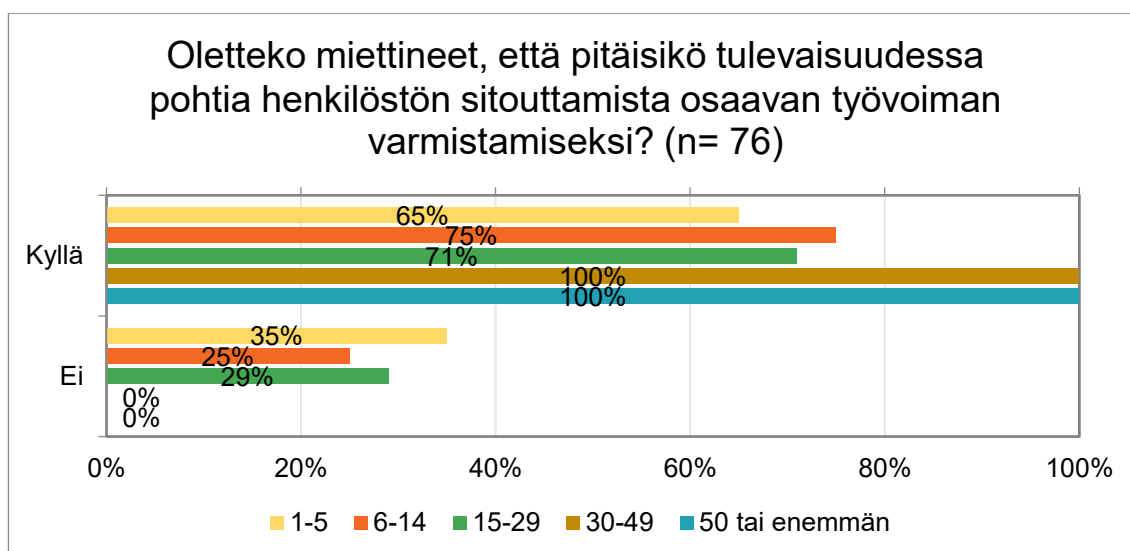
Kysymyksellä 20 kysyttiin, ovatko yritykset miettineet, että pitäisikö tulevaisuudessa pohtia henkilöstön sitouttamista osaavan työvoiman varmistamiseksi.

Kuviosta 30 voidaan nähdä, että 30 % yrityksistä ei näe tarpeellisenä miettiä tulevaisuudessa henkilöstön sitouttamista osaavan työvoiman varmistamiseksi. 70 % vastaajista kokee, että sitouttamista tulee miettiä tulevaisuudessa. Tämä on enemmän, kuin edellisessä kuviossa kyllä-vastaajat, jotka ovat jo miettineet henkilöstön sitouttamista.



Kuvio 30. Sitouttamisen miettiminen tulevaisuudessa.

Kuviota 31 tarkasteltaessa henkilöstömäärän vaikutusta suhtautumiseen tulevaisuuden sitouttamiseen voidaan nähdä, että kaikki suuremman henkilöstömäärän yritykset ovat miettineet henkilöstön sitouttamisen tärkeyttä tulevaisuudessa.



Kuvio 31. Sitouttamisen miettiminen tulevaisuudessa henkilöstön mukaan.

Seuraavassa kysymyksessä 21 yritykset pääsivät kertomaan oman näkemyksensä tarjoamiensa henkilöstöetujen sitouttavuudesta. Kuviosta 32 on havaittavissa, että 52 % vastaajista kokevan henkilöstöetujen sitouttavan paljon tai melko paljon. Puolestaan 10 % vastaajista kokee, ettei henkilöstöedut sitouta lainkaan työntekijöitä.



Kuvio 32. Henkilöstöetujen sitouttavuus.

Kysymyksessä 22 kysyttiin kokevatko yritykset tarjoamiensa henkilöstöetujen houkuttelevan uusia työntekijöitä. Kuviosta 33 on nähtävissä hajontaa vastausten välillä. Eniten vastauksia, 30 %, on saanut jonkin verran- vastaus. Vastaajista 42 % kokee tarjoamiensa henkilöstöetujen houkuttelevan vain vähän tai ei lainkaan.



Kuvio 33. Henkilöstöetujen houkuttelevuus.

Viimeisessä kysymyksessä 23 ” Onko jokin muu sitouttamiseen liittyvä tekijä, jonka yrityksenne kokee tärkeäksi?” oli avoin kenttä, johon sai halutessaan vastata. Kysymyksellä pyrittiin selvittämään, onko yrityksellä tarjota jotakin muita sitouttamiseen liittyviä tekijöitä, jotka yritys kokee tärkeäksi. Useassa vastauksessa esiin nousi työpaikan ilmapiiri ja yhteishenki. Johtamiskulttuuri ja avoimuus koettiin myös tärkeänä.

Monessa vastauksessa nousi esiin työnantajan tarjoamat tilat ja välineet, joita on mahdollisuus käyttää omalla vapaa-ajallaan. Työnantajat kokivat molemminpuolisen joustavuuden olevan tärkeä tekijä. Esiin nousi myös erilaiset työhyvinvointi- tapahtumat ja työnantajan järjestämät retket.

6 Johtopäätökset ja pohdinta

6.1 Johtopäätökset teemoista 1 ja 2

Opinnäytetyön aiheena on henkilöstöeduilla sitouttaminen Pohjois-Karjalassa. Tavoitteena oli selvittää yritysten näkökulmasta suhtautumista henkilöstön sitouttamiseen ja palkitsemiseen. Henkilöstöedut ovat yksi palkitsemisen osa-alue. Kyselytutkimuksen avulla haluttiin selvittää miten yritykset kokevat tarjoamiensa palkitsemismallien ja henkilöstöetujen vaikuttavan henkilöstönsä sitoutumiseen. Kysymyksillä pyrittiin myös selvittämään millaisia taloudellisia ja ai-neettomia palkitsemiskeinoja on käytössä ja mitä eri henkilöstöetuja Pohjois-Karjalan alueen yritykset työntekijöilleen tarjoavat.

Kyselyn vastaajamäärä jäi pieneksi ja vastausprosentiksi tuli 4,2 %. Tämän vastausmäärän takia tuloksia voidaan pitää vain jonkin verran suuntaa antavina. Yritysten taustatietoihin perustuen kyselyyn vastaajissa eniten edustettuina olivat yritykset, jotka ovat olleet toiminnassa 10–19 ja 30–39 vuotta. Henkilöstömäärältään 1–5 henkilön yritykset olivat eniten edustettuna vastaajissa. Liikevaihdon osalta eniten vastauksia saatiin yli 1 000 000 € liikevaihtoa vuonna

2023 tehneiltä yrityksiltä. Ajattelen, että kyselyyn ovat vastanneet yritykset, jotka pitävät sitouttamisen ja palkitsemisen aihetta mielenkiintoisena.

Teeman 2 kysymykset koskivat palkitsemista. Ensimmäiseksi selvitettiin, onko yrityksessä käytössä rahapalkan lisäksi muita palkitsemiskeinoja. Tulokset jakaantuivat melkein tasan ja tämä ei ollut yllättävää. Verrattaessa palkitsemiskeinoja yrityksen henkilöstön lukumäärään nousi esille, että isomman henkilöstön yrityksissä on useammin käytössä rahapalkan lisäksi muita palkitsemiskeinoja. Tämä tulos selittyy sillä, että suuremmilla yrityksillä on enemmän resursseja käyttää muitakin palkitsemiskeinoja.

Taloudellisia palkitsemiskeinoja kysyttäessä eniten vastauksia saivat henkilöstöedut ja työehtosopimusta (TES) parempi palkka. Henkilöstöedut ovat yleinen käytäntö ja TES:iä paremmalla palkalla työnantaja pitää itsensä kilpailukykyisenä työnantajamarkkinoilla. Aineettomista palkitsemiskeinoista eniten käytössä oli joustavuus työajoissa. Tulos on Viitalan teorian mukainen. Työpaikka vaikuttaa yksilön henkilökohtaisen elämän sujuvuuteen joustavuudellaan. Palkitsemisstrategia ottaa kantaa, miten yritys asettuu työnantajien joukossa etujen näkökulmassa suhteessa muihin samoista työntekijöistä kilpaileviin yrityksiin. (Viitala 2021, luku 3.5.)

Tuloksista saatiin selville, että henkilöstömääriltään suuremmissa yrityksissä on palkitsemisstrategia. Kun taas pienemmissä henkilömäärien yrityksissä ei ole. Nämä tulokset ovat loogisia, koska tarve palkitsemisstrategian tekemiselle syntyy luultavasti siinä samalla kun henkilöstön määrä kasvaa ja halutaan varmistaa kaikille tasapuolinen palkitsemismalli. Vastauksista nousi esiin, että henkilöstön mielipiteitä on kysytty ja ne ovat vaikuttaneet, kun uusia palkitsemiskeinoja on mietitty yrityksissä.

Palkitsemisen vaikutus sitoutumiseen nähtiin yli puolessa yrityksissä erittäin- tai melko positiivisena asiana. Liikevaihdolla ei ollut suurempaa merkitystä tähän, miten sitoutuminen koettiin yrityksessä. Liikevaihdoltaan pienemmissä yrityksissä eniten vastauksia sai ei vaikutusta-vaihtoehto ja tämä luultavasti selittyy

sillä, että pienen liikevaihdon yrityksissä on vähemmän palkitsemista mikä vaikuttaisi sitouttamiseen.

Aiemmassa opinnäytetyössä tulokset palkitsemisen vaikutuksista ovat samansuuntaisia tämän opinnäytetyön tulosten kanssa. Kyselyn vastausten mukaan palkitsemisen vaikutus sitoutumiseen on suurelta osalta melko tai erittäin positiivista (Kortemaa, 2023).

6.2 Johtopäätökset teemoista 3 ja 4

Teeman 3 alla kysymykset liittyivät henkilökuntaetuihin. Yllättävää oli, että 66 % vastaajista ei tarjoa työntekijöilleen harrastus- ja virkistys-etuja. Mutta tämä selittyi sillä, että pienempiä yrityksiä oli vastaajissa enemmän ja näissä yrityksissä ei ollut tarjolla harrastus- ja virkistys-etuja. Lähes puolet yrityksistä tarjosivat etua työntekijöilleen 400 €. Enintään tämän verran etua saa antaa verottoman vuosittain.

Henkilöstömäärän vaikutus näkyi myös työsuhde-etujen tarjoamisessa, suuremmilla yrityksillä etuja oli enemmän tarjolla työntekijöilleen. Suurin osa yrityksistä tarjoaa työntekijöilleen työsuhde-etuja, yleisempää tämä on suuremman henkilöstömäärän yrityksissä. Eniten tarjottiin kattavampaa työterveyshuoltoa ja koulutusmahdollisuuksia. Pienemmän henkilöstömäärän yrityksissä näiden etujen tarjoaminen olisi mahdollisesti yritykselle kallista eikä näin ollen olisi järkevää.

Puhelinetu nousi selvästi eniten käytössä olevaksi luontoiseduksi. Tämä oli odotettavissa, koska puhelinetu voi olla työntekijälle kannattava vaihtoehto työnantajan sitä tarjotessa. Avoimessa kentässä esille nousi sähköpyörä/polkupyörä-etu. Tämä etu tulee mahdollisesti lisääntymään jatkossa, koska se mahdollistaa hintavammankin pyörän saamisen käyttöön ja mahdollisuuden käyttää sitä vapaa-ajalla.

Teeman 4 kysymykset liittyivät sitouttamiseen. Suurin vaihtuvuus oli pienemmissä yrityksissä, mutta tämä selittyy sillä, että mitä vähemmän työntekijöitä,

sitä suurempi vaikutus jo yhden henkilön lähdöllä on vaihtuvuuteen. Pääasiassa sitouttamista pidettiin tärkeänä kaikissa yrityksissä, mutta varsinkin pienemmissä erittäin tärkeänä. Ajattelen tämä johtuvan siitä, että pienessä yrityksiä yhdenkin työntekijän lähtö vie mukanaan paljon tietoa ja uuden työntekijän perehdyttäminen aikaa. Henkilöstön sitouttamista oli miettinyt hieman yli puolet vastaajista. Kaikilla aloilla henkilöstön sitouttaminen ei ole nyt ajankohtaista ja tämä voi vaikuttaa saatuun tulokseen.

Tulosten perusteella 70 % yrityksistä koki, että sitouttamista tulee miettiä tulevaisuudessa henkilöstön osaamisen varmistamiseksi. Tämä on varmasti tärkeää aloilla, joissa henkilöstön saatavuus on hankalaa. Loput vastaajista kokivat, että sitouttamista ei tarvitse miettiä tulevaisuudessa. Näin voi olla joillakin aloilla, jossa työvoimaa on helppo saada tai sitten yrityksissä, joissa työnteko on kausiluonteista ja henkilöstömäärä vaihtelee vuoden aikana.

Hieman yli puolet vastaajista koki tarjottujen henkilöstöetujen sitouttavan työntekijöitä, mutta 10 % vastaajista koki, ettei henkilöstöedut sitouta lainkaan. Tähän vaikuttaa se, että onko yrityksessä edes tarjolla henkilöstöetuja. Kysyttäessä henkilöstöetujen vaikutusta uusien työntekijöiden houkutteluun vastaukset hajaantuivat. Enemmän henkilöstöetuja tarjoavat yritykset luultavasti kokevat tarjoamiensa etujen vaikuttavan organisaation kiinnostavuuteen työntekijän näkökulmasta. Vähemmän etuja tarjoavat yritykset voivat kokea, ettei heidän tarjoamansa henkilöstöedut ole uusille työntekijöille houkuttelevia

Avoimen kysymyksen vastauksissa nousi esiin muut sitouttamiseen vaikuttavat tekijät. Esimerkiksi molemmin puolinen joustavuus koettiin sitouttamiseen liittyväksi tärkeäksi tekijäksi. Joustavuus mahdollistaa työntekijälle mahdollisuuden suunnitella omaa vapaa-aikaansa joustavammin ja samalla työntekijä tietää, että työntekijäkin voi joustaa välillä. Joustavuus voi olla monelle tärkeä tekijä työpaikkaa miettiessä.

Tuloksien mukaan hieman yli puolet Pohjois-Karjalan alueen yrityksissä on miettinyt henkilöstönsä sitouttamista tällä hetkellä. Selvä enemmistö kuitenkin kokee, että henkilöstöä tulisi sitouttaa tulevaisuudessa osaavan työvoiman

varmistamiseksi. Hieman yli puolissa vastaajayrityksistä on käytössä rahapalkan lisäksi muita palkitsemiskeinoja. Taloudellisista palkitsemiskeinoista eniten käytössä on henkilöstöedut ja työehtosopimusta parempi palkka. Joustavuus työajoissa on eniten käytetty aineeton palkitsemiskeino.

Suuressa osassa yrityksistä ei ole palkitsemisstrategiaa henkilöstön palkitsemiseen. Palkitsemisstrategian olemassaolo on yleisempää suuremman henkilöstömäärän yrityksissä. Ne yritykset, jotka käyttävät palkitsemisstrategiaa ovat kysyneet henkilöstönsä mielipidettä uusia palkitsemiskeinoja mietittäessä. Henkilöstön mielipiteet palkitsemiskeinoista ovat vaikuttaneet yrityksen valitsemiin palkitsemismalleihin. Työsuhde-etuja tarjotaan kaiken kokoisissa yrityksissä. Eniten tarjottuja työsuhde-etuja ovat kattavampi työterveyshuolto ja koulutusmahdollisuudet. Luontoisetujen ja harrastus- ja virkistyssetujen tarjonta ei ollut yhtä yleistä. Näitä etuja tarjottiin enemmän suuremman henkilöstömäärän yrityksissä.

6.3 Pohdinta

Opinnäytetyön aihe valikoitui omasta mielenkiinnosta sitouttamista kohtaan. Luin artikkelin aiheeseen liittyen ja sitouttaminen vaikutti ajankohtaiselta aiheelta. Menetelmäksi valikoitui kvantitatiivinen tutkimus, koska kyselyn toteuttaminen oli helpoin tapa kerätä vastauksia laajalta joukolta vastaajia. Teoriatietoon tutustuminen herätti paljon uusia ajatuksia ja näkemyksiä sitouttamista kohtaan. Kyselyn tulosten analysointi oli mielenkiintoisin vaihe, koska oli hienoa nähdä mitä yrityksissä ajatellaan ja ovatko omat ennakko-oletukseni saman suuntaisia.

Aiheen valitsemisen jälkeen tuli opinnäytetyön vaikein vaihe, sen aloittaminen. Oli paljon teoriatietoa luettavana, mutta mitä enemmän asioihin perehtyi, sitä enemmän oma ymmärrys lisääntyi. Yllättävintä oli, kuinka laaja aihe sitoutuminen on ja miten monta eri näkemystä aiheeseen liittyy. Tykkäsin kyselyn rakentamisesta ja tulosten analysoinnista, opin tässä vaiheessa paljon kyselyiden teosta ja kuinka tuloksia tulee käsitellä. Jos tekisin opinnäytetyön uudelleen,

käyttäisin enemmän aikaa kysymysten ja vastausvaihtoehtojen suunnitteluun. Lisäksi käyttäisin monipuolisemmin lähteitä teorialuvuissa.

Opinnäytetyö eteni opinnäytetyöprosessin vaiheiden mukaisesti. Haasteena opinnäytetyössä oli aikatauluttaminen ja varsinkin kirjoittamisen aloittaminen uudestaan, jos oli vähänkään pidempään kirjoittamatta. Jos nyt olisin aloittamassa opinnäytetyötä, niin suunnittelisin paremmin kirjoitusaikataulua ja kirjaisin itseleni ylös tavoitteita, milloin haluan minkäkin osion olevan valmiina.

Seuraan mielenkiinnolla mihin suuntaan ajatukset sitouttamisesta menevät, koska se ei edes ole kaikkien yritysten tavoitteena. Itse näen sen olevan tulevaisuudessa välttämätöntä aloilla, joissa uusien työntekijöiden saaminen on hankalaa. Tällaisissa yrityksissä sitouttaminen on tärkeää, jotta yritykset voivat varmistaa heillä olevan osaavaa työvoimaa jatkossakin. Luulen, että henkilöstön sitouttaminen muuttuu koko ajan haasteellisemmaksi, koska työntekijät haluavat jatkuvasti kehittää ja haastaa itseään, tämä onnistuu työpaikkaa vaihtamalla. Nykyisin enää harva työskentelee koko työuransa ajan saman työnantajan palveluksessa.

6.4 Luotettavuus

Edellytyksenä mittauksen luotettavuudelle on, että tutkimus on suoritettu tieteelliselle tutkimukselle asetettujen kriteerien mukaisesti. Validiteetti ja reliabiliteetti kuvaavat mittaukset luotettavuutta tai hyvyttä. Mittauksen luotettavuutta alentavat erilaiset virheet, jotka syntyvät aineistoa kerätessä. (Heikkilä 2014, 176.)

Validiteetti eli pätevyys tarkoittaa sitä, että tutkimus mittaa sitä mitä oli tarkoituskin selvittää. Jos mitattavat käsitteet ja määritelmät ovat epätarkasti määriteltyjä, silloin mittaustuloksia ei voi pitää valideina. Validius tulee tarkistaa etukäteen tarkalla suunnittelulla, Tutkimuksen kysymysten tulee vastata tutkimusongelmaan ja mitata oikeat asiat. Validin tutkimuksen toteutumiseen vaikuttavat korkea vastausprosentti ja edustava otos. Reliabiliteetti eli luotettavuus kuvastaa tulosten tarkkuutta, tulokset eivät voi olla sattumanvaraisia. Yhden

tutkimuksen tulokset eivät välttämättä ole samanlaisia, kuin eri aikana tai eri yhteiskunnassa suoritettussa tutkimuksessa. Otoksoon ollessa pieni tulokset ovat sattumanvaraisia. (Heikkilä 2014, 27–28.)

Opinnäytetyö tutkimus toteutettiin lähettämällä vastauslinkki Pohjois-Karjalan alueen Yrittäjät Ry:n kautta alueen yrityksiin. Vastauksia tuli 76 kappaletta ja vastausprosentti oli 4,2 %. Vastausprosentin jäädessä pieneksi tulokset ovat vain hieman suuntaa antavia. Suuremmalla vastausmäärällä kyselyn tuloksia voitaisiin pitää luottavampina. Vastauksista on havaittavissa, että kyselyyn vastasi erilaisia yrityksiä tarkastellessa yrityksen ikää, henkilöstön määrää ja liikevaihtoa. Suoritettua tutkimusta voidaan pitää validiteetiltaan luotettava siltä osin, että tutkimus mittaa sitä mitä oli tarkoituskin ja kysely oli kohdistettu oikealle kohderyhmälle.

6.5 Jatkotutkimuskohteita

Jatkotutkimuksena tekemälleni tutkimukselle voisi selvittää työntekijöiden näkökulmaa sitoutumiseen ja sitouttamiseen käytettyihin keinoihin. Saatuja tuloksia voisi vertailla tämän tutkimuksen tuloksiin, jotta tiedettäisiin kokevatko työntekijät työantajat palkitsemisen ja henkilöstöetujen sitouttavuuden samalla tavalla. Lisäksi tutkimus voisi selvittää miten houkuttelevina työntekijät näkevät toisen organisaation tarjoamat henkilöstöedut.

Tämä opinnäytetyö keskittyi tutkimaan henkilöstön sitouttamista Pohjois-Karjalassa, joten tätä aihetta voisi tutkia myös muilta alueilta maanlaajuisesti. Tuloksia voisi vertailla tähän opinnäytetyöhön, jotta olisi mahdollista selvittää onko palkitsemiseen ja sitouttamiseen suhtautumisessa olemassa alueellisia eroja. Vaihtoehtoisesti kyselyn kohderyhmää rajaamalla voisi selvittää esimerkiksi isojen yritysten tai tietyn alan yritysten näkemyksiä tähän aiheeseen liittyen.

Lähteet

- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino. Karelia-Finna. 24.2.2024.
- Cohen, A. 2007. Commitmeny before and after: An evaluation and reconceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review* 17 (3), 336–354.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. [9. uudistettu painos]. Helsinki: Edita. Ellibs. 2.10.2024.
- Kauhanen, J. 2010. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10. p. Helsinki: WSOYpro. Alma Talent. 21.10.2024.
- Keskinen, S. 2005. Alaistaito: Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Helsinki: Kunnallisalan kehittämissäätiö. Vaara-Kirjastot. 23.2.2023.
- Korttemaa, K. 2024. Henkilöstön palkitseminen ja muistaminen yrityksissä. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Myyntityön koulutusohjelma. Amk-opinnäytetyö. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023120333753>. 5.2.2024.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin: Luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita.
- Laitinen, J. 2005. Ammattikorkeakoulun opinnäytetyöohjeet oppimiskäsitysten ja oppimisen näkökulmasta. *Pro Forma Didactica*. Oulun seudun ammattikorkeakoulu. Ammatillinen opettajakorkeakoulu.
- Liberman, K. 2018. Committing to Employee Engagement. *Credit Union Management*, 41(5), pp. 30–31. 24.2.2024.
- Meyer, J. & Allen, N. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Ebook Central. 19.10.2024.
- Tilastokeskus. 2024. Kvantitatiivinen tutkimus. https://www.stat.fi/meta/kas/kvanti_tutkimus.html. 12.2.2024.
- Tuloverolaki 1535/1992.
- Vatanen, V. 2023. Henkilöstöetujen kehittämien. Laurea-ammattikorkeakoulu. Restonomi. Amk-opinnäytetyö. <https://urn.fi/URN:NBN:fi:amk-2023062724338>. 5.2.2024.
- Verohallinto. 2024. Henkilökuntaedut verotuksessa. <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/62486/henkilokuntaedut-verotuksessa8/>. 22.9.2024.
- Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. 1. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Kyselyn kysymykset

Teema 1: taustatiedot

1. Yrityksenne ikä?

- alle 5 vuotta
- 5–9 vuotta
- 10–19 vuotta
- 20–29 vuotta
- 30–39 vuotta
- yli 40 vuotta

2. Henkilöstön lukumäärä?

- 1–5
- 6–14
- 15–29
- 30–49
- 50 tai enemmän

3. Liikevaihto vuonna 2023?

- Alle 15 000 €
- 15 000–99 999 €
- 100 000–299 999 €
- 300 000–599 999 €
- 600 000–999 999 €
- yli 1 000 000 €

Teema 2: Palkitseminen

4. Onko yrityksessänne rahapalkan lisäksi muita palkitsemiskeinoja?

- Kyllä
- Ei

5. Millaisia taloudellisia palkitsemiskeinoja yrityksenne tarjoaa?

- TES:iä parempi palkka

- Henkilökohtaiset palkanlisät
- Tulospalkkiot
- Lisävakuutukset
- Henkilöstöedut
- Jotain muita, mitä?

6. Millaisia aineettomia palkitsemiskeinoja yrityksenne tarjoaa?

- Mahdollisuus urakehitykseen
- Joustavuus työpaikan suhteen
- Joustavuus työajoissa
- Jotain muita, mitä?

7. Onko yrityksessänne palkitsemisstrategiaa henkilöstön palkitsemiseen?

- Kyllä
- Ei

8. Onko henkilöstön mielipiteitä kysytty uusia palkitsemiskeinoja mietittäessä

- Kyllä
- Ei

9. Onko henkilöstön mielipiteet vaikuttaneet valittuihin palkitsemismalleihin?

- Kyllä
- Ei

10. Miten henkilöstön palkitseminen on vaikuttanut henkilöstön sitoutumiseen?

- Erittäin positiivisesti
- Melko positiivisesti
- Ei vaikutusta
- Melko negatiivisesti
- Erittäin negatiivisesti

Teema 3: Henkilöstöedut

11. Tarjoatteko työntekijöillenne harrastus- ja virkistyssetua? (Smartum, ePassi tai Edenred)

- Kyllä
- Ei

12. Minkä verran työntekijä saa käyttöönsä tätä etua vuodessa? *

- 1–99 €
- 100–199 €
- 200–299 €
- 300–399 €
- 400 €

13. Tarjoatteko henkilöstölle työsuhde-etuja? (Henkilöstöalennukset, kattavampi työterveyshuolto, koulutusmahdollisuudet)

- Kyllä
- Ei

14. Mitä työsuhde-etuja tarjoatte?

- Henkilöstöalennukset
- Kattavampi työterveyshuolto
- Koulutusmahdollisuudet
- Jotain muuta, mitä?

15. Tarjoatteko luontoisetuja, jotka ovat työntekijälle verotettavia (Puhelinetu, asuntoetu, ravintoetu, autoetu)?

- Kyllä
- Ei

16. Mitä luontoisetuja tarjoatte? *

- Puhelinetu
- Asuntoetu
- Ravintoetu
- Autoetu
- Jotain muuta, mitä?

17. Paljonko yrityksenne henkilöstön vaihtuvuus on ollut viimeisen kahden vuoden aikana?

- Alle 5 %
- 5–15 %
- 16–25 %
- 26–49 %
- 50 % tai enemmän

18. Pidätkö henkilöstön sitouttamista tärkeänä?

- Erittäin tärkeänä
- Melko tärkeänä
- Kohtalaisen tärkeänä
- Melko merkityksettömänä
- Ei lainkaan tärkeänä

19. Onko henkilöstön sitouttamista mietitty osana yrityksenne henkilöstöstrategiaa?

- Kyllä
- Ei

20. Oletteko miettineet, että pitäisikö tulevaisuudessa pohtia henkilöstön sitouttamista osaavan työvoiman varmistamiseksi?

- Kyllä
- Ei

21. Koetteko yrityksenne tarjoamien henkilöstöetujen sitouttavan työntekijöitä?

- Kyllä
- Melko paljon
- Jonkin verran
- Vain vähän
- Ei lainkaan

22. Koetteko yrityksenne tarjoamien henkilöstöetujen houkuttelevan uusia työntekijöitä?

- Kyllä

- Melko paljon
- Jonkin verran
- Vain vähän
- Ei lainkaan

23. Onko jokin muu sitouttamiseen liittyvä tekijä, jonka yrityksenne kokee tärkeäksi?

Kyselyn saateteksti

Tutkimus: Sitouttaminen ja palkitseminen Pohjois-Karjalan yrityksissä

Hyvät yrittäjät! Karelia AMK:n Tradenomiopiskelija Emmi Toropaisella on käynnissä opinnäytetyö, jonka aiheena on "Sitouttaminen ja palkitseminen Pohjois-Karjalan yrityksissä." Autetaanhan häntä tutkimuksessa?

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia palkitsemisen ja sitouttamisen keinoja Pohjois-Karjalan alueen yritykset käyttävät. Tutkimus toteutetaan kyselytutkimuksena.

Vastaa kyselyyn tästä!

Pyydämme teitä vastaamaan kyselyyn 7.11. mennessä. Vastaamiseen kuluu noin 5–10 minuuttia.

Vastauksenne on tärkeä luotettavien tutkimustulosten kannalta. Kysely on lähetetty Pohjois-Karjalan Yrittäjät ry kautta, ja vastauksia käytetään vain tätä opinnäytetyötä varten. Vastaukset käsitellään niin, ettei niitä voida yhdistää yksittäisiin yrityksiin. Halutessanne voitte pyytää tulokset itsellenne ilmoittamalla asiasta sähköpostilla!

Lisätietoja: Emmi Toropainen, emmi.toropainen@edu.karelia.fi