

Palkitsemiskeinojen vaikutukset henkilöstön sitoutumiseen

Juuli Friberg



Tekijä Juuli Friberg	
Koulutusohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Opinnäytetyön otsikko Palkitsemiskeinojen vaikutukset henkilöstön sitoutumiseen	Sivu- ja liitesivumäärä 61 + 13
<p>Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia millaiset eri palkitsemiskeinot vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen henkilöstöalan yrityksessä. Tavoitteena oli tutkia myös kuinka tyytyväisiä ja kuinka tärkeinä henkilöstö pitää nykyisiä palkitsemiskeinoja.</p> <p>Teoreettinen viitekehys keskittyy tarkastelemaan sitoutumisen tärkeyttä ja sen muodostumista. Palkitsemisen teoriaosuus käsittelee palkitsemiskeinoja, jotka liittyvät yrityksen tämän hetkisiin palkitsemiskeinoin. Empiria muodostuu tutkimuksen toteutuksen eri vaiheista, sen tuloksista ja kehitysehdotuksista.</p> <p>Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Tutkimusaineisto kerättiin puoli strukturoidulla kyselylomakkeella. Kyselylomake laadittiin Webropol – ohjelmalla syksyllä 2015. Tutkimusjoukkona olivat yrityksen kaikki toimihenkilöt. Kyselylomake lähetettiin 21 työntekijälle ja vastauksia saatiin 19. Vastausprosentti oli 90,5.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimustuloksista voitiin todeta, että yrityksen palkitsemisen toteuttamisessa on kehitettävää, mutta tulosten perusteella sitoutuneisuus on melko hyvällä tasolla. Tutkimukseen osallistuneista kaikki olivat joko melko tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä nykyiseen työpaikkaansa. Tärkeimpinä taloudellisina palkitsemiskeinoina pidettiin palkkaa ja bonuksia. Ei-taloudellista palkitsemiskeinoista tärkeimmiksi koettiin työsuhteen pysyvyys, joustava työaika ja mahdollisuus vaikuttaa omiin työaikatauluihin.</p> <p>Tutkimuksen perusteella tulevaisuudessa tulisi kehittää palkitsemista sitoutumisen parantamiseksi palkan ja työnsisällön kehittämisellä. Palkitsemiselta toivotaan monitasoista ja selkeää palkitsemisjärjestelmää sekä nykyisen bonusohjelman kehittämistä niin, että jokaisella työntekijällä olisi mahdollisuus vaikuttaa bonusten ansaintaan.</p>	
Asiasanat Sitoutuminen, palkitseminen, taloudellinen palkitseminen, ei-taloudellinen palkitseminen	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Tutkimusongelmat ja aiheen rajausta	2
1.2	Teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rakenne	3
1.3	Keskeiset käsitteet	4
2	Sitoutuminen	6
2.1	Sitoutumisen muodostuminen	9
2.2	Kolmen komponentin sitoutumismalli	10
2.3	Sitoutuminen tulevaisuudessa	11
3	Palkitseminen	15
3.1	Palkitseminen ja strategia	16
3.2	Taloudelliset palkitsemiskeinot	19
3.3	Ei –taloudelliset palkitsemiskeinot	22
3.4	Palkitsemisen toimivuuden arvioiminen ja mittaaminen	25
4	Tutkimuksen toteutus	27
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta ja perusteet	27
4.2	Tutkimuksen toteutus	28
4.3	Käytetyt analysointitavat	29
5	Palkitsemiskeinot ja niiden vaikutus henkilöstön sitoutumiseen	32
5.1	Vastaajien taustatiedot	32
5.2	Henkilöstön sitoutuminen yritykseen	34
5.3	Henkilöstön tyytyväisyys palkitsemiskeinoin ja palkitsemiskeinojen tärkeys	37
5.4	Odotusten ja kokemusten kohtaaminen	43
5.5	Palkitsemisen vaikutus sitoutumiseen	45
6	Pohdinta	48
6.1	Johtopäätökset	48
6.2	Kehitysehdotukset	51
6.3	Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus	55
6.4	Jatkotutkimusehdotukset	57
6.5	Oma oppiminen	57
	Lähteet	59
	Liitteet	62
	Liite 1. Saatekirje	62
	Liite 2. Kyselylomake	63
	Liite 3. Tutkimustulokset	69
	Liite 4. Tutkimustulokset	70
	Liite 5. Tutkimustulokset	71
	Liite 6. Tutkimustulokset Spearmanin korrelaatiokerroin	72

1 Johdanto

Henkilöstön sitoutuminen on yrityksille tärkeää työn tehokkuuden sekä tuottavuuden kannalta. Mitä enemmän yrityksissä on vaihtuvuutta sitä enemmän työn tehokkuus laskee. Tehokkuuden ja tuottavuuden lisäksi uuden työntekijän rekrytointi vie aikaa ja rahaa. Tärkeimpiä keinoja sitouttaa henkilöstöä ovatkin yrityksen hyvä henkilöstöjohtaminen sekä kilpailukykyinen palkkaus, jota täydentävät muut palkkiot ja edut. Tästä syystä yritysten tulisi käyttää aikaa sekä resursseja eri palkitsemiskeinojen tärkeyden ja niiden toimivuuden tarkasteluun.

Opinnäytetyö on laadittu henkilöstöalan palveluyritykselle, jonka liiketoiminta perustuu asiantuntijuuden ja palvelujen tarjoamiseen. Opinnäytetyössä keskitytään toimihenkilöstön sitoutumisen tärkeyden merkitykseen. Yrityksen toimihenkilöstöllä on paljon sellaista tietoa ja taitoa, jotka ovat vaikeasti korvattavissa lyhyellä aikavälillä.

Opinnäytetyön päättökäsitteiden tavoitteena on selvittää millaiset palkitsemiskeinot tukevat toimihenkilöstön sitoutumista ja alustuskäsitteiden tarkastelevat, mitkä palkitsemiskeinot ovat toimihenkilöstölle tärkeitä ja kuinka tyytyväisiä he ovat nykyisiin palkitsemiskeinoin. Opinnäytetyön tarkoituksena on saada kehitysehdotuksia, miten yrityksen tulisi tulevaisuudessa kehittää palkitsemista toimihenkilöiden sitoutumisen lisäämiseksi.

Opinnäytetyössä tarkastellaan sitoutumista työpsykologien Natalie Allenin ja John Meyerin (1991) kolmen komponentin sitoutumismallin avulla. Palkitsemisen teoria osuus koostuu lähinnä toimeksiantajayrityksen käyttämistä palkitsemiskeinojen tarkastelusta.

Opinnäytetyön pää – ja alustuskäsitteiden on laadittu yhdessä yrityksen toimitusjohtajan kanssa, jotta tutkimustuloksesta saadaan mahdollisimman hyödyllinen ja yrityksen tarpeita palveleva. Yrityksen toimihenkilöstölle ei ole aiemmin toteutettu vastaavaa tutkimusta, joten vertailtavaa tutkimusmateriaalia ei ollut olemassa.

Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena, jossa tutkimusjoukkona on yrityksen toimihenkilöstö. Kyselylomakkeeseen vastasi 19 henkilöä. Kyselylomakkeen kysymykset laadittiin yrityksen nykyiset palkitsemismuodot huomioon ottaen, joista tiedot saatiin yrityksen toimitusjohtajalta. Tutkimusmenetelmänä käytettiin Webropol - kyselylomaketta.

1.1 Tutkimusongelmat ja aiheen rajaus

Opinnäytetyön aihe valikoitui omien kiinnostuskohteideni pohjalta. Suoritin harjoitteluni yritykselle ja työskennellessäni yrityksessä viisi kuukautta, joten valittu aihe tuntui mielenkiintoiselta sekä ajankohtaiselta tutkimusaiheelta yritykselle.

Tutkimuksen pääongelma:

1. Millaiset palkitsemiskeinot vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen?

Tutkimuksen alaongelmat:

2. Mitkä palkitsemiskeinot ovat henkilöstölle tärkeitä ja kuinka tyytyväisiä he ovat nykyisiin palkitsemiskeinoihin?
3. Miten yrityksen tulisi tulevaisuudessa kehittää palkitsemista henkilöstön sitoutumisen lisäämiseksi?

Tutkimuksen rajaukseksi otettiin yrityksen toimihenkilöstö. Perusjoukko on 21 henkilöä ja kyselytutkimus on kontrolloitu kysely, joka pitää sisällään kolme avointa kysymystä, mutta rakenne koostuu lähtökohtaisesti asteikkoihin eli skaaloihin laadituista kysymyksistä. Tutkimuksessa käsitellään sitoutumista palkitsemisen näkökulmasta.

Opinnäytetyön pääongelman ja alaongelmien yhteys teoreettiseen viitekehykseen ja saatuihin tutkimustuloksiin on esitetty peittomatriisissa. (taulukko 1.)

Taulukko 1. Peittomatriisi

Opinnäytetyön alaongelmat	Teoreettinen viitekehys (luvun nro)	Lomakkeen kysymykset	Tulokset (luvun nro)
Alaongelma 1: Mitkä palkitsemiskeinot ovat henkilöstölle tärkeitä ja kuinka tyytyväisiä he ovat nykyisiin palkitsemiskeinoihin?	3, 3.1, 3.2, 3.3	6, 7, 8, 9,	5.3, 5.4
Alaongelma 2: Miten yrityksen tulisi tulevaisuudessa kehittää palkitsemista toimihenkilöiden sitoutumisen lisäämiseksi?	2, 2.1, 2.2, 2.3	4, 10, 11, 12, 13, 14, 15	5.2, 5.5,

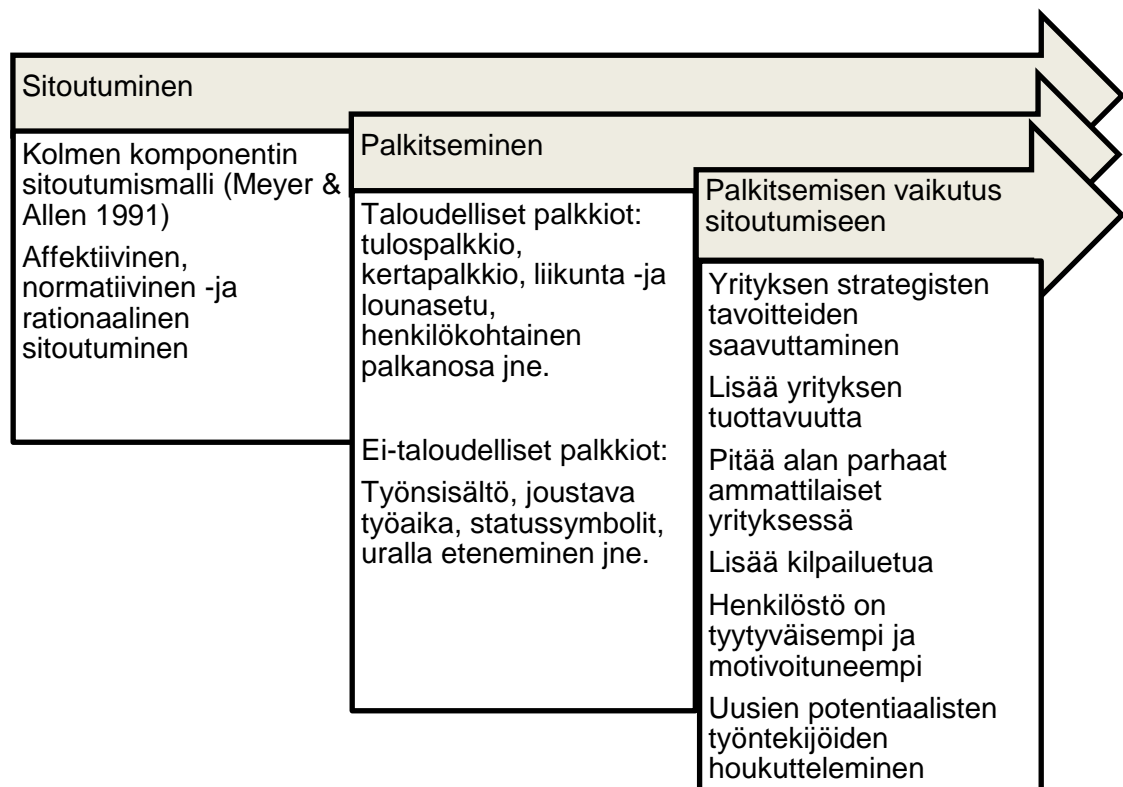
Peittomatriisissa on esitetty opinnäytetyön alaongelmien välinen yhteys viitekehukseen ja saatuihin tutkimustuloksiin kappaleiden luvun numeroita käyttäen. Tutkimusongelmien välinen yhteys opinnäytetyön kyselylomakkeeseen on merkitty peittomatriisissa kyselylomakkeen numerointia käyttäen

1.2 Teoreettinen viitekehys ja tutkimuksen rakenne

Sitoutuminen ja palkitseminen muodostavat tutkimuksen teoreettisen viitekehksen. Sitoutuminen on valittu teoreettiseen viitekehukseen, koska toimihenkilöiden sitoutumisen merkitys yritykseen on erityisen tärkeää ja siihen halutaan panostaa vieläkin enemmän tulevaisuudessa. Palkitseminen on vaikuttava tekijä henkilöstön sitoutumiseen, joten opinnäytetyössä on käsitelty eri palkitsemiskeinoja ja palkitsemisjärjestelmän olemassa olon tärkeyttä. Päälukujen aiheita on käsitelty niiltä osin, kun ne liittyvät yrityksen palkitsemiseen ja sitoutumisen muodostumiseen. (Kuvio 1.)

Kilpailu alanammattilaisista on kiristynyt ja henkilöstön vaihtuvuus heikentää yrityksen toiminnan tulosta. Palkitsemiseen panostaminen ja sen jatkuvaan kehittämiseen investoiminen pitää yrityksen nykyiset työntekijät palveluksessa sekä sillä voidaan houkutella uusia ammattitaitoisia työntekijöitä yritykseen.

Luvussa neljä alkaa opinnäytetyön empiirinen osio, jossa on kerrottu tutkimusmenetelmän valinta ja perusteet, tutkimuksen toteutus sekä luvun lopuksi opinnäytetyössä käytetyt analysointitavat. Luku viisi muodostuu tutkimustulosten esittelystä ja vastauksista opinnäytetyön alaongelmiin. Lukuun kuusi on kirjoitettu tutkimuksen pätevyyden ja luotettavuuden tarkastelu, johtopäätökset, kehitysehdotukset, jatkotutkimusehdotukset ja luvun loppuun on analysoitu oma oppiminen.



Kuvio 1. Teoreettinen viitekehys

1.3 Keskeiset käsitteet

Opinnäytetyössä käytetyistä termeistä selvennetään käsitteet sitoutuminen, palkitseminen, palkitsemisstrategia, palkitsemisjärjestelmä. Palkitsemisen jakautumisesta käytetään kirjallisuudessa useita eri termejä, opinnäytetyössä palkitseminen on jaettu taloudelliseen ja ei – taloudelliseen palkitsemiskategorioihin.

Sitoutumisella tarkoitetaan Viitalan (2013, 85) mukaan kahden henkilön välistä sopimusta tai suhdetta jotakin asiaa kohtaan. Heikko sitoutuminen tai sitoutumattomuus aiheuttaa työntekijöiden vaihtuvuutta, jolloin kynnys vaihtaa työpaikkaa on matalampi.

Työntekijöiden sitoutuminen on useimmille yrityksille erittäin tärkeää toiminnan laadun, kehittämisen, tavoitteiden saavuttamisen ja yrityksen uudistumisen kannalta. Allenin & Meyerin (1991) mukaan sitoutuminen voi muodostua tunneperäisestä, rationaalisesta tai jatkuvuuteen perustuvasta tunteesta tai sitoutumiseen voi vaikuttavat myös kaikki nämä elementit yhtä aikaa.

Palkitseminen on työnantajan palkan lisäksi antama joko taloudellinen tai ei- taloudellinen palkkio, joka on osoitus hyvin suoritetusta työstä. Palkitseminen on laaja yleiskäsite, joka

on vakiintunut niin, että se pitää sisällään sekä lakisääteisiä, että vapaaehtoisia palkitsemiskeinoja. Taloudellinen palkitseminen on rahana, tavarana tai muuten rahanarvoisena etuna osoitettu palkkio tehtyä työtä kohtaan. Ei – taloudellinen palkitseminen on kaikkea muuta, kuin rahallista palkitsemista, jota ei välttämättä voida mitata rahassa. Se voi olla esimerkiksi tunnustus tai ylennys. (Viitala 2013, 138 – 139.)

Palkitsemisstrategian Viitala (2013, 140) määrittää liiketoimintastrategian osana, johon on laadittu pitkän aikavälin periaatteet palkitsemisessa, kuten mistä halutaan palkita, määritetään palkitsemisen suhde muihin alan yrityksiin tai esimerkiksi linjaus yrityksen palkkatasosta. Palkitsemisstrategia on enemmän linjaus palkitsemisen tavoista ja palkitsemisjärjestelmä muodostaa palkitsemisen käytännön toteutuksen.

Palkitsemisjärjestelmä on yrityksen olemassa oleva, ennalta laadittu johtamisen väline, joka koostuu Viitalan (2013, 143) mukaan valituista palkitsemisen tavoista ja palkitsemisen edellyttämistä toimenpiteistä. Palkitsemisjärjestelmä määrittää mitä ansaittavat palkkiot yrityksessä ovat, millä perusteella palkitseminen toteutuu, kuinka usein ja ja kenelle palkkiot kuuluu. Palkitsemisjärjestelmän lähtökohtana on sen oikeudenmukainen ja tasa-arvoinen toteutuminen.

2 Sitoutuminen

Työntekijöiden sitoutuminen yritykseen, tiimiin ja työtehtäviin on ensisijaisen tärkeää, sillä sitoutuneet työntekijät työskentelevät asetettujen tavoitteiden eteen itsenäisesti, tehokkaasti ja ovat valmiita joustamaan sekä ponnistelemaan asioiden eteen, jopa omia rajoja koetellen. Sitoutumisen merkitys korostuu, kun ajatellaan työn tuottavuutta.

Työntekijä, joka on työskennellyt yrityksessä pidempään, on huomattavasti tehokkaampi kuin uusi työntekijä. Uusien työntekijöiden rekrytoiminen vie paljon aikaa ja on kallista rekrytoida sekä perehdyttää uusia työntekijöitä. Työntekijöiden tiheä vaihtuvuus hidastaa myös työtahtia ja työn sujuvuutta. On selvää, että sitoutuneet työntekijät viestivät lisäksi positiivista yrityskuvaa yrityksen ulkopuolisille henkilöille, mikä houkuttaa potentiaalisia uusia työntekijöitä yritykseen. (Hyppänen 2009, 142 – 143.)

Opinnäytetyössä avainhenkilöistä tai henkilöstöstä puhuttaessa tarkoitetaan yrityksessä työskentelevää toimihenkilöstöä, jolta löytyy korvaamatonta ydinosaa.

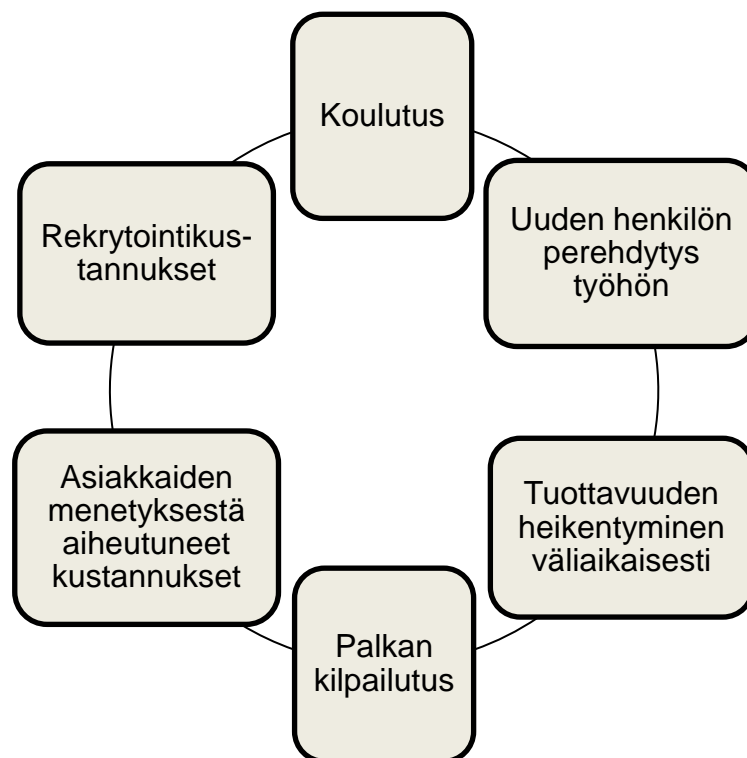
Ydinosaa koostuu ammattitaitoisesta ja monikäyttöisestä henkilöstöstä. On olemassa myös nk. reunatyövoimaa, joiden työtehtävät ovat rutiininomaisia ja uusi työvoima on helpommin löydettävissä ja perehdytettävissä. Yrityksen luonne on yleensä ratkaisevin asia siihen, kuinka tärkeää yritystoiminnalle on henkilöstön sitoutuneisuus. (Lampikoski 2005, 30 - 31.)

Avainhenkilöstön yrityslojaalisuus ja -sitoutuneisuus on laskenut viime vuosina, kertovat ulkomaiset tutkimukset. Tutkimuksista käy ilmi, että vain neljännes kokee olevansa todella lojaali työskentelemälleen yritykselle ja vastaavasti yksi kolmasosaa harkitsee yrityksen vaihtamista. (Lampikoski 2005, 25.) Asiantuntijatehtävissä työskentelevät henkilöt saattavat ensisijaisesti sitoutua omiin työtehtäviinsä sekä ammattiinsa ja toissijaisesti yritykseen tai organisaatioon, jossa he työskentelevät. Erilaisissa toimenkuvissa työskentelevillä asetelma saattaa olla päinvastainen. (Lankinen, Miettinen, Sipola. 2004, 26.)

Etenkin asiantuntija- ja palvelualan yrityksissä henkilöstön vaihtuvuuden vähäisyys on merkityksellistä, sillä asiakasuskollisuus ja tyytyväisyys pysyvät vakaampina yrityksissä, joissa myös henkilöstö on sitoutunutta. Henkilöstön ja asiakkaiden välille syntyy luottamussuhde, jota on vaikea korvata hetkessä. Uuden luottamuksen rakentaminen vie yleensä aikaa, mikä vaikuttaa suoraan yrityksen myynnillisiin tuloksiin. (Lampikoski 2005, 77 -78.) Työpaikan vaihtamista vauhdittavat headhunterit, jotka pyrkivät etsimään yrityksille oikeanlaisia huippuosaajia. Pahimmillaan avainhenkilö siirtyy kilpailijayritykseen esimerkiksi hänelle parempien etujen perässä ja samalla myös asiakkaat siirtyvät

kilpailijayrityksen asiakkaiksi. Asiakkaiden lisäksi myös muu henkilöstö saattaa vaihtuvuuden vuoksi kokea turhautumisen tunnetta ja lopettaa yrityksessä työskentelyn. Tapauksia on jopa viety oikeuteen saakka, kun huippuosajia ”kaapataan” headhunterien avulla kilpailevilta yrityksiltä toisille. (Lampikoski 2005, 25; 135 - 137.) Sveiby & Risling (Lampikoski 2005, 135.) ovat kuvanneet avaintyöntekijän menettämistä vertauskuvalla: ”Pahinta mitä tietoyritykselle voi sattua, on hyvien työntekijöiden menetys. Se merkitsee samaa kuin teollisuusyritys myisi parhaat koneensa saamatta siitä edes maksua”.

Työntekijöiden menettäminen aiheuttaa ongelmia yrityksille. Erikoisosaamista vaativiin työtehtäviin on vaikea löytää nopeasti uutta työvoimaa sekä hyvien työntekijöiden menettäminen on aina kallista. (Lampikoski 2005, 25.) Lampikosken (2005, 136) mukaan avainhenkilöiden vaihtuvuuden kustannukset voivat olla jopa 1,5 – 2 kertaa henkilön arvioidun vuosipalkan verran. Kustannukset koostuvat erilaisista kuluista, kuten uuden henkilön rekrytoinnista, joka sisältää ilmoitusten laatimisen, haastattelut ja muut valintaan liittyvät kustannukset. Kustannusten lisäksi perehdyttäminen ja kouluttaminen vievät myös paljon aikaa, jolloin työn tuottavuus saattaa alentua.



Kuvio 2. Esimerkki avainhenkilön lähtemisestä aiheutuvista kustannuksista (Lampikoski, 2005, 136)

Vaihtuvuudesta aiheutuvat kustannukset riippuvat työntekijän asemasta ja korvattavuudesta yrityksessä. On selvää, että palvelu ja tietualan yrityksissä kustannukset ovat huomattavasti korkeammat kuin esimerkiksi yrityksessä, jonka liiketoiminta perustuu jonkin tietyn tuotteen ympärille. Tulee myös muistaa, että terve vaihtuvuus pitää yrityksen liiketoiminnan innovatiivisena ja kilpailukykyisenä.

Kilpailutilanne asiantuntijoista sekä hyvistä työntekijöistä lisää painetta saada hyvät tekijät pysymään yrityksessä. Tämä näkyy palkankorotuksina sekä muutoksina työntekijöiden työnkuvassa ja työolosuhteissa. (Lampikoski 2005, 85.) Fakta-lehti (Lampikoski 2005, 25) kuvaa artikkelissaan nykyajan työelämän kiristynyttä tilannetta huippuosaajista. Artikkelin mukaan ammattitaitoisilla työntekijöillä on suuri vaikutusvalta työsuhteen ehdoista ja eduista: ”Sen sijaan, että työnantaja valitsisi työntekijänsä, huippuosaajat valitsevat työnantajan ja käytännössä sanelevat työsuhteen ehdot ja edut”. Työntekijät pyrkivät etsimään itseään eniten kiinnostavia projekteja ja työmahdollisuuksia ja osaaminen ”myydään” parhaiten tarjoavalle työnantajalle.

Meyerin ja Allenin (1997, 3-4) mukaan sitoutuneet työntekijät pysyvät yrityksessä myös heikoimpina ajanjaksoina. Sitoutuneet työntekijät ovat Meyerin ja Allenin määritelmän mukaan tunnollisia työntekijöitä ja täyttävät laaditut työtunnit sekä ovat joustavia myös ylityötuntien suhteen. Suomen taloudellinen taantuma on vaikuttanut myös työntekijöiden sitoutumiseen yrityksessä, sillä henkilöstön kehittäminen on jäänyt vähäisemmäksi ja epävarmuus työpaikan pysyvyydestä on kasvanut. (Pyöriä 2012, 43 - 44). Yritysten epävarmuus tulevasta on taas johtanut määräaikaisten ja osa-aikaisten työsopimusten lisääntymiseen, mikä puolestaan laskee työntekijöiden yrityslojalisuutta ja -sitoutuneisuutta. Epävarmuus työpaikan säilymisestä kasvaa ja työntekijät liikkuvat heille tarjottujen työsopimusten perässä. Myös työtehtävien projektiluonteisuus on kasvussa ja projektin päätyttyä etsitään uutta työtehtävää, joka saattaa löytyä toisesta yrityksestä. Työntekijän kokemaa luottamusta työsuhteen jatkuvuudelle on luottamus siihen, että jos sovittu työ hoidetaan kunnolla, myös työsuhde jatkuu. (Viitala 2013, 86.)

Liiketoiminnan kehittämisen rinnalla tulisi panostaa myös henkilöstön kehittämiseen ja kouluttamiseen, sillä sitoutumista heikentävät epäselvät tavoitteet, heikosti toteutetut tai toteuttamattomat tavoite- ja kehityskeskustelut ja niiden pohjalta laaditut kehittämistoimenpiteet. (Lankinen ym. 2004, 35). Kun henkilöstön kehittämisestä ja kouluttamisesta huolehditaan, kokee yrityksen henkilöstö oman merkityksellisyytensä yrityksessä ja yrityksen halusta panostaa työntekijöihinsä. Tyytyväisen ja hyvinvoivan henkilöstön ansiosta yritys pystyy toimimaan tuloksellisesti hektisesti muuttuvassa liike-elämässä.

2.1 Sitoutumisen muodostuminen

Esimiehen vaikutus työntekijöiden käyttäytymiseen ja motivoimiseen on suuri. Hyvällä esimiestyöllä pystytään vaikuttamaan työntekijöiden tunnetiloihin ja ajatuksiin. Esimiestyöskentelyssä tulee puhua motivoimisen ja sitouttamisen sijaan motivoitumista ja sitoutumista edistävästä tekijöistä. Ihmistä ei voi kohdella objektina, jolle näytetään suuntaa, vaan ihminen haluaa päättää itse, mikä hänen ajatuksiaan ja tunnetilojaan ohjaa. Puhutaan sisältäpäin ohjautumisesta. Erityisesti asiantuntijayrityksissä sisäiset motivaatiotekijät ovat tärkeitä sitoutumisen muodostamisessa. Asiantuntijat haluavat nähdä oman työnkuvansa osana laajempaa kokonaisuutta, kokea työnsä merkitykselliseksi sekä nähdä oman työnsä tulokset. Esimiestyössä tulisi ottaa huomioon tavoitteiden asettamisen tärkeys, valta- ja vastuukysymykset sekä antaa vapaus asiantuntijuuden toteuttamiseen yrityksessä. (Hyppänen 2009, 142 - 143.) Henkilöstön osallistuminen yrityksen kehittämiseen on koettu myös sitouttamista lisäävänä tekijänä. Sitoutuminen edellyttää jaettua ymmärrystä esimerkiksi omaksuttujen palkitsemiskäytäntöjen, palkkausjärjestelmän tai esimerkiksi strategisten linjausten muodostumisesta. (Lankinen ym.2004, 26.)

Puhuttaessa ihmisen sitoutumisesta yritykseen yhteisen arvomaailman tulisi kohdata, jotta sitoutuminen syntyy työntekijän ja yrityksen välille (Lankinen, Miettinen, Sipola 2004, 46). Kun työntekijän ja yrityksen arvot kohtaavat, ovat työntekijät sitoutuneempia ja tarve vaihtaa työpaikkaa on matalampi, työnlaatu on parempaa ja sairauspoissaolot ovat alhaisemmat. Joskus saatetaan työskennellä pienemmällä palkalla mieluummin, sillä koetaan, että arvojen merkitys ja sitä kautta työssä viihtyminen on suurempi vaikuttava tekijä kuin palkka. (Meyer, Allen 1991, 69.)

Ihminen työskentelee noin yhden kolmanneksen elämästään. Työn tuleekin antaa palkan lisäksi myös jotain muuta. Erityisesti asiantuntijatehtävissä työskentelevät arvostavat haasteellisia ja mahdollisuuksia tarjoavia työtehtäviä, jotka antavat mahdollisuuden itsensä kehittämiseen. Onkin selvää, että yrityksissä, jotka eivät pysty tarjoamaan näitä ominaisuuksia, työntekijöiden vaihtuvuus on suurempaa. (Huuhka, 2010. 145.)

Sitoutuminen ja motivaatio ovat käsitteitä, joista puhutaan usein samassa yhteydessä. Sitoutuminen on käsitteenä laajempi. (Viitala 2004, 162). Nykyajan johtajat tiedostavat nykyajan motivaatiotekijöiden merkityksen. Tiedetään, että työntekijöiden motivaatio ja sitoutuminen ovat tuottavuuden perusta ja tuloksellisen toiminnan edellytys. Motivoitunut työntekijä on tietoinen hänelle asetetuista tavoitteista ja nämä tekijät ovat myös edellytys työtyytyväisyydelle. (Huuhka 2010, 144.)

Osaamiskeskeisessä yrityksessä oikeanlaisen työmotivaation löytäminen korostuu, mikä on vahvasti sidoksissa työntekijöiden sitoutumiseen. Lisäksi motivaatio on yhteydessä henkilöstön hyvinvointiin sekä vireystilaan, joka vaikuttaa työntuloksiin, tehokkuuteen ja laatuun. Työntekijöiden hyvinvoinnista huolehtiminen vahvistaa työntekijöiden sitoutumista sekä pitkällä aikavälillä saavutettuja tuloksia. (Luoma ym. 2004, 20.) Työtyytyväisyydellä on vaikutus työntekijöiden sitoutuneisuuteen. Työtyytyväisyyteen vaikuttaa työn kuormittavuus, tasapaino työn ja yksityiselämän välillä sekä se, koetaanko tehty työ palkitsevana. Myös työkaverit, yhteistyö ja hyvä tiimi vaikuttavat työtyytyväisyyden paranemiseen ja sitä kautta parempaan sitoutumiseen. (Hyppänen 2009, 142 - 143.) Myös liialla sitoutumisella on haittapuolensa. Työntekijän tuntiessa vahvaa sitoutumista hän saattaa venyä ylisuorituksiin työpaikalla. Liiallinen sitoutuminen saattaa vaikuttaa työntekijän henkiseen ja fyysiseen hyvinvointiin sekä yksityiselämän laatuun. (Huuhka, 2010. 145.)

2.2 Kolmen komponentin sitoutumismalli

Kanadalaisten työpsykologien Allenin ja Meyerin mukaan sitoutumisen muodostumiseen vaikuttavat kolme erilaista sitoutumisen komponenttia: tunneperäiset, jatkuvuuteen perustuvat sekä normatiiviset eli ohjeelliset sitoutumisen komponentit. (Viitala 2013, 86.)

Affektiiviset eli tunneperäiset tekijät vaikuttavat henkilön samaistumiseen sekä kiintymiseen työyhteisöä kohtaan. Tunneperäisten tekijöiden mukaan henkilö työskentelee yrityksessä, koska viihtyy työssään ja haluaa olla osa edustamaansa yritystä. Affektiivinen sitoutuminen voidaan jakaa vielä kolmeen eri osa-alueeseen: henkilökohtaiset luonteenpiirteet, organisaation rakenne ja työkokemus. Henkilökohtaisiin luonteenpiirteisiin on luokiteltu mm. itsenäisyys, työnmerkitys elämässä, kontrollointi, saavuttamisen tarve ja muiden hyväksyntä. Organisaation rakenne, jolla Meyer ja Allen tarkoittavat organisaation hierarkian välisiä suhteita työntekijän ja esimiehen välillä, roolijakoa sekä oman työn tärkeyttä organisaation toiminnassa. Sitoutumisen muodostumiseen vaikuttavat myös työkokemuksen kautta saavutetut tulokset, jotka tyydyttävät työntekijän omia tarpeita ja ovat yhteneviä henkilön omien arvojen kanssa. (Meyer & Allen 1991, 67 – 69; Viitala 2013, 86.)

Allenin ja Meyerin sitoutumisen mallin mukaan sitoutuminen voi olla myös normatiivista, jolloin henkilö työskentelee yrityksessä sosiaalisten paineiden tai jonkin kokemansa velvollisuuden vuoksi. Normatiivinen sitoutuminen perustuu usein yhteiskunnan luomiin normeihin. (Viitala 2013, 86 - 87.)

Rationaalisen eli jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen mukaan henkilö työskentelee yrityksessä, koska hänellä on jokin tarve siihen ja mahdollisen työpaikan vaihtaminen koituisi hänelle liian kalliiksi. Viitala puhuu ”panos-tuotos”-suhteesta, jossa työntekijä arvioi työsuhteen kannattavuutta ja saamiaan etuja. (Viitala 2013, 86.) Kun työntekijän sitoutuminen on rationaalista, ei hänen työskentelyn jatkuvuudelle ole tunneperäistä merkitystä sitoutumisessa, vaan työtä tehdään siitä saatavan korvauksen, vakiintuneen aseman tai työsuhde-etujen vuoksi. (Nepponen 2011, 12 – 13.)

Nämä kolme sitoutumisen elementtiä voivat esiintyä yhtenä sitoutumisen muotona tai henkilön sitoutuminen voi muodostua kaikkia näitä kolmea sitoutumisen elementtiä sisältävistä tekijöistä. Meyerin ja Allenin tutkimuksissa on havaittu, että affektiivisella ja normatiivisella sitoutumisella on voimakkaammat vaikutukset parempiin työsuorituksiin kuin rationaalisella sitoutumisella. (Viitala 2013, 87.) Allenin ja Meyerin sitoutumiseen komponenttimalli on edelleen käytetty sitoutumista mittaava teoria.

2.3 Sitoutuminen tulevaisuudessa

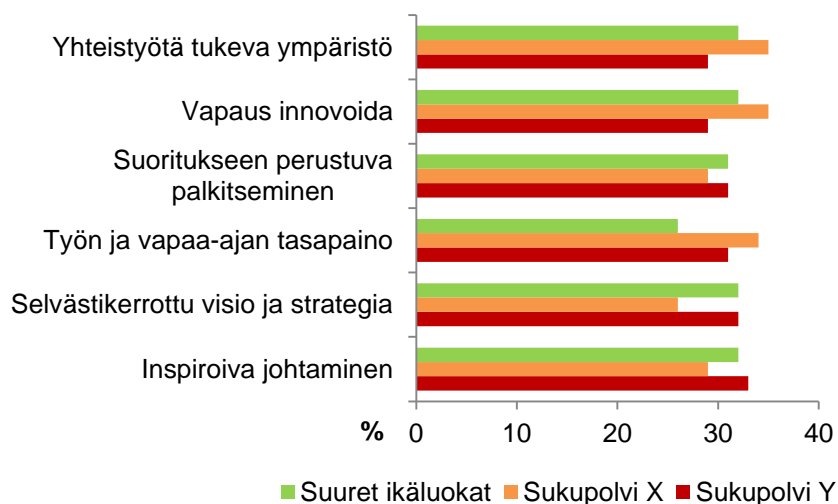
Työelämä on muuttunut ja muuttuu yhä enemmän kokonaisvaltaista osaamista painottavaksi. Tulevaisuudessa halutaan huipputyöntekijöitä, jotka ovat alansa moniosaajia. Tämä trendi heijastuu myös sitoutumisen muodostumiseen, sillä työn halutaan yhä enenemissä määrin olevan mielenkiintoista, itsensä toteuttamisen vapaus koetaan tärkeäksi ja työn tulisi vastata omaa koulutustasoa. (Lampikoski 2005, 26.)

Demos Helsinki laati työ- ja elinkeinoministeriölle ehdotuksia siitä, mitä hyvä työelämä ja itse työ ovat eri sukupolville. Demoksen tuottama Hyvän työn -manifesti ottaa esille suurten ikäluokkien poistumisen työelämästä ja muutoksesta tulevaisuuden työelämässä ja muuttuvista käsityksistä työn suhteen. Suurimmat muutokset tulevat näkymään työn sisällön merkityksessä ja työn mielekkyydessä. Demos Helsinki toteaa manifestissaan, että ”Yhteiskunta on siirtynyt työn velvollisuuden sijaan työn mielekkyyden velvollisuuteen”. Syitä muutokseen voi olla monia, mutta yksi vaikuttava tekijä muutokseen on korkea koulutustaso. (TEM 2010, 6.)

It-yhtiö IBM:n tuottaman maailmanlaajuisen tutkimuksen mukaan sukupolvien väliset erot työelämäkäsityksistä ja johtamistavoista ovat pieniä. (IBM Institute for Business Value Millennial Survey 2014) IBM:n tutkimustulokset poikkeavat Demos Helsingin (2010) tutkimuksesta saaduista tuloksista eri sukupolvien välisistä käsityksistä työelämästä, mutta linjaus työelämän muutoksesta työn mielekkyyden lisäämiseen on melko sama.

IBM:n toteuttamassa tutkimuksessa tutkittiin, miten y-sukupolvea tulisi johtaa. Y-sukupolvi on määritetty 1980 - 2000 luvulla syntyneistä ja x-sukupolvea edustivat 35–46-vuotiaat. Tutkimuksen mukaan sukupolviin liitetyt eroavaisuudet ovat vain merkkejä työelämän muutoksesta, ei sukupolvien välisistä eroavaisuuksista työelämäkäsitteistä. Monet muut asiat vaikuttavat eroavaisuuksiin enemmän kuin sukupolvi, kuten persoonallisuus, oma kokemushistoria, koulutus, työura ja työpaikan tilanne. Tutkimukseen osallistuneista nuorista monet olivat työskennelleet nuoreen ikään nähden useissa työpaikoissa, mutta se johtui enemmän pätkä- ja projektitöistä kuin nuorten sitoutumattomuudesta yritykseen. (IBM Institute for Business Value Millennial Survey 2014.)

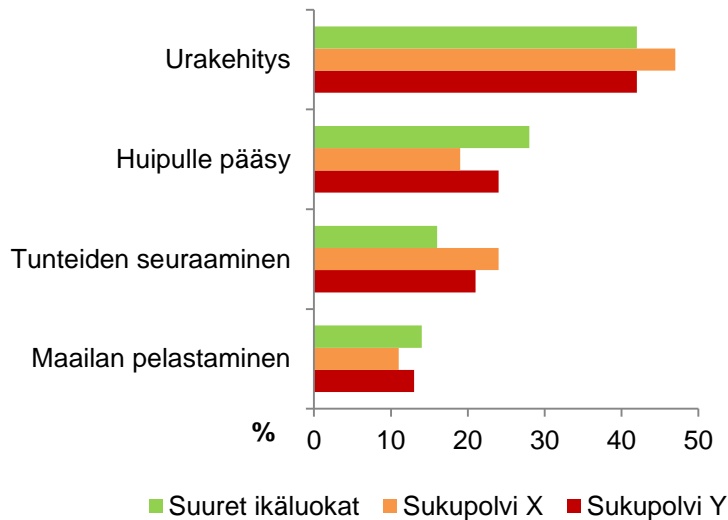
Tutkimuksesta selviää, että tulevaisuudessa sukupolvea katsomatta sitoutumiseen vaikuttavat vapaa-ajan arvostus, inspiroiva johtajuus, selvä strategia ja joustavuus työpaikalla. (Kuvio 3.) Myös uralla etenemisen mahdollisuuksia ja palkkaa pidettiin tärkeinä sitoutumisen ja motivoimiseen vaikuttavina asioina. Työpaikan vaihdokseen vaikuttavat eri sukupolvilla siis samat asiat: parempi palkka, työn sisältö ja asema. (IBM Institute for Business Value Millennial Survey 2014.)



Kuvio 3. Mitä vaaditaan työntekijöiden motivoimiseen (IBM Institute for Business Value Millennial Survey 2014)

Eroavaisuuksiin sitoutumisessa sukupolvien välillä vaikutti elämäntilanne. Nuoret ovat halukkaampia ottamaan riskejä silloin, kun ei ole vielä perhettä. Tulevaisuudessa korostuu yksilöllisyyden korostuminen, avoimuus ja tasapuolisuus esimerkiksi palkitsemisessa. (IBM Institute for Business Value Millennial Survey 2014.)

Tutkimuksessa (IBM Institute for Business Value Millennial Survey 2014.) syitä vaihtaa työpaikkaa tutkittiin ja suurin syy työpaikan vaihdolle oli parempi palkka, uralla eteneminen ja mahdollisuus saada vaikuttaa työyhteisön kehitykseen. Kuvio 4. havainnollistaa tutkimustulosten vastauksien samankaltaisuutta eri sukupolvien välillä.



Kuvio 4. Syyt vaihtaa työpaikkaa (IBM Institute for Business Value Millennial Survey 2014)

Syyt vaihtaa työpaikkaa ovat siis eri ikäryhmissä melko samat. Nuorilla korostuu erityisesti tarve saada monipuolista työkokemusta sekä yhteiskunnallinen tilanne päätökötöiden kasvamisesta, jolloin työpaikan vaihdos on työntekijästä riippumatonta.

Nuorisobarometrissa (TEM 2010) nuorilta 15–29-vuotiailta kysyttiin, haluavatko he työurallaan vaihtaa työpaikkaa useita kertoja. Vastauksissa 47 prosenttia koki työpaikan vaihtamisen tarpeettomaksi työurallaan. Selvitettiin myös, olisivatko nuoret valmiita sitoutumaan yritykseen ja ponnistelemaan kohti yrityksen tavoitteita. 77 prosenttia nuorista vastaajista koki, että haluaisivat sitoutua työpaikkaan tai yritykseen ja olisivat valmiita ponnistelemaan kohti yrityksen menestystä. Halu vaihtaa työpaikkaa ja halu sitoutua eivät välttämättä ole ristiriidassa keskenään, sillä tulee ottaa huomioon, että myös sitoutuminen käsitteenä on kokenut muutoksia. ”Kunnolla sitoutuminen” ei tänä päivänä välttämättä tarkoita työuran kestävästä sitoutumista. (Myllyniemi 2010, 28 – 29; Tuppurainen 2010, 17 – 19.)

Sitoutumista voidaan edistää monenlaisilla eri asioilla. Kuten aiemmin on mainittu, se on työnantajan ja työntekijän välinen kaksisuuntainen suhde, jota on hoidettava ja kehitettävä aktiivisesti koko ajan. Vahvistuakseen se vaatii jatkuvaa panostamista työntekijöihin.

Työnantajan tuleekin tarjota edellytykset sitoutumisen muodostumiselle. Sitoutumista voidaan edistää esimerkiksi palkkoja nostamalla tai kehittämällä työviihtyvyyttä. (Viitala 2013, 88.) Tutkimusten perusteella palkka ei kuitenkaan ole ainoa ratkaisu sitoutumisen edistämiseen.

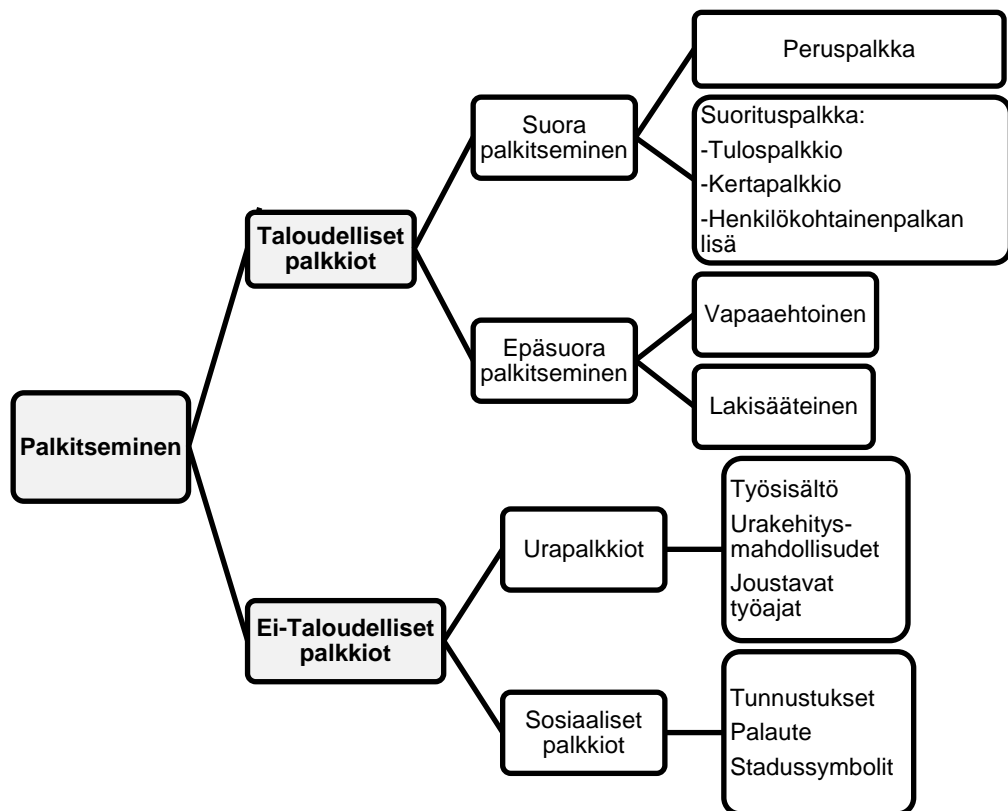
Tutkimukset osoittavat, että työn mielekkyys ja sisältö ovat tulevaisuudessa tärkeitä sitoutumisen muodostumisen kannalta ikäryhmää katsomatta. Hyvällä henkilöstöjohtamisella pystytään erilaisin palkitsemiskeinoin vaikuttamaan työn mielekkyyden ja sisällön muodostamiseen. Työn mielekkyyttä pystytään parantamaan henkilöstön toiveiden mukaan esimerkiksi joustavilla työajoilla tai tarjoamalla koulutus- ja kehitysmahdollisuuksia.

3 Palkitseminen

Tässä luvussa käsitellään palkitsemista ja sen merkitystä osana yritystoiminnan kokonaisuutta. Luvussa tarkastellaan taloudellisten ja ei-taloudellisten palkitsemiskeinojen eri muotoja ja miten niillä pystytään vaikuttamaan henkilöstön sitoutumiseen.

Palkitseminen on yksi yrityksen investoinneista henkilöstöönsä ja näin ollen palkitseminen on osa henkilöstön motivointia sekä sitoutumista edistävä johtamisen väline, joka tukee yritystä sen tavoitteiden ja menestyksen edistämiseksi pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. (Kauhanen 2006, 105). Palkitsemisena voidaan pitää kaikkia asioita, jotka ovat työntekijän mielestä motivoivia ja palkitsevia suoritetusta työstä. (Rantamäki ym. 2006, 16).

Hyppäsen (2009, 131) mukaan palkitseminen on laaja kokonaisuus, joka voidaan jakaa taloudellisiin ja ei-taloudellisiin palkitsemiskeinoihin. Hyppänen jakaa taloudellisen palkitsemisen suoriin ja epäsuoriin palkitsemiskeinoihin. Suoria taloudellisen palkitsemisen keinoja ovat peruspalkka ja suorituspalkka, kuten tulospalkkio, kertapalkkio ja muut henkilökohtaiset palkanlisät. Epäsuorat palkitsemisen keinot jakautuvat lakisääteisiin ja vapaaehtoihin palkitsemisen elementteihin. Ei-taloudellinen palkitseminen jakautuu ura- ja sosiaalisiin palkkioihin, kuten itsensä kehittämiseen sekä uralla etenemisen mahdollisuuteen. (Kuvio 5.)

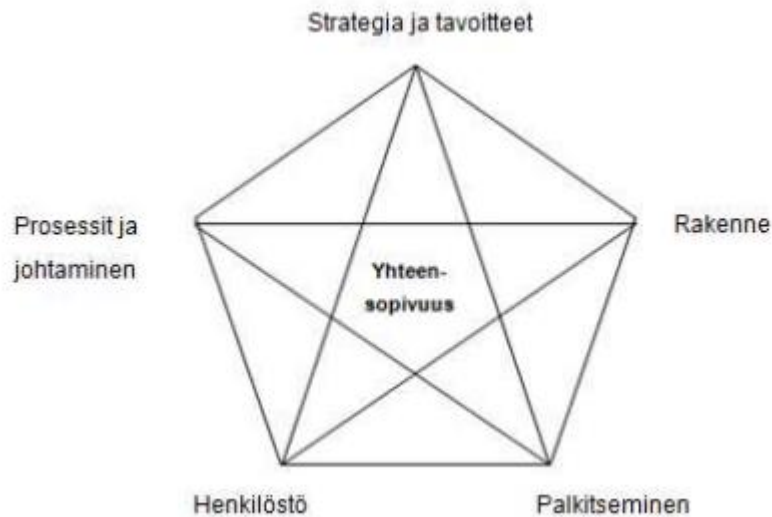


Kuvio 5. Palkitsemisen kokonaisuus (Hyppänen 2009)

Palkitseminen on hyvin laaja ja moniulotteinen kokonaisuus. Onkin hyvin vaikea määrittellä, millaiset palkitsemiskeinot tehoavat eri ihmisiin. Se, kuinka tärkeäksi eri palkitsemiskeinojen tärkeyden ja merkityksellisyyden kokee, on täysin henkilökohtaista. Tärkeyden merkitykseen vaikuttavat henkilökohtaisen kokemuksen lisäksi mm. henkilön ikä, elämäntilanne ja urakehitysvaihe. Toimivia palkitsemisen muotoja on niin monta kuin on meitä ihmisiäkin. Yksilön näkökulmasta palkitseminen viestittää työssä suoriutumisesta sekä arvostuksesta tehtyä työtä kohtaan. Yrityksen näkökulmasta palkitseminen on työntekijöiden toiminnanohjausta strategisia tavoitteita kohti. Palkitsemista voidaan pitää vaihtokauppana, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Jotta palkitseminen toimisi, tulee molempien osapuolten olla läsnä sekä tietoisia käytössä olevista palkitsemismuodoista, ja kuinka palkitseminen käytännössä toteutuu. Palkitsemisen avulla yrityksen strategiset päämäärät konkretisoidaan henkilöstölle ja työnteko muutetaan toiminnallisiksi tavoitteiksi. (Luoma ym. 2004, 34; 43; Rantamäki ym. 2006, 16 - 18.)

3.1 Palkitseminen ja strategia

Palkitseminen on osa yrityksen toimintajärjestelmää ja sen tulee tukea yrityksen strategisia tavoitteita, joten palkitsemista tulisi ajatella myös osana yrityksen liiketoimintastrategiaa. Yritystä perustettaessa laaditaan yritykselle arvot, visio ja missio ja niiden pohjalta lähdetään johtamaan yritystä. Visio on ajatus siitä, miltä yritys pyrkii näyttämään muiden sidosryhmien näkökulmasta. Arvojen avulla pyritään saavuttamaan yrityksen visio sen toimintaperiaatteiden mukaisesti toimien. Missio määrittää vastauksen kysymykseen: Miksi yritys on olemassa? Yrityksen liiketoimintastrategia muotoutuu siis arvojen, vision ja mission pohjalta. (Rantamäki 2006, 39 - 42.) Palkitsemista suunniteltaessa on hyvä tarkastella amerikkalaisen professori Lawlerin laatimaa ns. timanttimalia (Kuvio 6), joka kuvaa sitä, että yrityksen strategia, tavoitteet, toimintaprosessit, organisaatorakenne, henkilöstö ja palkitsemisjärjestelmä tulee olla tasapainossa keskenään. (Kauhanen 2012, 102.)



Kuvio 6. Lawlerin timanttimali (Kauhanen 2012, 102)

Palkitsemisstrategia laaditaan pidemmän aikavälin tähtäimelle. Sen toteuttamisesta on vastuussa yrityksen ylin johto. Toimivan palkitsemisstrategian luominen vaatii, että se on laadittu yritystä varten ja palkitsemisella tuetaan yritykselle asetettuja tavoitteita, jotta se hyödyttää yritystä, eikä vain ole erillinen osa yrityksen toiminnassa. Palkitsemisstrategiaa laadittaessa tulee määritellä, kuinka palkitsemisella halutaan tukea työntekijän antamaa työpanosta ja minkälaisista työsuorituksista palkitaan ja miten palkkiot jaetaan: yksilölle, tiimille vai koko yritykselle. (Kuvio 7.) Palkitsemisstrategian pohjalta voidaan yritykselle laatia käytännön toimintaa ohjaava palkitsemisjärjestelmä. (Rantamäki ym. 2006, 39 -42; Viitala 2013, 140). Yrityksen tulee suunnitella tarkasti, mistä työntekijöitä palkitaan ja millä keinoilla, jotta asetettuja tavoitteita todella palkitaan, eikä niin, että palkitseminen kohdistuu aivan väärin asioihin. (Luoma ym. 2004, 36). Esimerkiksi, jos yritys tavoittelee laatua asiakaspalveluksessaan ja palkitsee toimitusaikataulussa pysymisestä, saattaa palvelun laatu kärsiä ja palkitseminen ei toteudu sille asetettujen tavoitteiden mukaisesti.



Kuvio 7. Palkitsemisjärjestelmä johtamisen välineenä (Viitala 2013, 143)

Yrityksen palkitsemisjärjestelmää suunniteltaessa tulee palkitsemisstrategian olla ajan tasalla yrityksen strategian kanssa. Mikäli liiketoiminnassa tapahtuu muutoksia, luonnollisesti liiketoimintastrategiaa muokataan, jolloin olisi suotavaa muokata tai ainakin tarkistaa palkitsemisstrategian toimivuus ja kehittää palkitsemista muutosten myötä. (Hulkko ym. 2002, 143.) Palkitsemisjärjestelmän laatimisen apuna voidaan käyttää yrityksen henkilöstöammattilaisia tai esimerkiksi ulkopuolisia henkilöstökonsultteja, jotka ovat erikoistuneet palkitsemisen eri käytäntöihin. Myös palkitsemisjärjestelmän toimivuuden arvioinnissa on hyvä käyttää palkitsemiseen erikoistuneita henkilöstöalan ammattilaisia. (Rantamäki ym. 2006, 131 - 133.)

Palkitsemisjärjestelmän tulee olla luotettava ja oikeudenmukainen koko yrityksen henkilöstölle, näin ollen palkitsemisen avulla päästään toivottuihin työsuorituksiin. Palkitseminen on oikeudenmukaista, kun sitä toteutetaan johdonmukaisesti kaikkiin työntekijöihin, kaikkina aikoina, ennalta laaditun palkitsemisjärjestelmän pohjalta. (Viitala 2013, 143.)

Oikeudenmukaisuutta on määritelty (Leventhal 1980) kuuden periaatteen mukaan: johdonmukaisuus, puolueettomuus, tiedon tarkkuus, oikaistavuus, edustavuus ja

eettisyys. Palkitseminen toteutuu johdonmukaisesti silloin, kun se ei vaihtele tempoilevasti tavasta toiseen, vaan on linjassa ihmistä tai aikaa katsomatta. Puolueettomuus on palkitsemisen oikeudenmukaisuuden kannalta oleellista. Tulee huomioida, että ketään tai mitään ei suosita esimerkiksi ennakkokomusten, oman edun tavoittelun tai jonkin salatun intressin vuoksi. Ennen palkitsemista on hyvä perehtyä, ketä tai keitä palkitaan ja miksi. Palkitsemisen menettelyn tulee perustua oikeanlaiseen tietoon esimerkiksi työsuoritusta palkittaessa. Oikeanmukaisuus ei toteudu, mikäli palkitaan palkitsemisen ilosta ilman varsinaista syytä. Mikäli palkittaessa henkilöstöä tapahtuu jokin virhe, on tärkeää, että olemassa on oikaistavuuden periaate, mahdollisuus korjata tapahtunut virhe. Menettelytapojen tulee olla kaikkien saatavilla ja niiden tulee olla yhteiskunnan mukaisten eettisten periaatteiden ja normien mukaisia. (Hakonen ym. 2005, 32 – 34.)

Palkitsemisjärjestelmää laadittaessa ei tule unohtaa henkilöstön osallistamisen merkitystä. Yritysten tulisi kehittää järjestelmiä, jossa työntekijät pääsevät itse rakentamaan palkitsemisjärjestelmäänsä siten, että palkitsemisen kautta pystytään näkemään yrityksen strategiasta johdetut menestystekijät ja niiden saavuttamiseen laaditut palkitsemiskeinot. Tavoitteena on, että henkilöstö, esimiehet ja johto ymmärtävät palkitsemisen kokonaisuuden osana yrityksen liiketoimintaa. Jokainen palkitsemisjärjestelmä on erilainen, sillä ei ole olemassa valmista kaavaa, joka toimisi kaikissa yrityksissä. Kehittäminen lähtee yrityksen sisäiseen tietoon ja kokemukseen liittyvistä asioista, joita ulkopuolisilla henkilöillä ei välttämättä ole ja yrityksen kokonaisuutta palkitsemisen näkökulmasta ei välttämättä pystytä hahmottamaan. (Rantamäki ym. 2006, 131.)

Toimiva palkitsemisjärjestelmän kokonaisuus vahvistaa työntekijöiden pysyvyyttä ja potentiaalisten työntekijöiden saatavuutta. (Viitala 2013, 141). Palkitsemisjärjestelmän suunnitteluvaiheessa tulisi huomioida seuraavat asiat (Luoma 2005, 49);

1. Yrityksen haasteet, joihin halutaan palkitsemisella vaikuttaa
2. Määritellään tavoitteet, joihin halutaan palkitsemisjärjestelmältä tukea
3. Henkilöstön huomiointi

3.2 Taloudelliset palkitsemiskeinot

Taloudellisella palkitsemisella tavoitellaan useita eri tarkoituksia, kuten tukea yrityksen laatimia strategisia tavoitteita, luoda kilpailuetua, lisätä yrityksen tuottavuutta ja pitää alan parhaat ammattilaiset organisaatiossa. Nämä tavoitteet tukevat toinen toistaan, sillä esimerkiksi palkkauksen ollessa työn vaativuuden kanssa kohdillaan, henkilöstö on tyytyväinen ja motivoituneempi tavoittelemaan yrityksen strategisia tavoitteita. Näin ollen

saadaan kilpailukykyä tehostettua ja yrityksen menestyessä myös henkilöstö on sitoutuneempaa ja yritykseen on helpompi houkutella myös uusia potentiaalisia työnhakijoita. (Viitala 2013, 138.)

Peruspalkka, joka on määritelty työntekijöiden tekemän työn korvaukseksi, palkka ei varsinaisesti ole palkinto tehdystä työstä. (Viitala 2013, 138). Suomessa peruspalkan muodostumiseen vaikuttavat työehtosopimuslaki ja toimialakohtaiset työehtosopimukset. Peruspalkka voidaan määrittää työehtosopimustalon mukaan tai työnantaja ja työntekijä voivat neuvotella alan työehtosopimusta paremman palkan työsopimuksessa. Palkkojen suuruudet määräytyvät työehtosopimuslaissa palkkaluokkina, jotka on luokiteltu paikkakunta- ja palveluvuosien määrän mukaan. Palkkojen suuruuteen vaikuttaa myös työntekijän työn vaativuus. Työnantajan velvollisuus on tarkistaa työntekijän palkka säännöllisin väliajoin, jolloin työntekijällä on mahdollisuus palkankorotukseen. Palkankorotus on yleensä tunnustus hyvistä työsuorituksista, merkki vaativiin työsuorituksiin siirtymisestä tai esimerkiksi työntekijän työsuhteen pituus voi korottaa palkkaa. Työnantajalla on lain mukaan velvollisuus huomioida jollakin tavalla työsuhteen pituus työntekijän henkilökohtaisen palkan osuudessa. Palkan korotuksilla on yleensä motivoiva merkitys työntekijöille. (Viitala 2013, 148 – 149.)

Suomessa on alettu 1990-luvun lopulta kehittämään palkkausjärjestelmiä, jotka määrittävät palkkaa, työn vaativuuden ja siitä suoriutumisen perusteella.

Palkkausjärjestelmä arvioi erikseen työn vaativuuteen perustuvan palkanosan ja henkilökohtaisen suoriutumisen osuuden. Työnantajan tulee määrittää työnkuvaukset ja työnkuvaan liittyvät vaativuuden tasot, jotta palkkaus on oikeudenmukainen yrityksessä. Työntekijän henkilökohtainen palkanosuus määräytyy yleensä työntekijä suoriutumisen mukaan. Peruspalkkaa voi täydentää suorituspalkka, joita ovat tulospalkkio, kertapalkkio tai esimerkiksi henkilökohtaisen palkan osa. (Viitala 2013, 148 – 150.)

Tulospalkkio on palkan osuus, joka on sidottu saavutettuun tulokseen. Myyntihenkilöstöllä on useasti käytössä provisiopalkkamalli, joka edustaa tulospalkkiomallia.

Tulospalkkauksen tavoitteena on saada henkilöstö työskentelemään tehokkaasti asetettuja tavoitteita kohti. Tulospalkkausta on käytetty Suomessa 1970-luvun loppupuolelta ja se on peruspalkan lisä, joka on sidoksissa organisaation, tiimin tai yksilön saavuttamiin tuloksiin, asetettujen tavoitteiden saavuttamisen tai ylittämisen.

Tulospalkkaus yhdistetään yleensä henkilöihin, joiden työ on taloudellisesti mitattavissa, kuten myyntihenkilöstöön. Tulospalkkausta voidaan käyttää myös tiimien ja koko yrityksen palkitsemisen keinona silloin, kun halutaan esimerkiksi yrityksen henkilöstön työskentelevän tiiviimmin yhteistyössä, auttaen toisiaan, eikä vain työskentelemään omia

tulostavoitteita kohden. Tulospalkka on helppo määrittää ja mitata saavutettujen taloudellisten tulosten perusteella. Tulospalkka on tällöin oikeudenmukaista ja selkeää ennalta määriteltyjen mittareiden avulla. Palkkio voi olla rahaa, lahjakortti tai esimerkiksi ylimääräinen loma. (Kauhanen 2006, 124 - 125; Viitala 2013, 151 - 153.) Toimiva tulospalkkiojärjestelmä vaatii sen, että se on osa johtamista ja parhaimmillaan sekä kannustaa, että kannattaa. (Hulkko ym. 2002, 14; 48 - 49).

Tulospalkkausjärjestelmä vaatii kehittämistä ja sen arviointia hyvien tuloksien aikaansaamiseksi. Mikäli tulospalkkausjärjestelmä on osattu määrittää yrityksen tavoitteiden ja henkilöstön tarpeiden mukaisiksi, saadaan aikaan hyviä tuloksia. Tulospalkkausjärjestelmällä voidaan vaikuttaa myös henkilöstön ilmapiiriin ja yhteistyön kehittämiseen tiimi- tai koko työyhteisön yhteisillä tulostavoitteilla. Joissain tapauksissa tiimien väliset tulospalkkausjärjestelmät ovat aiheuttaneet negatiivisia ajatuksia yrityksen sisällä sen epäoikeudenmukaisuuden vuoksi, joten tulospalkkiojärjestelmää kannattaa tarkastella säännöllisesti, jotta vältytään haitallisilta vaikutuksilta. Muita negatiivisia vaikutuksia voivat olla mm. rahan ahneus, joka syntyy kun tavoitellaan korkeampia tulospalkkioita ja tämä voi johtaa pahimmillaan loppuun palamiseen. (Hulkko ym. 2002, 43 - 48.)

Osa palkasta voi muodostua suoritusten ja saavutettujen tulosten perusteella. Suoritusperustainen palkanosuus on palkanlisä, joka perustuu suoritettuun työmäärään. Esimerkiksi siivous- ja rakennusalan työtehtävät ovat usein suoriteperustaisia nk. urakatöitä, joista suoritepalkka määräytyy urakan mukaan, ei tehtyjen työtuntien. Työaika riippuu tällöin siis työntekijästä itsestään, missä ajassa hän työstä suoriutuu. Yritys voi palkita henkilöstöään hyvin suoritetusta työstä kertapalkkioilla. Kertapalkkio eroaa tulos- ja suoritepalkkiosta siten, että se voidaan kohdentaa suoraan tiettyyn toimintaan ja kertapalkkio voi olla yllätys esimerkiksi hyvin suoritetusta urakasta, palkkio tavoitteiden saavuttamisesta tai esimerkiksi hyvän ilmapiiriin ylläpitämisestä työpaikalla. Kertapalkkio voi olla rahaa, lahjakortti tai esimerkiksi jokin hyödyke. (Viitala 2013, 151 - 153.)

Epäsuoralla palkitsemisella tarkoitetaan erilaisia lakisääteisiä Suomessa noudatettavia sosiaaliturvaetuuksia, kuten työeläke, sairausvakuutus, tapaturma- ja työttömyysvakuutus. Terveysturvan järjestäminen henkilöstölle on pakollista, sen laajuudesta työnantaja voi itse päättää, mutta sen tulee minimissään sisältää terveystarkastukset, työpaikkaseurannan ja työntekijöiden työssä seurannan. Työnantajalle kuuluu myös terveyden vaaroista tiedottaminen, ensiapuvalmiuksien järjestäminen työpaikoille ja niihin tarvittava opastus. Vapaaehtoisiksi epäsuoran palkitsemisenmuodoiksi voidaan luokitella

työnantajan maksamat lisävakuutukset, eläke-, sairaskulu- ja matkavakuutukset.
(Hyppänen 2009, 132 -133.)

Työnantaja voi tarjota myös erilaisia luontaisetuja, kuten ateria-, auto-, asunto- ja puhelinetuja. Suomessa verohallitus vahvistaa työnantajan tarjoamista eduista maksettavan verotusarvon, jonka edunsaaja maksaa ennakkopidätyksen yhteydessä. Luontoisedut ovat verotettavia etuja työntekijälle. Suomessa verohallitus vahvistaa työnantajan tarjoamista eduista maksettavan verotusarvon, jonka edunsaaja maksaa ennakkopidätyksen yhteydessä. Luontoisedusta maksettava hinta on alhaisempi kuin ostettaessa suoraan markkinoilta ja siitä maksetaan vain veron osuus verotettavasta arvosta. Yrityksen tarjoamat edut voivat olla työntekijöille joko ilmaisia tai niistä suoritetaan jokin korvaus. Työnantaja voi tarjota myös erilaisia luontaisetuja, kuten ateria-, auto-, asunto- ja puhelinetuja. Tavallisimpia työsuhde-etuja voivat olla mm. liikuntakeskusten käyttöoikeus, lomamökin käyttöoikeus, liput kulttuuri- ja urheilutapahtumiin, kodinhoitoapu jne. (Hyppänen 2009, 132 -133; Viitala 2013, 154.)

Yrityksen valitessa käyttöönotettavia luontais- ja työsuhde-etuja on hyvä ottaa huomioon, että esimerkiksi terveydenhuoltoon panostamisella voidaan vaikuttaa sairauspoissaolojen vähentämiseen ja henkilöstöruokailun tai ruokaedun järjestämisellä pystytään ohjaamaan henkilöstön ruokailukäyttäytymistä, joka on vahvasti sidoksissa henkilöstön yleiseen hyvinvointiin ja työkykyyn, jotka vaikuttavat lukuisten tutkimusten mukaan kehittymiskykyyn ja kestävyteen työssä. Työpaikkaruokailu voidaan järjestää esimerkiksi omassa henkilöstöruokalassa tai ennalta määrättyssä lounasravintolassa. Yleensä ruokailu on järjestetty edullisemmin kuin yrityksen ulkopuolisille henkilöille tai kokonaan ilmaiseksi. (Viitala. 2013, 153 - 154.)

3.3 Ei – taloudelliset palkitsemiskeinot

Nykyään taloudellisten palkitsemiskeinojen rinnalle ovat nousseet ei-taloudelliset palkitsemiskeinot, kuten kehitymis- ja etenemismahdollisuudet, työympäristöön ja työolosuhteisiin perustuva palkitseminen. Nämä aineettoman palkitsemisen keinot ovat johtamisen kannalta motivoivimmat. (Kauhanen 2012, 107). Ei-taloudellinen palkitseminen on kaikkea palkitsemiseen liittyvää, josta ei palkita rahallisesti tai rahanarvoisia lisäetuja antamalla, vaan niiden arvoa mitataan esimerkiksi tunnekokemuksilla, joka voi muodostua esimerkiksi positiivisesta palautteesta saadusta mielihyvän tunteesta. Myös ei-taloudellisten palkkioiden vaikutus ja niiden arvon kokeminen on henkilökohtaista. Ei-taloudelliset palkkiot voidaan jakaa kahteen eri ryhmään: urapalkkioihin ja sosiaalisiin

palkkioihin. Näiden vaikutus palkitsemisen keinoina on kasvattanut tärkeyttään osana toimivaa palkitsemisjärjestelmää. (Viitala 2013, 144 -145.)

Piili (2006, 55) luokittelee palautteenannon yhdeksi palkitsemisen muodoksi, sillä palautteenannolla on tehokas vaikutus henkilöstön motivaatioon. Kun esimies taitaa palautteenantamisen työkalunaan, pystytään sillä ohjaamaan henkilöstön käyttäytymistä haluttuun suuntaan. Myös rakentava palaute voidaan kääntää positiiviseksi, sillä sen avulla pystytään lisäämään työntekijän itsetuntemusta sekä kehittämään häntä työntekijänä. Palautteenanto on hyötysuhteeltaan tehokkain, sillä sen antaminen on ilmaista. Rantamäki, Kauhanen ja Kolari (2006, 16 - 18) ovat määritelleet palautteenannon kahteen eri kategoriaan: vahvistava ja rakentava palaute. Vahvistava palaute kohdistuu työhön, jossa on jo onnistuttu ja jonka halutaan jatkuvan. Halutaan vahvistaa jo olemassa olevaa hyvää. Kehittävää palautetta annetaan positiiviseen sävyyn, palaute sisällöltään on sellaista, että se auttaa työntekijää kehittymään ja suoriutumaan paremmin työssään. Esimieheltä saadun palautteen lisäksi myös henkilöstö voi antaa vahvistavaa ja rakentavaa palautetta kollegoilleen.

Palautteen lisäksi arvostuksen saaminen työyhteisössä on tärkeää. Arvostusta voidaan osoittaa esimerkiksi antamalla työntekijälle mahdollisuus edustaa työyhteisöä joko yrityksen sisällä tai ulkopuolella. Työyhteisön edustaminen yhtenä palkitsemisen keinona jakaa mielipiteitä siitä, onko se palkitsevaa vai ennemminkin rasite. Edustaminen voi olla esimerkiksi mahdollisuus päästä osalliseksi yrityksen kehitystiimeihin tai edustamaan yritystä erilaisissa tilaisuuksissa. Toisaalta edustaminen voidaan kokea ylimääräisenä työnä ja sitä ei koeta merkityksellisenä, joillekin kuitenkin yrityksen edustaminen merkitsee paljon ja se koetaan arvostuksena ja luottamuksen antamisena, mikä motivoi ja palkitsee työntekijää. (Kauhanen 2012, 113.)

Kehityskeskustelut mielletään yleensä pakollisiksi keskusteluiksi esimiehen kanssa, mutta niiden tärkeyden merkitystä tulisi korostaa yrityksissä nykyistä enemmän. Kehityskeskustelun tulisi olla esimiehen ja työntekijän välinen keskustelu, jossa arvioidaan menneet, nykyinen sekä tuleva ajanjakso työssä. Oikein toteutettuna se auttaa henkilöstöä kehittymään oikeaan suuntaan sekä näkemään myös oman työnkuvansa tärkeyden osana yritystä.

Työntekijöiden tarvetta vaihtaa yrityksen ulkopuolelle voidaan vähentää, kun työn haasteet löydetään yrityksen sisäلتä. Tutkimusten mukaan ihmiset kaipaavat mielenkiintoisia ja haasteellisia työtehtäviä, jotka koetaan sinällään jo palkitsevina. Yksi aineettoman palkitsemisen muodoista on henkilön kehittymismahdollisuuksien

toteuttaminen työntekijän työuralla. Ihmiset haluavat kehittyä ammatillisesti urallaan. (Kauhanen 2012, 108.) Urakehitystä yleensä suuntaa henkilön sisäinen motivaatio. Uralla kehittymisen mahdollisuuksia voidaan toteuttaa mm. työnkuva laajentamalla sekä vallan ja vastuun kasvulla luoda lisähaasteita työntekijälle. Perinteisiä keinoja ovat asiantuntijuuden syventäminen erilaisilla koulutuksilla ja tutkinnoilla. Uusi työnkuva yrityksen sisällä voi myös olla yksi uralla kehittymisen palkitsemiskeinoista, osoitus tehdystä hyvästä työstä. (Hyppänen 2009, 137; Kauhanen 2012, 110; Rantamäki ym. 2006, 34.) Kun yritys on valmis panostamaan työntekijän kouluttamiseen ja kehittämiseen, luo se uskoa työntekijään yrityksen halusta panostaa henkilöön sekä myös uskoa työsuhteen jatkuvuudelle.

Työntekijä voi kehittää itseään omaehtoisesti tai työnantaja voi palkita ja kannustaa henkilöstöä itsensä kehittämiseen. Se voi mahdollistaa uralla etenemisen ja osaamisen laajentaminen voi johtaa palkankorotukseen. (Österberg 2014, 169 - 170.) Itsensä kehittäminen voi tapahtua työajalla tai vapaa-ajalla. Se voi olla muodollista eli suoritettuja tutkintoja ja koulutuksia tai kehittymistä esimerkiksi työssä ja siinä uuden oppimista. Työntekijän omaehtoista osaamisen kehittämisestä voi työnantaja palkita työntekijää. (Kauhanen 2012, 110.)

Statussymboleilla tarkoitetaan yleensä jotakin näkyvää, joita voivat esimerkiksi olla arvomerkit työntekijän asemasta, työpisteen ja välineiden koko, pääsy tiloihin, jotka eivät ole kaikkien käytössä tai esimerkiksi työasusteet. Yleensä nämä palkitsemisen keinot ovat yhdentekeviä suurimmalle osalle, mutta joillekin nämä ovat todella tärkeitä. Statussymbolit saattavat myös lisätä työntekijöiden välistä tasa-arvoisuutta työyhteisössä, statussymbolit harvoin edistävät työilmapiiriä työpaikalla. (Kauhanen 2012, 111 – 112.)

Kun työntekijä antaa yrityksen käyttöön kaiken osaamisensa, ideansa ja työpanoksensa odottaa hän saavansa vastineeksi taloudellisen tai ei-taloudellisen palkkion, kuten kiitosta ja arvostusta tehdystä työstä, kehittymismahdollisuuksia, etuuksia tai rahaa. (Viitala. 2013, 161). Tutkimusten mukaan palkitsemisesta puhuttaessa ensimmäisenä nousee taloudellisten palkitsemisen muotojen tärkeys, mutta ihmisten miettiessä asiaa tarkemmin, korostuvat ei-taloudellisten palkitsemiskeinojen merkitys. (De Gieter ym. 2008). Myös muissa tutkimuksissa taloudellisen ja ei-taloudellisen palkitsemisen eroja on tutkittu, kuinka tärkeinä eri palkitsemisen muotoja pidetään, kuinka tyytyväisiä ollaan palkitsemisen keinoihin ja millaisia palkitsemisen keinoja toivotaan.

Suomalaisen Työn Liiton ja Suomen Ammattiliittojen Keskusjärjestö SAK:n Taloustutkimus Oy:llä teetetty tutkimus osoitti, että tärkeiksi palkitsemiseen liittyviin

keinoihin ovat nousseet työhön liittyvät tilanteet sekä työn sisältö; mahdollisuudet kouluttautumiseen sekä kehittymiseen. Taloudellinen palkitseminen, kuten raha ei ole ensisijaisena tärkeäksi koettu palkitsemisen muoto. (Taloustieto 2010.) Palkalla voidaan ohjata ihmisten tekemistä haluttuun suuntaan, mutta motivaatio työtä kohtaan syntyy muista kuin rahallisista palkkioista. Myös palkitsemisjärjestelmän ollessa kovin keskeinen osa työntekoa ja työntuloksia, saattaa se vääristää henkilön työmotiiveja tehtyä työtä kohtaan. Henkilön käytös saattaa muuttua työhön kohdistuvan mielenkiinnon ja intohimon sijaan palkitsemisjärjestelmän tarjoamiin palkkioihin. (Taloustieto 2010.)

3.4 Palkitsemisen toimivuuden arvioiminen ja mittaaminen

Palkitsemisjärjestelmän toimivuudesta ja ohjausvaikutuksesta voidaan teettää puolueeton analyysi, jotta kehittämistyön lähtökohdaksi saadaan mahdollisimman totuuden mukainen kuva palkitsemisen toimivuudesta ja hyödyllistä tietoa palkitsemisen kehittämiseen ja sen tarjoamiin hyötyihin. Palkitsemisen toimivuutta ja vaikuttavuutta voidaan arvioida itse tai arviointi voidaan teettää ulkopuolisella asiantuntijalla. Arvio olisi hyvä tehdä kerran vuodessa sopivassa strategiaprosessin vaiheessa. (Rantamäki ym. 2006, 131 - 133.) Palkitsemisjärjestelmän toimivuutta mitattaessa tulisi selvittää millaiset palkitsemiskeinot ovat henkilöstölle tärkeitä, kuinka tyytyväisiä he ovat järjestelmään ja miten palkitsemistavat vaikuttavat tavoitteiden saavuttamiseen sekä kuinka ne tukevat yrityksen strategisista tavoitteista.

Mikäli palkitsemisjärjestelmän arvioinnin toimivuuden mittauksen toteuttaa yrityksen ulkopuolinen taho, kannattaa varmistaa, että käytössä on riittävästi tietoa yrityksestä, sen strategisista tavoitteista, analyyseistä eri ajanjaksoilla jne. (Rantamäki ym. 2006, 132 - 133.) On tärkeää huomioida, että käytettävän suoriutumisen mittarit ovat oikeudenmukaiset kaikille työntekijöille sekä palkitsemiselle asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa olevia ja oikeudenmukaisia. (Luoma ym. 2004, 35).

Tulevaisuudessa palkitsemisjärjestelmät tulevat olemaan enemmän yksilöllisiä ja palkitseminen kohdentuu erityisesti yrityksen avainhenkilöihin, kuitenkin huomioiden tasapuolisen ja oikeudenmukaisen palkitsemisjärjestelmän toteutumisen. Haasteiksi ovat muodostuneet yksilöiden ja ihmisten erilaisuuden huomioiminen ja yksilölliset tarpeet sekä nopeasti muuttuvat elämäntilanteet. Etenkin suurissa yrityksissä haasteita luo yksilöllisen palkitsemisen toteutuminen, sillä se vaatii paljon työtä esimieheltä, että palkitseminen voidaan toteuttaa yksilöllisiä tarpeita huomioiden. Esimerkiksi on turhaa luvata uralla etenemistä tai työnkiertoa henkilölle, joka kokee nykyisen työn merkitykselliseksi ja ennen kaikkea on halukas jatkamaan työnkuvassa. Esimiehen tulisi omata erinomainen

alaistuntemus, jotta palkitseminen olisi toimiva. Onnistuneessa palkitsemisessa yritys lisää yksilön motivaatiota. (Luoma ym. 2004, 30 – 36.) Yrityksen henkilöstö on usein jaettu erilaisiin tiimeihin tai ryhmiin, jolloin esimerkiksi tiimipäällikkö voi seurata henkilöstön suoriutumista ja arvioida työsuoritteita ja palkita työstä suoriutumisen mukaisesti. Tulospalkkiomittarit koostuvat yleensä yrityksen taloudellisista luvuista, mutta yhä yleisemmäksi on tullut taloudellisten mittareiden lisäksi yksilön kehitystä kuvaavia mittareita. (Hulkko ym. 2002, 14; 48 - 49.) Yritykset voivat käyttää tuloskortteja apunaan suoriutumisen ja tavoitteiden saavuttamisen arvioinnissa.

Vuonna 1990 Yhdysvalloissa, professorit Kaplan ja Norton kehittivät tasapainoitettua tuloskorttimallin (Balanced Scorecard), jonka tarkoituksena on määrittää yrityksen suorituskykyä erilaisia menestystekijöitä mittaamalla. Mittareita laadittaessa mittarit muodostetaan yrityksen strategian mukaisesti. Tasapainoitettua tuloskortin tarkoituksena on luoda tavoitteista mahdollisimman tasapuolisia taloudellisten ja ei-taloudellisten tavoitteiden asettamiseksi, lyhyen ja pitkän aikavälin tavoitteet, tulosmittareiden ja ennakoivien mittareiden sekä sisäisten ja ulkoisten mittareiden välillä mahdollisimman hyvä tasapaino. Aineettomaan mittaamiseen kasvanut panostaminen on ollut kasvussa viime vuosien ajan. Taloudellisen eli yleensä rahallisen ja tuloksellisuuden mittaaminen on tärkeää konkreettisten tulosten saavuttamiseksi, mutta tarkastelutapana hieman vanhanaikainen. (Malmi ym. 2006, 88.)

4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa käsitellään opinnäytetyön tutkimusaiheen valinta, tutkimusmenetelmän valintakriteerit sekä miten tutkimus toteutettiin. Luvun lopussa esitellään opinnäytetyössä käytetyt analysointitavat.

Opinnäytetyö tehtiin työharjoittelupaikkani yritykselle toimeksiantona syksyllä 2015. Opinnäytetyön aihe valikoitui omien kiinnostuksenkohteideni pohjalta sekä yrityksen tarpeita kartoittamalla. Tutkimusaihetta ehdotettiin yrityksen toimitusjohtajalle, ja hänen kanssaan aihe rajattiin opinnäytetyölle sopivaksi. Tutkimusaiheeksi valikoitui yrityksen eri palkitsemiskeinojen tarkastelu ja palkitsemiskeinojen vaikutus henkilöstön sitoutuneisuuteen. Opinnäytetyössä henkilöstöstä puhuttaessa tarkoitetaan yrityksen toimihenkilöstöä.

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta ja perusteet

Tutkimusmenetelmä valitaan sen mukaan, mikä on tutkimuksen tavoite ja millainen tutkimusongelma on. Kun halutaan tutkia koko perusjoukkoa, on mahdollista tehdä kokonaistutkimus. Perusjoukoksi kutsutaan tutkimuskohteena olevaa koko joukkoa. Mahdollista on myös tehdä otantatutkimus, jolloin tutkitaan vain otos perusjoukosta. (Heikkilä 2008, 14.)

Opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena, vaikkakin yrityksen perusjoukko oli pieni. Toimeksiantajayrityksen henkilöstö on kiireistä syksyisin ja kvantitatiivista tutkimusmenetelmää käyttäen oletettiin, että oli mahdollista saada enemmän vastaajia perusjoukosta kuin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta käyttämällä. Opinnäytetyölle oli asetettu aikataulu, joten aikaa kvalitatiivisen tutkimuksen toteuttamiseen ja yrityksen aikataulujen yhteensovittamiseen ei ollut, sillä toivottiin koko henkilöstön mielipiteitä eri palkitsemiskeinojen vaikutuksesta heidän sitoutumiseen.

Kvantitatiivisella tutkimuksella selvitettiin lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Tutkimusongelmien tavoitteena oli selvittää millaiset eri palkitsemiskeinot vaikuttavat toimeksiantaja yrityksen henkilöstön sitoutumiseen. Tavoitteena oli tutkia myös kuinka tyytyväisiä ja kuinka tärkeitä henkilöstö pitää nykyisiä palkitsemiskeinoja. (Heikkilä 2008, 16 -19.) Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla vastaukset saatiin kerättyä nopeasti ja selkeästi Webropol-ohjelmalla laaditulla kyselylomakkeella. Opinnäytetyö toteutettiin kokonaistutkimuksena eli kyselylomake lähetettiin koko yrityksen henkilöstölle yhteisellä linkillä yrityksen sisäisen portaalin kautta.

Tuloksia havainnollistettiin taulukoilla ja kuvioilla sekä tutkimustuloksista laskettiin eri muuttujien välisiä korrelaatioita ja tarkasteltiin tilastollista merkitsevyyttä. (Heikkilä 2008, 16.)

4.2 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön tekeminen aloitettiin lukemalla henkilöstöjohtamisen kirjallisuutta. Aihealueina olivat sitoutuminen ja palkitseminen, jotta kyselylomakkeesta sekä viitekehuksesta saatiin mahdollisimman yhtenäinen kokonaisuus. Teoriaa pyrittiin tarkastelemaan niin, että se olisi yrityksen tarpeita palveleva sitoutumisen ja palkittamisen osalta.

Opinnäytetyön kyselylomaketta suunniteltiin yhdessä yrityksen johtoryhmän kanssa. Webropol-ohjelmalla tehtiin puolistrukturoitu kyselylomake. Kyselylomake sisälsi 11 monivalintakysymystä ja kolme avointa kysymystä. Pienen perusjoukon vuoksi monivalintakysymyksissä käytettiin neliportaista Likert-asteikkoa, jotta vastauksista saatiin mahdollisimman havainnollistettavia. Avoimiin kysymyksiin ei asetettu maksimi sanamäärää, eikä avoimiin kysymyksiin ollut välttämätöntä vastata. Monivalintakysymykset oli asetettu pakollisiksi.

Kyselylomake testattiin ennen lähettämistä Haaga-Helian kvantitatiivisen pajan opettajalla, yrityksen toimitusjohtajalla sekä henkilöllä, joka ei ole toimeksiantajayrityksen palveluksessa. Testauksen tarkoituksena oli varmistaa kyselylomakkeen toimivuus, kysymysten ymmärrettävyys sekä havaita mahdollisten muutosten tarve. Esitestauksen jälkeen muutama kysymykseen tehtiin muutoksia. Kysymysten selkeyden parantamiseksi kirjoitettiin kyselylomakkeen saate (Liite 1.) ja julkaistiin linkki Webropol-kyselylomakkeeseen yrityksen sisäisessä portaalissa.

Kyselylomake julkaistiin yrityksen henkilöstölle to 17.9. ja vastausaikaa oli kymmenen työpäivää. Vastausajan ollessa lyhyt muistutettiin henkilöstöä kaksi kertaa. Ensimmäinen muistutus oli ti 22.9.2015 ja toinen viimehetken muistutus oli kyselylomakkeen toiseksi viimeisenä päivänä ti 29.9.2015. Muistutukset lähetettiin koko henkilöstölle yhteisellä joukkosähköpostiviestillä. Henkilöstölle ilmoitettiin, että kyseessä oli opinnäytetyö, jonka tutkimustulosten tavoitteena on kehittää yrityksen palkittamisjärjestelmää sekä henkilöstön sitoutuneisuutta eri palkittamiskeinoja avulla. Jokainen oli myös tietoinen, että vastaukset käsitellään anonyymista niin, että vastaajan henkilöllisyyttä ei tunnisteta. Yrityksen perusjoukkoon kuului 21 henkilöä ja tiedossa oli, että 2 oli poissa äitiysloman vuoksi, joten yhteensä 19 henkilöllä oli mahdollisuus vastata kyselyyn.

Opinnäytetyön tutkimusaineisto kerättiin Webropol-ohjelmaa käyttäen ja vastaaminen tapahtui verkossa. Yrityksen henkilöstö työskentelee päivittäin tietokoneella, joten vastaaminen oli suunniteltu mahdollisimman helpoksi. Webropolin avulla tutkimusaineiston analysoiminen oli helppoa, sillä se oli valmiiksi verkossa, ja näin ollen ei ylimääräistä aikaa kulunut vastausten syöttämiseen tietokoneelle ja tutkimusaineiston siirtäminen Excel- ja SPSS-ohjelmaan oli nopeaa ja helppoa.

Kyselylomakkeella haluttiin selvittää henkilöstön mielipiteitä käytössä olevista palkitsemiskeinoista, ja miten palkitseminen vaikuttaa heidän sitoutumiseensa. Kyselylomakkeen avoimilla kysymyksillä pyrittiin selvittämään, olisiko yrityksen toimihenkilöillä mielessä joitakin palkitsemiskeinoja, joita he toivoisivat yrityksessä käytettävän. Selvitettiin myös, kuinka henkilöt kokevat, että heitä on palkittu yrityksessä.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin anonyymisti ja tutkimuksen luotettavuuden kannalta on tärkeää, että vastaajat luottivat siihen, että heidän vastauksensa pysyvät nimettöinä. Kyselylomakkeeseen vastaaminen oli vapaaehtoista ja tutkimuksen taustat oli selvitetty vastaajajoukolle saatekirjeen yhteydessä. Kyselylomakkeeseen julkaistiin kaikille yhteinen linkki yrityksen sisäisessä portaalissa, sillä haluttiin korostaa, että vastaukset käsitellään anonyymisti. Vaihtoehtoisesti linkki olisi voitu jakaa sähköpostitse, mutta se olisi voinut vaikuttaa vastaajien käsitykseen tutkimuksen anonyymiudesta. Etiikka ja moraalit ohjasivat tutkimuksen toimintatapoja, tutkimuksen toteuttamista ja tulosten havainnollistamista. Tutkimustulosten esittämisessä haasteellista oli tutkimuksen eettisen näkökulman säilyttäminen niin, että kukaan vastaajista ei paljastuisi, sillä perusjoukko oli pieni.

4.3 Käytetyt analysointitavat

Analysointitavan valintaan vaikuttaa, mitä mittareita kyselyssä on käytetty ja millaisiksi mittarit on määritetty. Oikean analyysimenetelmän valinta on tärkeää onnistuneen tutkimustulosten analysoinnin kannalta. (Heikkilä 2008, 188.)

Tutkimustulosten analysoinnissa ja graafisen esityksen luomisessa käytettiin Microsoft Excel 10 -ohjelmaa sekä SPSS-ohjelmaa. Tuloksia tarkasteltiin yhtenä joukkona ja erillisinä ryhminä taustamuuttujien avulla. Excel:ä käytettiin enemmän analysoinnissa, sillä perusjoukko oli kooltaan pieni ja tutkimustulokset saatiin paremmin havainnollistettua Excel:n avulla. Tulosten analysoinnissa frekvenssitaulukot on muutettu kuvioiksi analysoinnin selkeyttämiseksi. Frekvenssitaulukoissa muuttujien arvot on esitetty prosentiosuuksien mukaan.

SPSS-ohjelmalla luotiin Spearmannin korrelaatiomatriisi, koska toinen muuttujista oli järjestysasteikollinen muuttuja. Testiä käytetään yleensä Likertin asteikon muuttujille. Spearmannin järjestyskorrelaatiokertoimella laskettiin kahden muuttujan välisiä korrelaatioita. Korrelaatioiden avulla selvitettiin, kuinka hyvin selittävä muuttuja pystyy selittämään selitettävän muuttujan vaihtelua. Korrelaatiokerroin (R) kertoo riippuvuuden voimakkuuden. Kun korrelaatioluku on $\geq 0,3$, voidaan muuttujien välillä todeta olevan kohtalaista positiivista riippuvuutta. Mitä suurempi luku on, sitä voimakkaampaa riippuvuus on. Vastaavasti korrelaatioluvun ollessa negatiivinen ($\leq -0,3$) sillä on käänteinen riippuvuus. Sig. arvo kertoo tuloksen tilastollisen merkitsevyyden eli virheen todennäköisyyden, kun riippuvuutta väitetään olevan koko perusjoukossa. Tilastollisesta merkitsevyydestä käytetään seuraavia arvoja.

*tilastollisesti erittäin merkitsevä, jos Sig. $\leq 0,001$

**tilastollisesti merkitsevä, jos $0,001 < \text{Sig.} \leq 0,01$

***tilastollisesti melkein merkitsevä, jos $0,01 < \text{Sig.} \leq 0,05$. (Saaranen 2013, 66, 72 – 73.)

Kyselylomakkeen 11 kysymystä selvitti henkilöstön mielipiteitä. Vastaajan tuli valita itselleen sopivin vaihtoehto annetun neliportaisen Likertin asteikon mukaan. Likertin asteikkoa käytetään yleensä, kun halutaan selvittää henkilöiden mielipiteitä. Vastausvaihtoehtojen muodot vaihtelevat kysymyskohtaisesti, mutta ne laadittiin niin, että vastausvaihtoehdot ovat esimerkiksi väliltä ”täysin eri mieltä” ja ”täysin samaa mieltä”, jolloin vastausvaihtoehtojen ääripäät ovat toistensa vastakohtat. (Heikkilä 2008, 53.)

Tyytyväisyyttä arvioitiin asteikolla:

- 1= En ole tyytyväinen
- 2= Melko tyytymätön
- 3= Melko tyytyväinen
- 4= Erittäin tyytyväinen.

Merkityksellisyyttä arvioitiin asteikolla:

- 1= Ei ole merkitystä
- 2= Melko merkityksettömäksi
- 3= Melko merkityksellistä
- 4= Erittäin merkityksellistä.

Mielipidettä arvioitiin asteikolla:

1= Täysin eri mieltä

2= Melko eri mieltä

3= Melko samaa mieltä

4= Täysin samaa mieltä

Tärkeyttä arvioitiin asteikolla:

1= Ei ole tärkeä

2= Melko vähäpätöinen

3= Melko tärkeä

4= Erittäin tärkeä.

Kysymyksistä kolme oli avoimia kysymyksiä, joissa selvitettiin miten henkilöstö on kokenut, että heitä on palkittu, millaisia palkitsemisen keinoja he toivoisivat toteutettavan, ja olisiko joitakin palkitsemisen keinoja, jotka erityisesti vaikuttaisivat heidän sitoutuneisuuteen. Avointen kysymysten analysoinnilla pyrittiin saamaan lisäarvoa tutkimukselle tarkempien mielipiteiden tullessa esille. Osa avoimien kysymysten vastauksista on huomioitu kappaleessa 6.3.

5 Palkitsemiskeinot ja niiden vaikutus henkilöstön sitoutumiseen

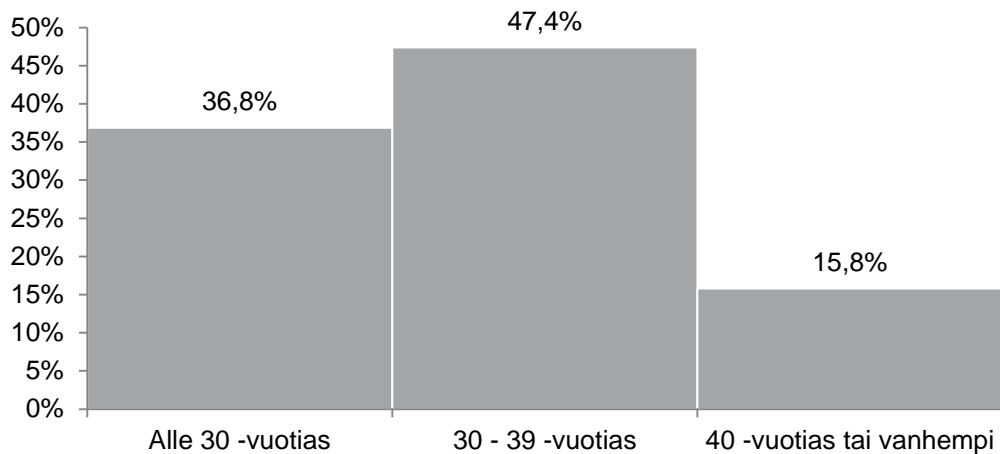
Tässä kappaleessa käydään läpi kyselystä saadut tutkimustulokset. Kappale on jaettu alaotsikoihin vastaajien taustatiedot, henkilöstön sitoutuminen yritykseen, henkilöstön tyytyväisyys eri palkitsemiskeinoin ja palkitsemiskeinojen tärkeys, odotusten kohtaaminen ja palkitsemisen vaikutus sitoutumiseen. Kaikki yrityksen nykyiset palkitsemiskeinot on esitetty kuvioissa 16. ja 17. joissa jokaista palkitsemiskeinoa kohden on laskettu keskiarvo, joka kuvaa palkitsemisen tyytyväisyyden ja tärkeyden tämän hetkistä tilaa. Viimeiseen alalukuun on kirjoitettu yhteenveto saaduista tutkimustuloksista, mitkä palkitsemiskeinot vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen.

Henkilöstön sitoutuminen, palkitsemiskeinojen tyytyväisyyden ja tärkeyden kokeminen yrityksessä on esitetty kuvioon, joihin vastausmäärät on esitetty keskiarvoilla ja prosentuaalisesti.

5.1 Vastaajien taustatiedot

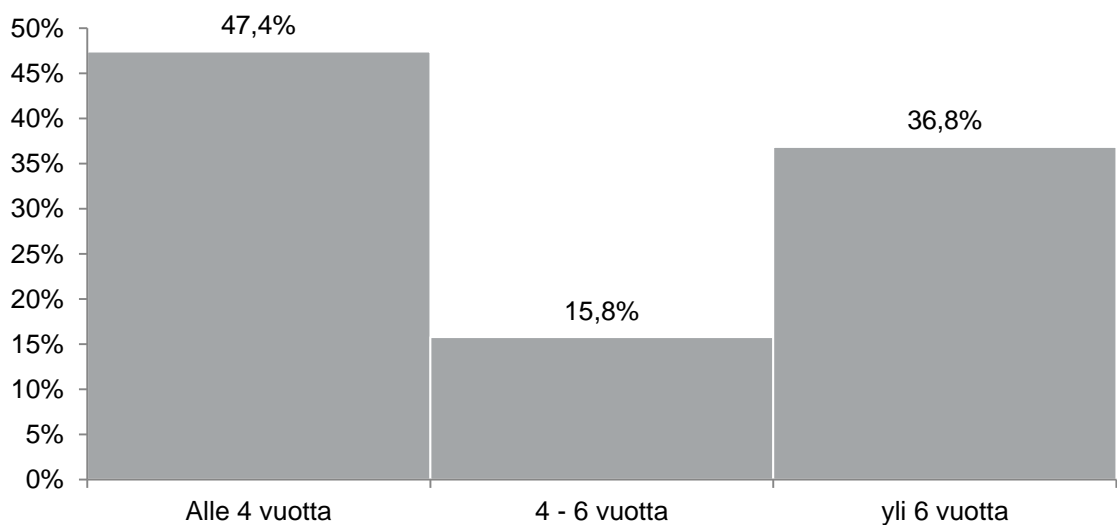
Kyselyn taustamuuttujiksi valittiin: ikä ja työskentelyaika yrityksessä. Ikä on kyselylomakkeen ensimmäinen kysymys ja vastausvaihtoehdot jaettiin kolmeen ryhmään, jotta kysely pysyisi mahdollisimman anonyyminä. Vastausvaihtoehdoiksi valikoitui alle 30-vuotias, 30 - 39 –vuotias tai 40 -vuotias tai vanhempi. (Kuvio 8.) Ikä valittiin taustamuuttujaksi, koska haluttiin selvittää, onko eri ikäryhmien välillä eroavaisuuksia saaduissa tuloksissa. Toinen taustamuuttuja ja toinen kyselylomakkeen kysymys selvitti kuinka kauan henkilö on työskennellyt yrityksessä. Työskentelyaika jaettiin kolmeen ryhmään alle 4 vuotta, 4 - 6 vuotta tai yli 6 vuotta. (Kuvio 9.) Yrityksessä työskentelyaika valittiin taustamuuttujaksi, sillä haluttiin selvittää oliko eroavaisuuksia mielipiteissä palkitsemisestä ja tämä vaihtoehto säilytti kyselyn anonymiteetin.

Kyselylomakkeeseen vastasi 19 henkilöä, joista 36,8 prosenttia oli alle 30-vuotiaita, 47,4 prosenttia oli 30 – 39-vuotiaita ja 15,8 prosenttia yli 40-vuotiaita.



Kuvio 8. Vastaajien iät prosentuaalisesti

Vastaajista lähes puolet 47,4 prosenttia oli työskennellyt yrityksessä alle 4 vuotta, 15,8 prosenttia 4 -6 vuotta ja yli 6 vuotta työskennelleiden määrä oli 36,8 prosenttia.

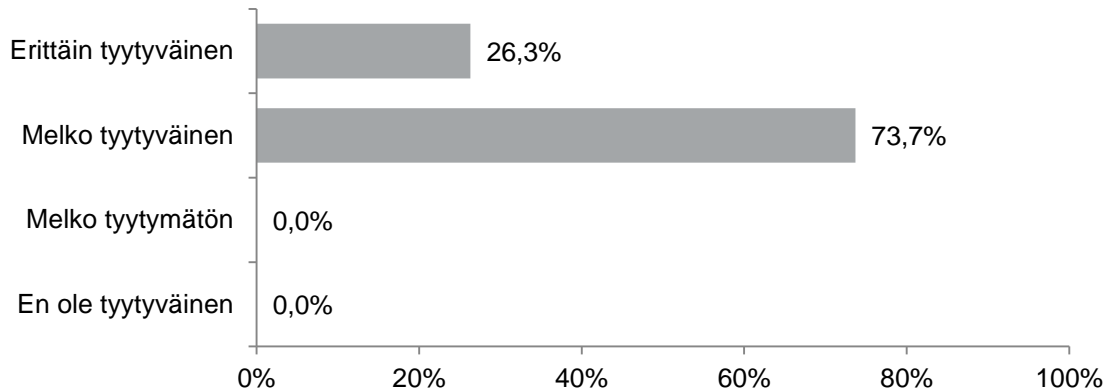


Kuvio 9. Vastaajien yrityksessä työskentelyaika

5.2 Henkilöstön sitoutuminen yritykseen

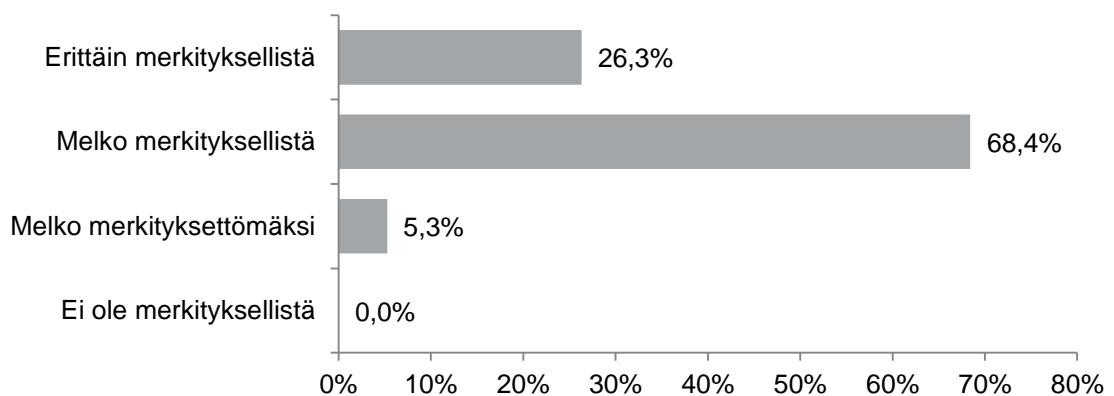
Vastaajia pyydettiin arvioimaan omaa tyytyväisyyttään nykyiseen työpaikkaansa. Heidän piti myös arvioida oman työnsä merkityksellisyyttä sekä arvioida henkilökohtaista tuntemustaan siitä, kuinka tärkeiksi he kokevat oman työpanoksensa yrityksessä.

Yrityksessä oltiin melko tyytyväisiä tai erittäin tyytyväisiä työpaikkaan Vastanneista 73,7 prosenttia oli melko tyytyväisiä ja 26,3 prosenttia oli erittäin tyytyväisiä.



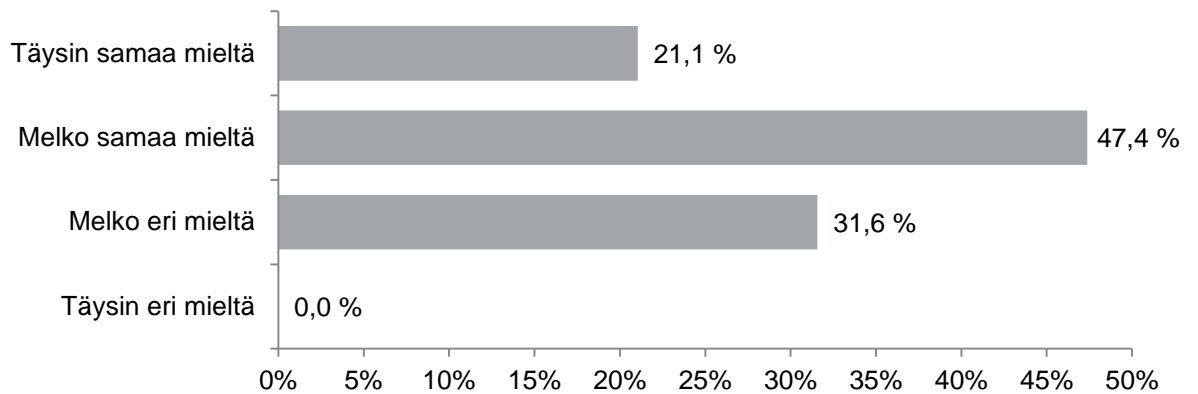
Kuvio. 10. Henkilöstön tyytyväisyys nykyiseen työpaikkaan

Vastaajista kukaan ei kokenut tekemäänsä työtään täysin merkityksettömäksi. 5,3 prosenttia koki, että heidän työnsä on melko merkityksetöntä, 68,4 prosenttia vastaajista koki työnsä melko merkitykselliseksi ja 26,3 prosenttia erittäin merkitykselliseksi.



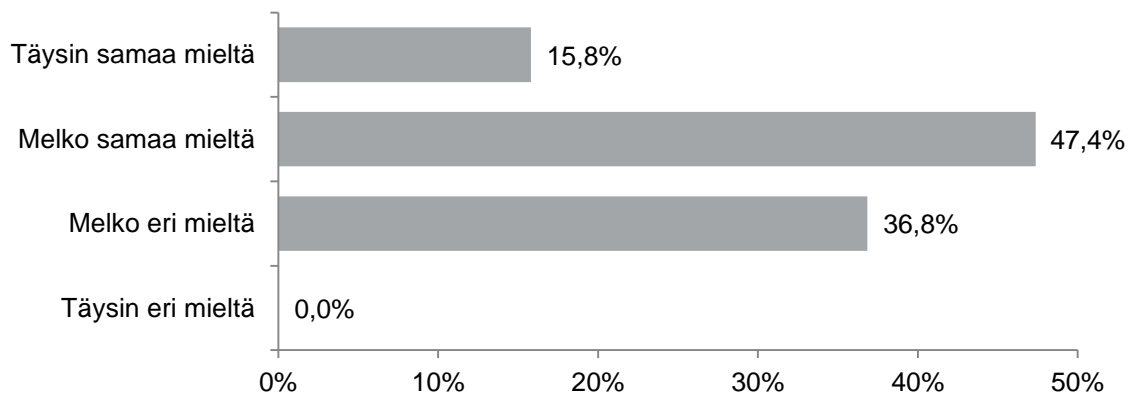
Kuvio. 11. Työn merkityksellisyys

Vastaajista 31,6 prosenttia oli melko eri mieltä kun kysyttiin yhteenkuuluvuuden tunnetta yritystä ja sen henkilöstöä kohtaan. 47,4 prosenttia koki olevansa melko samaa mieltä ja täysin samaa mieltä oli 21,1 prosenttia.



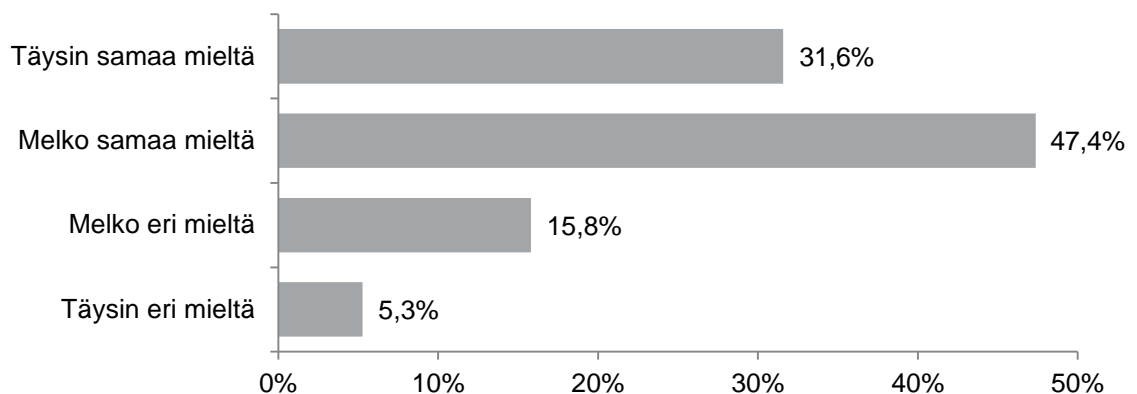
Kuvio 12. Väite ”Koen voimakasta yhteenkuuluvuuden tunnetta yritystä ja sen henkilöstöä kohtaan”

Vastaajilta kysyttiin puhuvatko he työajan ulkopuolella työasioista ja kokevatko he innostuvansa aiheesta. 36,8 prosenttia oli melko eri mieltä, 47,4 prosenttia koki olevansa melko samaa mieltä ja 15,8 prosenttia koki innostuvansa työasioista puhumisesta työajan ulkopuolella.



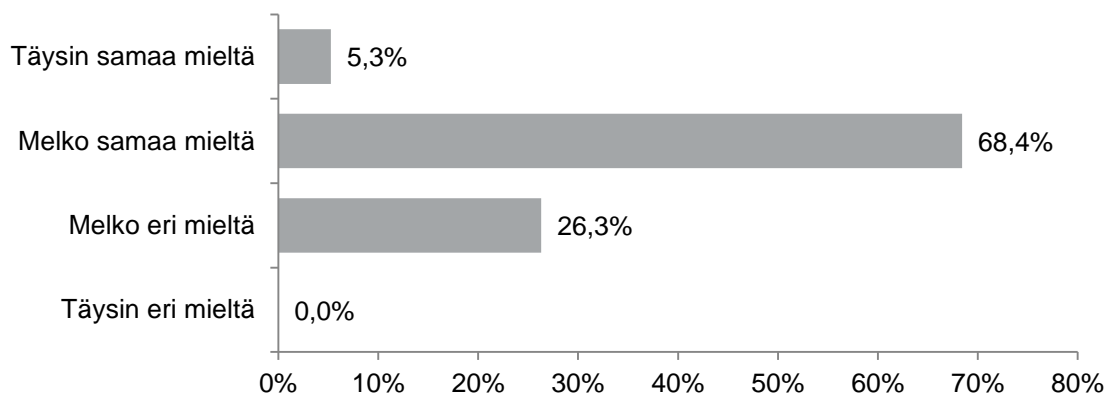
Kuvio 13. Väite ” Huomaan usein puhuvani työasioista työajan ulkopuolella ja innostun aiheista”

Vastaajilta kysyttiin kokisivatko he jättävänsä työkaverinsa pulaan, mikäli he lähtisivät yrityksestä. 5,3 prosenttia vastaajista oli täysin eri mieltä, melko samaa mieltä oli 15,8 prosenttia ja lähes puolet 47,4 prosenttia melko samaa mieltä. 31,6 prosenttia koki, että työkaverit olisivat pulassa ilman häntä.



Kuvio 14. Väite ”Jos lähtisin, työkaverini jäisivät pulaan”

Vastaajista 26,3 prosenttia koki olevansa melko eri mieltä siitä, että nykyiset palkitsemiskeinot saavat heidät työskentelemään enemmän yrityksen hyväksi. 68,4 prosenttia koki olevansa melko samaa mieltä ja 5,3 prosenttia täysin samaa mieltä.



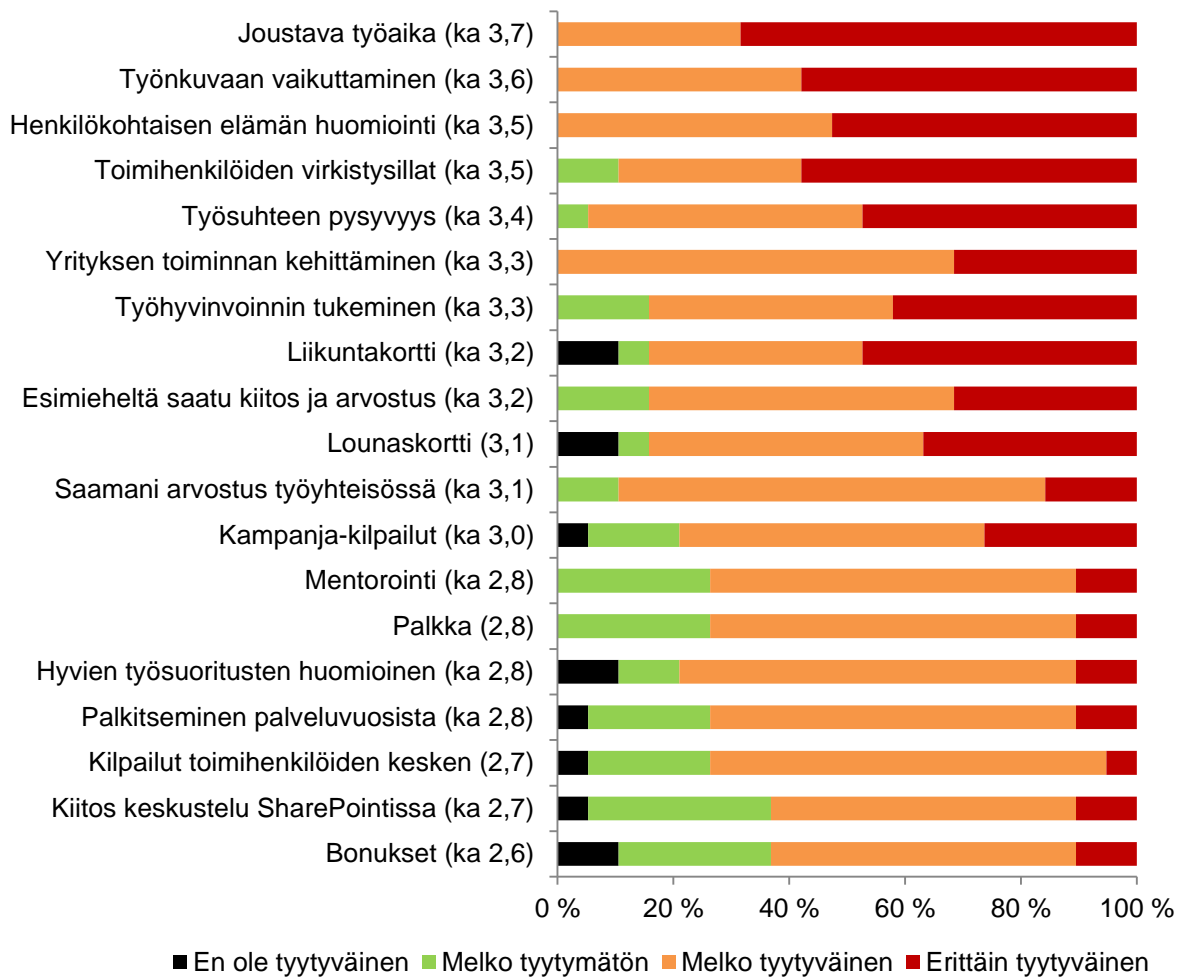
Kuvio 15. Väite ”Käytössä olevat palkitsemiskeinot saavat minut työskentelemään huomattavasti enemmän yrityksen hyväksi”

5.3 Henkilöstön tyytyväisyys palkitsemiskeinoin ja palkitsemiskeinojen tärkeys

Kyselyn kahdeksas kysymys selvitti henkilöstön mielipiteitä koettuun tyytyväisyyteen eri palkitsemiskeinoin ja kuinka tärkeinä henkilöstö pitää yrityksessä käytettäviä palkitsemiskeinoja. Tyytyväisyyden ja tärkeyden mittarit oli asetettu vierekkäin ja listan riveihin oli koottu 19 eri palkitsemiskeinoa, joita yrityksessä tällä hetkellä käytetään.

Vastaajat arvioivat omaa tyytyväisyyttään käytössä oleviin palkitsemisen keinoihin, samalla pyydettiin arvioimaan palkitsemiskeinojen tärkeys. Tulokset on eritelty alla oleviin kuvioihin. 15. ja 16. Palkitsemiskeinot on koottu yrityksen antaman listan mukaisesti yrityksen käytössä olevista palkitsemiskeinoista.

Palkitsemiskeinoin oltiin melko tyytyväisiä. Vastaukset on esitetty keskiarvoina. (Kuvio 15.) Tyytyväisimpiä oltiin joustavaan työaikaan (ka 3,7) ja mahdollisuuteen vaikuttaa työnkuvaan (ka 3.6). Tyytymättömiä bonusten toteutumiseen (ka 2.6).



Kuvio 16. Henkilöstön tyytyväisyys eri palkitsemiskeinoin yrityksessä

Tutkimustulosten mukaan tyytyväisyydellä työpaikkaan ja iän vaikutuksella eri palkitsemiskeinojen tyytyväisyyteen oli havaittavissa riippuvuutta. Muuttujien väliset korrelaatiot laskettiin Spearmannin järjestyskorrelaatiokertoimella. (Taulukko 2.) Korrelaatiokerroin osoittaa, että mitä tyytyväisempi on nykyiseen työpaikkaansa, sitä tyytyväisempi tilastollisesti on myös yrityksessä järjestettäviin kampanjoihin, työsuhteen pysyvyyteen, oman henkilökohtaisen elämän huomiointiin ja mahdollisuuteen vaikuttaa omaan työnkuvaan. (Liite 6.)

Taulukko 2. Palkitsemiskeinojen tyytyväisyyksien vaikutus siihen, miten tyytyväinen on työpaikkaan (merkitsevät Spearmannin korrelaatiot)

	R	Sig. (2-tailed)	N
Kampanjat (Kuten "uuden asiakkaat –kampanja") Mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaan	,478*	,039	19
Mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaan (Asiakastapaamiset, lounaat jne.)	,510 [†]	,026	19
Oman henkilökohtaisen elämän huomiointi mahdollisuuksien mukaan	,567 [†]	,011	19
Työsuhteen pysyvyys	,614**	,005	19

R = Korrelaatio

*. Korrelaatio on tilastollisesti merkittävä

N = Vastausten lukumäärä

** . Korrelaatio on tilastollisesti merkittävä

Mitä tyytyväisempi oli työpaikkaansa, sitä tyytyväisempi oli yrityksessä järjestettäviin kampanjoihin. Voidaan yleistää perusjoukkoon, sillä Sig. arvo ,039 eli tulos on tilastollisesti merkittävä. Korrelaatiokerroin ,478* positiivinen kohtalaisen voimakas korrelaatio.

Mitä tyytyväisempi oli työpaikkaansa, sitä tyytyväisempi oli työsuhteen pysyvyyteen. Voidaan yleistää perusjoukkoon, sillä Sig. arvo ,005 eli tulos on tilastollisesti merkittävä. Korrelaatiokerroin ,614** positiivinen kohtalaisen voimakas korrelaatio.

Mitä tyytyväisempi oli työpaikkaansa, sitä tyytyväisempi oli henkilökohtaisen elämän huomiointiin yrityksessä. Voidaan yleistää perusjoukkoon, sillä Sig. arvo ,011 eli tulos on tilastollisesti merkittävä. Korrelaatiokerroin ,567* positiivinen kohtalaisen voimakas korrelaatio.

Mitä tyytyväisempi oli työpaikkaansa, sitä tyytyväisempi oli mahdollisuuteen vaikuttaa myös omaan työnkuvaansa. Voidaan yleistää perusjoukkoon, sillä Sig. arvo ,026 eli tulos

on tilastollisesti merkittävä. Korrelaatiokerroin ,510** positiivinen kohtalaisen voimakas korrelaatio.

Yrityksessä työskenneltyjen vuosien ja koetulla palkitsemiskeinojen tyytyväisyydellä oli havaittavissa riippuvuutta yrityksen tarjoamaan lounaskorttiin (,619*) ja toimihenkilöille järjestettäviin virkistysiltoihin (,692*). Spearmannin järjestyskorrelaatiokerroin osoittaa, että muuttujien välillä oli positiivista kohtalaisen voimakasta korrelaatiota. Molemmat tulokset olivat tilastollisesti merkittäviä (Sig ≤ ,05) (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Yrityksessä työskenneltyjen vuosien vaikutus palkitsemiskeinojen tyytyväisyyteen (merkitsevät Spearmannin korrelaatiot)

	R	Sig (2-tailed)	N
Lounaskortti	,619**	,005	19
Toimihenkilöiden virkistysillat (Pikkujoulut, kehityspäivät yms.)	,692**	,001	19

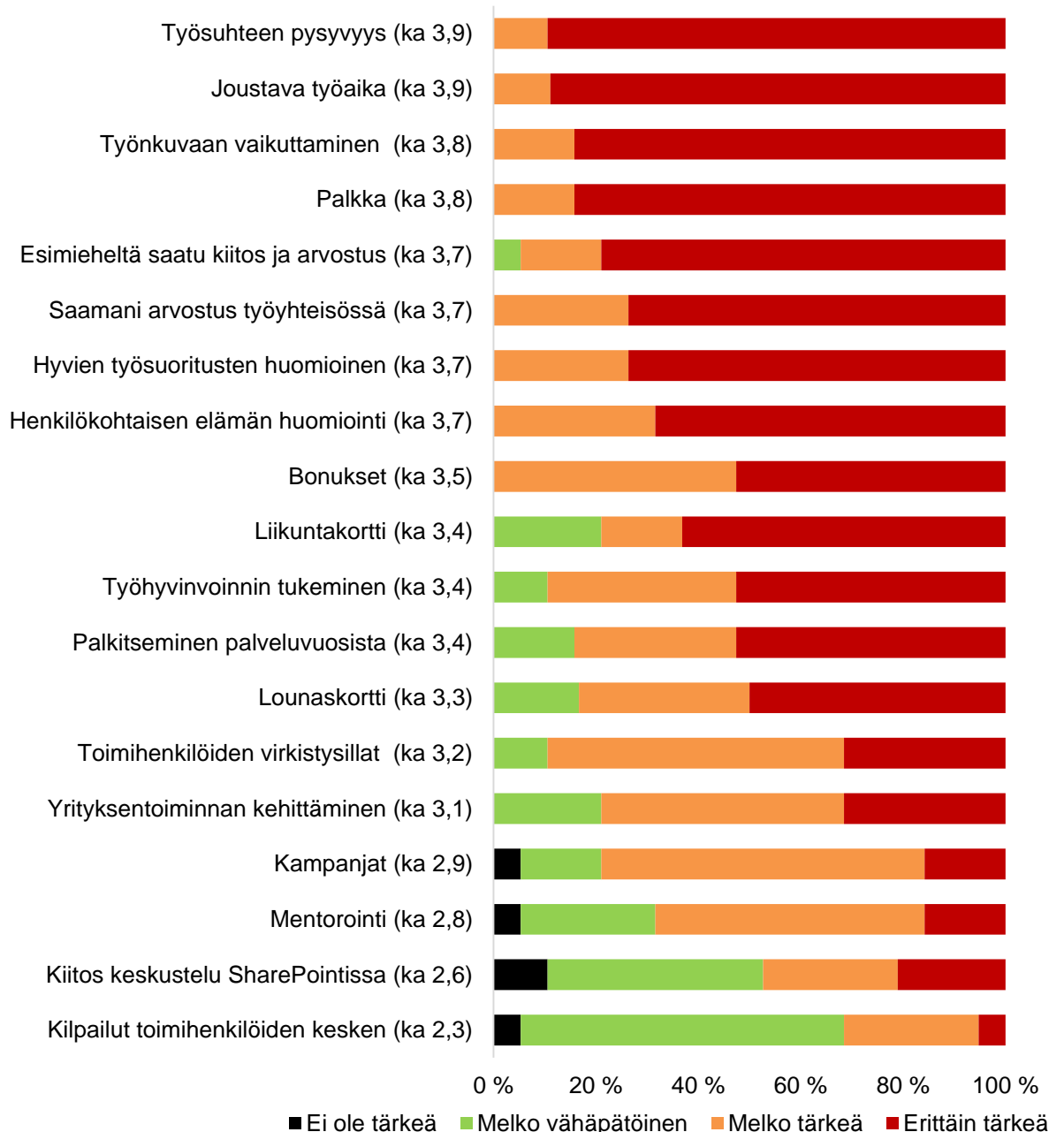
R = Korrelaatio

N = Vastausten lukumäärä

*. Korrelaatio on tilastollisesti merkittävä

** . Korrelaatio on tilastollisesti merkittävä

Tärkeimpänä koettiin nykyisistä palkitsemiskeinoista työsuhteen pysyvyyttä ja joustavaa työaika (ka 3,9). Työnkuvaan vaikuttaminen ja palkka (ka 3,8) koettiin olevan erittäin tärkeää tai melko tärkeää. Melko vähäpätöisinä tai ei-tärkeinä pidettiin yrityksen toimihenkilöiden kesken järjestettäviä kilpailuja (ka 2,4) ja kiitos keskustelua yrityksen sisäisessä portaalissa (ka 2,6).(Kuvio 17.)



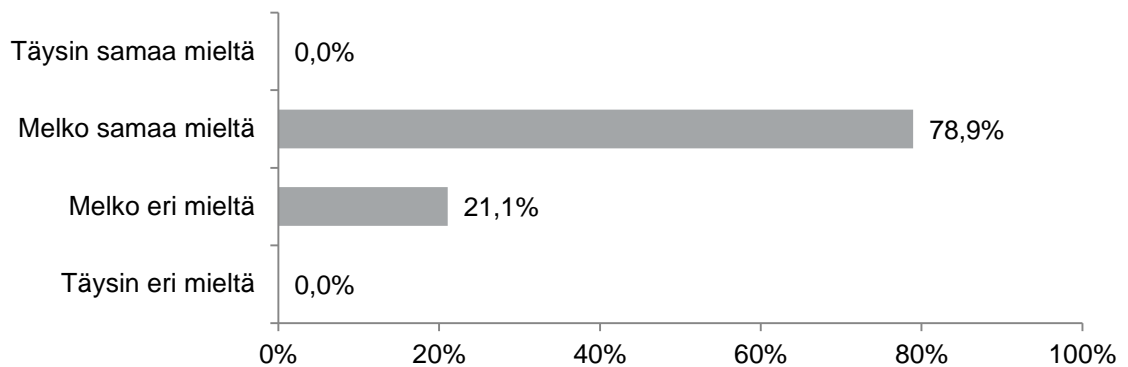
Kuvio 17. Henkilöstön kokema tärkeys eri palkitsemiskeinoja kohtaan

Yli 40-vuotiaat pitävät muita ikäryhmiä tärkeämpänä palveluvuosista palkitsemista ja yrityksessä järjestettäviä kilpailuja. 30 – 39 -vuotiaiden ikäryhmässä pidetään muita ikäryhmiä tärkeämpinä henkilökohtaisen elämän huomioimista ja omaan työnkuvaan vaikuttamisen mahdollisuuksia. Liikuntakortti, lounasetu ja virkistysillat koettiin muita ikäryhmiä tärkeämpinä yrityksen nuorten työntekijöiden keskuudessa. (Kuvio 18.)



Kuvio 18. Henkilöstön kokemana tärkeys eri palkitsemiskeinoja kohtaan ikäryhmittäin

Palkitsemisen tasapuolisuuden toteutumisesta oltiin melko samaa mieltä. Melko samaa mieltä oli 78,9 prosenttia vastaajista ja 21,1 prosenttia oli melko eri mieltä palkitsemisen tasapuolisuudesta.



Kuvio 19. Palkitseminen on tasapuolista

Avoimeen kysymykseen: ”millä tavoin yritys on palkinnut sinua hyvistä työsuorituksista?”, vastasi 17 / 19 vastaajasta. Henkilöstöstä 42,1 prosenttia mainitsi saaneensa bonuksia, sanallista kiitosta 36,8 prosenttia, lahjakortin 26,8 prosenttia ja 15,8 prosenttia mainitsi tulleen palkituksi lahjalla. Muita palkitsemiskeinoja, joita henkilöstö mainitsi saaneensa: kertapalkkio, suklaalevy, luottamus, toiminnan kehittämiseen osallistaminen ja loma. 10,5 prosenttia henkilöstä vastasi, että heitä ei ole palkittu millään tavalla. (Taulukko 4.) 10,5 prosenttia tutkimukseen osallistuneista jätti kokonaan vastaamatta. (Liite 3.)

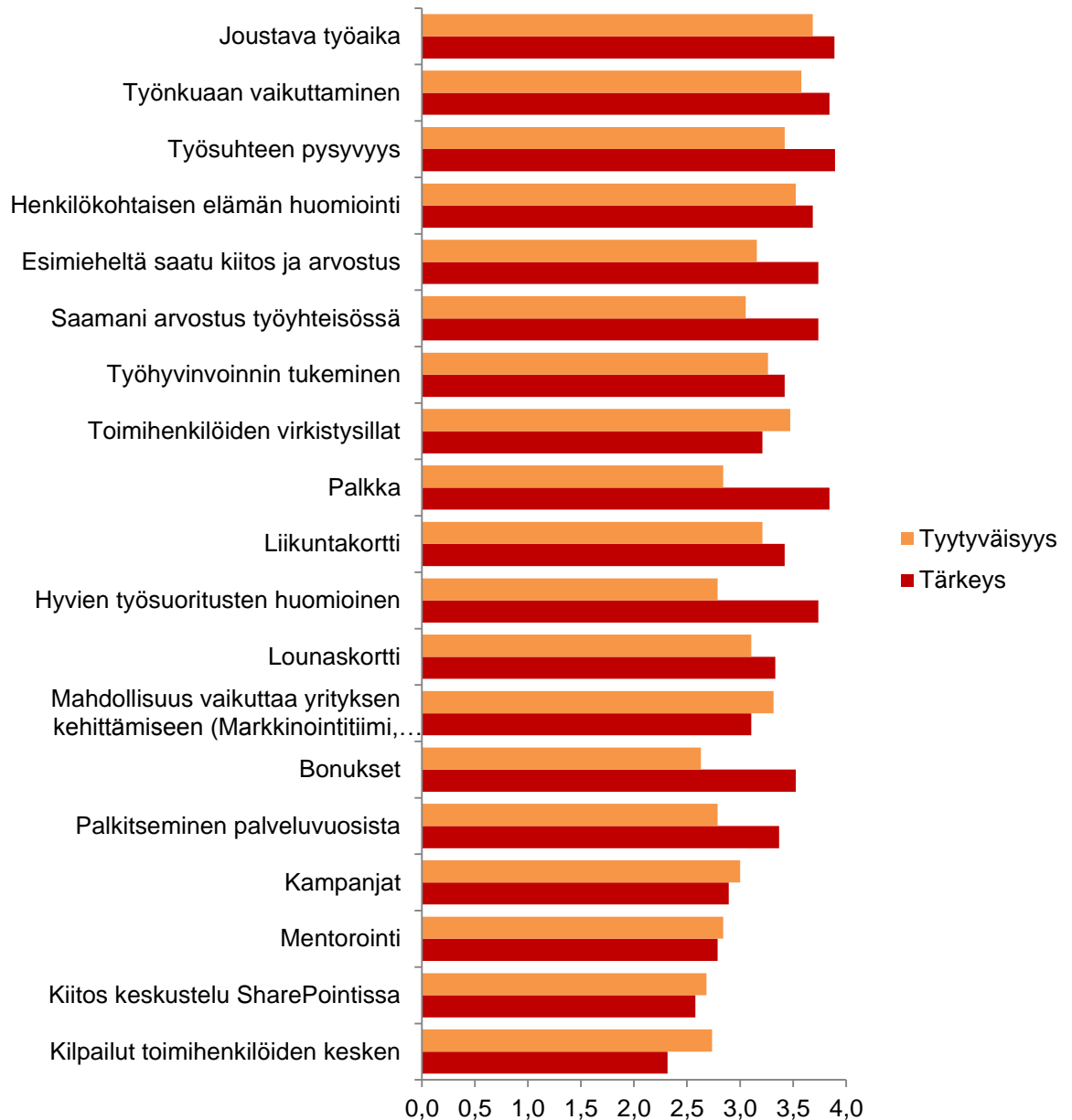
Taulukko 4. Toteutuneet palkitsemiskeinot

Palkitsemiskeino	Lukumäärä	Prosentti
Bonus	8	42,1 %
Sanallinen kiitos	7	36,8 %
Lahjakortti	5	26,3 %
Lahja	3	15,8 %
Kertapalkkio	2	10,5 %
Suklaalevy	2	10,5 %
Luottamus	1	5,3 %
Osallistaminen toiminnan kehittämiseen	1	5,3 %
Loma	1	5,3 %
Minua ei ole palkittu	2	10,5 %

Kysymysnumero 14 on huomioitu kehitysehdotuksissa luvussa 6.2 .

5.4 Odotusten ja kokemusten kohtaaminen

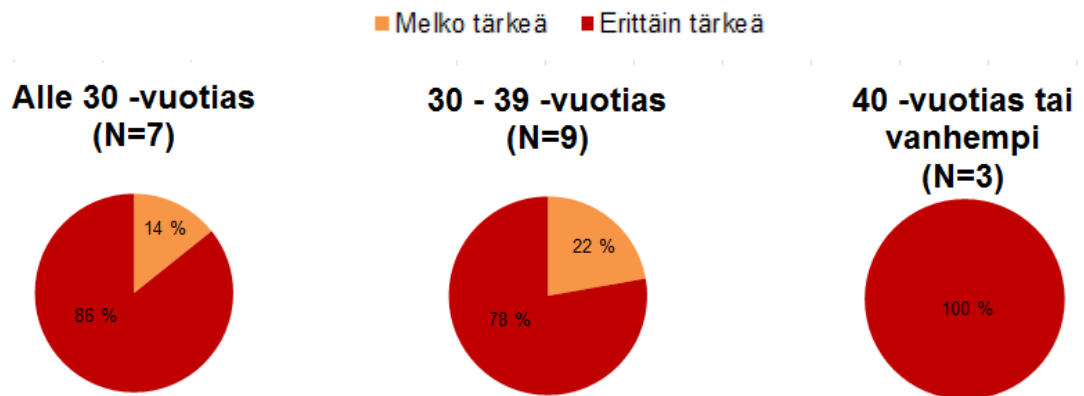
Kuvioissa 16. ja 17. esiteltiin tutkimustulokset henkilöstön kokeman tyytyväisyyden ja tärkeyden osalta eri palkitsemiskeinoja kohtaan. Kuvio 20. kertoo keskiarvoina odotusten ja tyytyväisyyden kohtaamisen eri palkitsemiskeinon osalta.



Kuvio 20. Odotusten ja tyytyväisyyden kohtaaminen

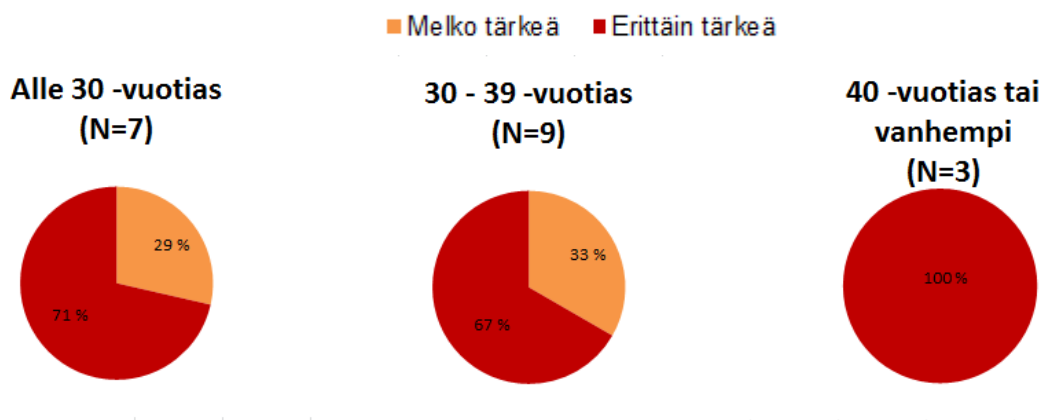
Suurinta tyytyväisyyden ja tärkeyden kohtaamisen eroavaisuus oli palkan, hyvien työsuoritusten ja bonusten osalta. Kuvion 20. pohjalta on vertailtu eri ikäryhmien kokemaa palkitsemisen tärkeyttä palkan (Kuvio 21), hyvien työsuoritusten (Kuvio 22) ja bonusten osalta (Kuvio 23).

40 – vuotiaista tai vanhemmista vastaajista kaikki kokivat palkan erittäin tärkeäksi. 30 - 39 - vuotiaille palkan merkitys muihin ikäryhmiin verrattuna oli prosentuaalisesti vähiten tärkeintä, mutta jokainen koki ikäryhmässä palkan olevan melko tärkeää (22 %) tai erittäin tärkeää (78 %). Nuorten alle 30 – vuotiaiden vastaajien keskuudessa palkalla oli erittäin tärkeä merkitys (86 %) ja melko tärkeää palkka oli 14 prosentille yrityksen nuorista työntekijöistä.



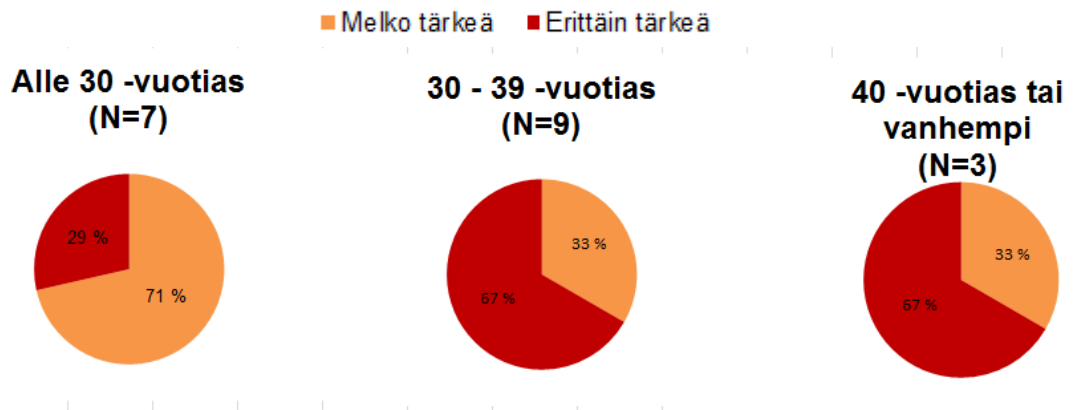
Kuvio 21. Palkan tärkeys eri ikäryhmissä

40 –vuotiaista tai vanhemmista vastaajista kaikki kokivat hyvien työsuoritusten huomioimisen palkitsemiskeinoista erittäin tärkeäksi. 30 -39 vuotiaille hyvien työsuoritusten huomiointi oli erittäin tärkeää 67 prosentille ja 33 prosenttia koki sen olevan melko tärkeää. Nuorten alle 30 – vuotiaiden vastaajien mielestä hyvien työsuoritusten huomioiminen oli 71 prosentille vastaajista erittäin tärkeää ja 29 prosentille melko tärkeää.



Kuvio 22. Hyvien työsuoritusten huomioinnin tärkeys eri ikäryhmissä

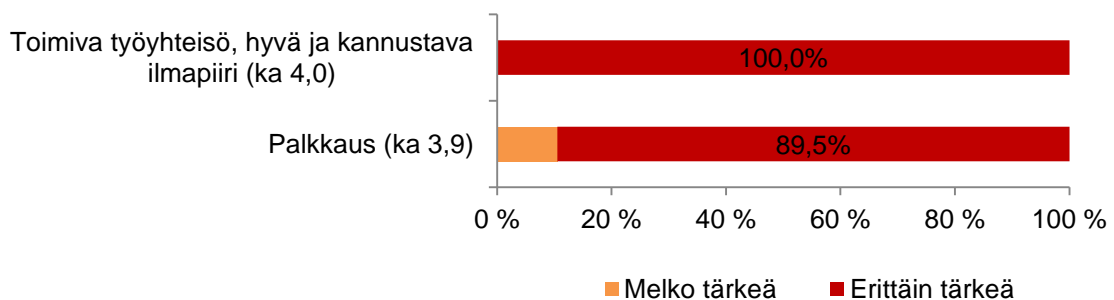
Tutkimustulosten mukaan bonukset olivat tärkeitä henkilöstölle. 40 – vuotiaiden tai vanhempien ikäryhmässä sekä 30 – 39 – vuotiaiden ikäryhmässä bonuksen koki erittäin tärkeänä 67 prosenttia vastaajista ja 33 prosenttia melko tärkeänä. Alle 30 – vuotiaista 29 prosenttia arvioi bonusten olevan erittäin tärkeää ja 71 prosenttia melko tärkeää.



Kuvio 23. Bonusten tärkeys eri ikäryhmissä

5.5 Palkitsemisen vaikutus sitoutumiseen

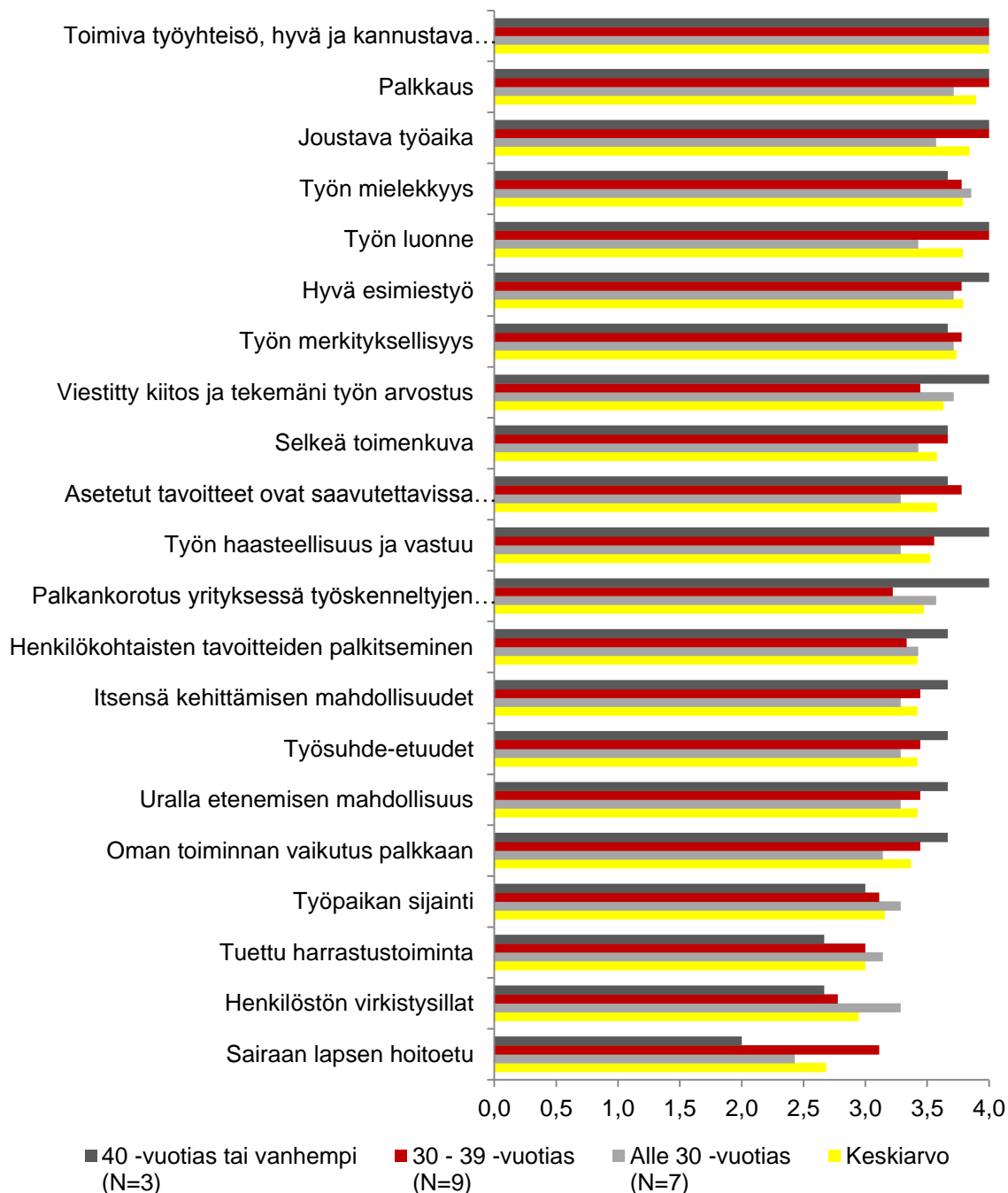
Jokainen kyselylomakkeeseen vastannut piti toimivaa työyhteisöä, hyvää ja kannustavaa ilmapiiriä kaikista tärkeimpänä palkitsemiskeinona sitoutumisensa kannalta yritykseen. 89,5 prosenttia vastaajista koki, että palkka koetaan erittäin tärkeäksi sitoutumiseen vaikuttavaksi asiaksi. (Kuvio 24.)



Kuvio 24. Kaksi tärkeintä palkitsemiskeinoa henkilöstön sitoutumisen kannalta

Kysymyksessä 11. kysyttiin erilaisten palkitsemiskeinojen vaikutusta henkilöstön sitoutumiseen. Listaan oli lueteltu muutamia palkitsemiskeinoja, joita yrityksessä ei ole käytössä tällä hetkellä. Ikäryhmien vastausten keskiarvoja tarkasteltaessa tutkimustuloksissa ei suuria eroavaisuuksia ollut havaittavissa. Merkittävimmät eroavaisuudet palkitsemiskeinojen vaikutuksesta sitoutumiseen oli Alle 30 – vuotiaiden

vastaajien ryhmässä koettiin muita ikäryhminä tärkeämpänä yrityksessä järjestettävät virkistysillat. Työluonne oli taas alle -30 vuotiaille melko tärkeää (ka 3.4) kun taas 30 – 39 –vuotiaat ja 40 – vuotiaat tai vanhemmat kokivat työn luonteen olevan erittäin tärkeää (ka 4). Yrityksen vanhimmat työntekijät korostivat vastauksissaan työvuosista palkitsemista (ka 4.) työn haasteellisuuden ja vastuun merkitystä (ka 4.) sekä arvostusta tehtyä työtä kohtaan. (ka 4.) Keltainen väri kuvaa henkilöstön vastausten keskiarvoa eri palkitsemiskeinon tärkeydestä sitoutumiseen yrityksessä. (Kuvio 25.)



Kuvio 25. Palkitsemisen vaikutus sitoutumiseen ikäryhmittäin

Spearmanin järjestyskorrelaatiokerrointa käytettiin iän ja sitoutumiseen vaikuttavan palkitsemiskeinon korrelaatioiden ja riippuvuuksien analysoimisessa. Taulukossa 5. on esitetty palkitsemiskeinot, joihin vastaajien iällä ja sitoutumiseen vaikuttavalla palkitsemiskeinolla oli tilastollisesti merkittävää riippuvuutta. (Liite 6.)

Taulukko 5. Henkilön iän vaikutus tärkeänä koettuun palkitsemiskeinoon sitoutumisen kannalta (merkitsevät Spearmanin korrelaatiot)

	R	Sig. (2-tailed)	N
Oman toiminnan vaikutus palkkaan	,305	,204	19
Asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa olevia	,382	,107	19
Palkkaus	,409	,082	19
Työn haasteellisuus ja vastuu	,457*	,049	19
Joustava työaika	,517*	,023	19
Työn luonne (mahdollisuus suunnitella omat aikataulut ja toimia itseohjautuvasti)	,616**	,005	19

R = Korrelaatio

*. Korrelaatio on tilastollisesti merkittävä

N = Vastausten lukumäärä

** . Korrelaatio on tilastollisesti merkittävä

Työnlunne; Voidaan yleistää perusjoukkoon, sillä Sig.arvo on ,005 eli tulos on tilastollisesti merkittävä. Korrelaatiokerroin saa arvon ,616** eli positiivinen kohtalaisen voimakas korrelaatio.

Joustava työaika; Voidaan yleistää perusjoukkoon, sillä Sig. arvo on ,023 eli tulos on tilastollisesti merkittävä. Korrelaatiokerroin saa arvon ,517* positiivinen kohtalaisen voimakas korrelaatio.

Työn haasteellisuus ja vastuu: Voidaan yleistää perusjoukkoon, sillä Sig. arvo on ,049 eli tulos on tilastollisesti merkittävä. Korrelaatiokerroin ,457* positiivinen kohtalaisen voimakas korrelaatio.

Muita tekijöitä, jotka tutkimuksessa saivat kohtalaisen positiivista riippuvuutta iän ja palkitsemiskeinojen vaikutuksesta sitoutumiseen olivat ”palkkaus” korrelaatiokerroin ,409, ”asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa olevia” korrelaatiokerroin ,457* ja ”oman toiminnan vaikutus palkkaan” korrelaatiokerroin ,305. Nämä eivät kuitenkaan ole tilastollisesti merkittäviä, joten ei voida yleistää perusjoukkoon.

6 Pohdinta

Tässä luvussa saatujen tulosten pohjalta laaditaan johtopäätökset yrityksessä olevan palkitsemiskeinojen tilasta ja annetaan kehittämis- ja jatkotutkimusehdotuksia sekä arvioidaan tulosten pätevyyttä ja luotettavuutta. Luvun loppuun on kirjoitettu oma oppiminen opinnäytetyön tekemisestä.

6.1 Johtopäätökset

Tutkimustuloksista saatiin arvokasta tietoa siitä, mihin asioihin henkilöstö haluaisi palkitsemisen kohdistuvan ja mikä olisi palkitsemiskeino, jolla heitä pystyttäisiin motivoimaan paremmin hyviin työsuorituksiin sekä sitouttamaan yritykseen paremmin. Opinnäytetyön pääongelmaan saatiin selvitettyä vastaus tutkimuksen alaongelmien vastauksia analysoimalla.

Pääongelma oli: Millaiset palkitsemiskeinot vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen?

Tutkimuksen alaongelmat:

- Mitkä palkitsemiskeinot ovat henkilöstölle tärkeitä ja kuinka tyytyväisiä he ovat nykyisiin palkitsemiskeinoihin?
- Miten yrityksen tulisi kehittää palkitsemisjärjestelmäänsä henkilöstön sitoutumisen lisäämiseksi?

Ensimmäisenä määriteltyyn alaongelmaan; ”mitkä palkitsemiskeinot ovat henkilöstölle tärkeitä ja kuinka tyytyväisiä he ovat nykyisiin palkitsemiskeinoihin? vastauksen antoivat kysymykset; ”kuinka tärkeäksi koet seuraavat käytössä olevat palkitsemiskeinot?” ja ”kuinka tyytyväinen olet nykyisiin palkitsemiskeinoihin?”

Voidaan todeta, että tärkeimpinä palkitsemiskeinoina pidettiin tulosten keskiarvojen perusteella taloudellisista palkkioista palkkaa ja bonuksia. Voimakkaasti esille nousi ei-taloudellisista palkkioista, työsuhteen pysyvyys, joustava työaika ja mahdollisuus suunnitella omat työaikataulut. Esimiestyö koettiin merkityksellisenä, kuten esimieheltä saatu kiitos ja arvostus, tehdystä työstä sekä hyvien työsuoritusten huomioiminen. (Kuvio 17.) Suuria eroavaisuuksia ikäryhmien kesken palkitsemiskeinojen tärkeyden kokemisessa ei ole havaittavissa, mutta esille nostettiin muutamia poikkeamia. (Kuvio 18.)

Asiantuntijoiden palkitseminen ja arviointi tieto-organisaatiossa – tutkimusprojektin loppuraportin (LTT 2003) mukaan vanhemmille työntekijöille aineeton palkitseminen on tärkeämpää kuin aineellinen. (Kaajas ym. 2003.) Tutkimuksesta saatiin verrannollisia tuloksia opinnäytetyön tutkimustulosten kanssa. Muita ikäryhmiä tärkeämpää 30 – 39-vuotiaille oli työn ja perheen yhteensovittaminen. (Kuvio 18.) Voidaan päätellä, että kyseiseen ikäryhmään kuuluville joustava työaika ja työnkuvaan vaikuttaminen on myös tärkeää.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta, että henkilöstö on melko tyytyväistä eri palkitsemiskeinojen toteutukseen. (Kuvio 16.) Tutkimustulosten perusteella tyytyväisimpiä henkilöstö oli joustavaan työaikaan ja mahdollisuuteen vaikuttaa omaan työnkuvaan. Erittäin tyytyväisiä joustavaan työaikaan vastanneista oli 68,4 prosenttia ja 41,6 prosenttia melko tyytyväisiä. Mahdollisuuteen vaikuttaa omaan työnkuvaan oltiin joko erittäin tyytyväisiä (57,9 %) tai melko tyytyväisiä (42,1 %). Tulosten perusteella voidaan todeta, että yrityksessä jaetaan luottamusta työntekijöiden ja esimiehen kesken, joka varmasti lisää myös työpaikan yhteisöllisyyttä, joka tukee henkilöstön sitoutuneisuutta yritykseen, sillä tärkeimmäksi sitoutumiseen vaikuttavaksi tekijäksi henkilöstö arvioi toimivan, hyvän ja kannustavan ilmapiirin. (Kuvio 24.)

Tyytymättömyyttä oli eniten bonusten tämän hetkisessä toteutuksessa. Yhteensä 36,8 prosenttia (26,3%+10,5%) koki olevansa melko tyytymätön tai ei ollenkaan tyytyväinen bonusten toteuttamiseen yhtenä palkitsemisen keinona. Bonusjärjestelmän lisäksi tyytymättömyyttä ilmeni palveluvuosista palkitsemisessa ja hyvien työsuoritusten huomioinnissa. (Kuvio 16.) Palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä tulisi miettiä työsuoritusten arvioimista myös toiminnallisesti niin, että myös henkilöstön aktiivisuus ja työnkuormittavuus osattaisiin huomioida, jotta palkitsemisesta saadaan tasapuolinen.

Toiseen alaongelmaan miten yrityksen tulisi kehittää palkitsemisjärjestelmäänsä toimihenkilöiden sitoutumisen lisäämiseksi, muodostettiin vastaus kyselylomakkeen kysymysnumero 11. vastauksista sekä yhdistelemällä muita tutkimustuloksia.

Tutkimusten perusteella voidaan todeta, että tulevaisuudessa tulisi kehittää palkitsemista sitoutumisen parantamiseksi palkan ja työnsisällön kehittämisellä. Vaikka palkka Viitalan (2013, 138) mukaan ei varsinaisesti ole palkinto tehdystä työstä voidaan sitä kuitenkin pitää yhtenä palkitsemiskeinona ja arvostuksena tehtyä työtä kohtaan. Palkan merkitys henkilön sitoutuneisuuteen on merkittävä ja siksi yrityksen palkkatason määrittämiseen tulee kiinnittää huomiota. Jokaisen yrityksen määriteltävissä on millaista palkkatasoa yritys haluaa ylläpitää. Palkkatason oikeanlaisella määrittelyllä pystytään vaikuttamaan

henkilöstön sitoutumiseen. Joskus pienet työnantajat pitävät yllä korkeampaa palkkatasoa, jotta saavat pidettyä yrityksessä hyvät työntekijät. (Kauhanen2012, 99.) Tutkimustulosten perusteella uralla kehittymisen mahdollisuuksia, kuten henkilöstön kouluttamiseen ja vastuun antamiseen työyhteisössä tulisi panostaa sitoutuneisuuden parantamiseksi, sillä näitä palkitsemiskeinoja pidettiin myös tärkeinä sitoutumiseen vaikuttavina palkitsemiskeinoina. Myös esimiestyö, selkeät tavoitteet ja toimenkuva olivat tutkimustulosten mukaan sitoutumiseen merkittävästi vaikuttavia asioita, joiden kehittämiseen yrityksen kannattaa tulevaisuudessa panostaa. (Kuvio 25.)

Henkilöstön eri ikäryhmiä tarkasteltaessa voidaan todeta, että mitä vanhempi henkilö on, sitä tärkeämpänä sitoutumiseen vaikuttaa: työn sisältö, joustavaa työaika, työn haasteellisuus ja vastuu sekä asetettujen tavoitteiden saavutettavuus ja oman toiminnan vaikutus ansaittuun palkkaan. (Kuvio 25.)

IBM Institute for Business Value Millennial Survey (2014) – tutkimus on linjassa opinnäytetyössä saatuihin tutkimustuloksiin. Tutkimuksen mukaan tulevaisuudessa sitoutumiseen vaikuttaa yhteistyötä tukeva ympäristö sekä palkka. (Kuvio 3.) IBM:n tutkimustulosten mukaan suurin syy työpaikanvaihdolle oli uralla kehittymisen mahdollisuus. Tutkimuksessa kuitenkin todettiin, että eri ikäryhmiin liitetyt eroavaisuudet työntekijöiden sitoutuneisuuteen ei vaikuta, vaan siihen vaikuttaa tutkimuksen mukaan monet muut asiat kuten persoonallisuus, koulutus, elämän -ja työpaikan tilanne. (IBM Institute for Business Value Millennial Survey 2014.)

Tutkimustuloksista voisi päätellä, että Allenin & Meyerin sitoutumisen muodostumisen komponenttien mukaan, henkilöstön sitoutuminen on affektiivista eli tunneperäistä. Henkilöstöstä 68,5 % koki tuntevansa vähintään melko voimakasta yhteenkuuluvuuden tunnetta yritystä ja sen henkilöstöä kohtaan. Kuitenkin 31,6 prosenttia oli melko eri mieltä. (Kuvio 12.) Mahdollisesti osa vastaajista työskentelee toimipisteessä, jossa työ tehdään suurimmaksi osaksi itsenäisesti ja näin ollen yhteenkuuluvuuden tunne puuttuu. Kaiken kaikkiaan yhteisöllisyys yrityksessä on melko hyvällä tasolla, joka vaikuttaa henkilöstön sitoutuneisuuteen. Tunneperäistä sitoutumista tukevat henkilöstön vastaukset siitä, että mikäli he lähtisivät yrityksestä, jättäisivät he työkaverit pulaan. 79,0 prosenttia (31,6 % + 47,4 %) koki olevansa täysin samaa mieltä tai melko sama mieltä. (Kuvio 14.)

Yhteenvetona voidaan todeta, että palkitsemiselta toivotaan sitoutumisen parantamiseksi monitasoisista ja selkeää palkitsemisjärjestelmää sekä bonusohjelman kehittämistä niin, että se olisi oikeudenmukainen ja kaikilla toimihenkilöillä olisi mahdollisuus vaikuttaa bonuksien ansaintaan, omalla työpanoksella ja asenteella. Haasteellisuutta luo

työnkuormittavuuden arvioiminen, työntekijän aktiivisuuden ja esimerkiksi vastuutehtävien palkitsemisen arviointi. Palkitsemisen tulisi koostua useista eri elementeistä ja palkkioiden tulisi olla suuruudeltaan sellaisia, että ne motivoisi pidemmällä aikavälillä. Palkkioiden arvo ei välttämättä tarvitse olla suoraan taloudellisia etuuksia, vaan myös yksinkertaisia asioita arvostetaan, kuten kiitosta tai esimerkiksi ylimääräistä vapaapäivää hyvin tehdystä työstä. (Liite 5.)

Jotta yrityksessä pystyttäisiin vastaamaan henkilöstön sitoutumisen parantamiseen eri palkitsemiskeinoja käyttämällä, edellyttää se avointa jaettua kehittämistä ja suunnittelua sekä jatkuvaa työstämistä. Räättälöityjen paketteja työntekijän ja työnantajan välillä käytetään yhä enemmän tulevaisuuden työelämässä ja tämä tulisi muistaa palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä huomioiden työntekijöiden yksilölliset tarpeet.

Yrityksen tulisi sisäistää, että esimiestyö ja henkilöstöjohtaminen on menestymisen avaintekijä. Kun henkilöstö ei koe itseään arvostetuksi ja voi huonosti, ei myöskään asetetut tavoitteet toteudu toivotulla tavalla. Liika säästäminen henkilöstön palkitsemisessa ei tuota tulosta. Pitää osata antaa, jotta voi saada vastinetta, tämän suhteen tulisi olla molemmin puolinen niin työnantajan kuin työntekijän näkökulmasta. Kun nämä asiat ovat kunnossa, pystytään eri palkitsemiskeinoilla vaikuttamaan henkilöstön sitoutuneisuuteen.

6.2 Kehitysehdotukset

Työkokonaisuuksien hahmottaminen ja työn suunnittelu on ensiarvoisen tärkeää yrityksen tavoitteiden saavuttamisessa ja työntekijöiden motivoinnissa. Jotta yrityksen tavoitteet saavutetaan, tulee kiinnittää huomiota esimiestyöhön, henkilöstön osaamisen kehittämiseen sekä ammattitaidon parantamiseen. Työsuorituksia voidaan parantaa ja tehostaa kannustavalla ja selkeällä palkitsemisjärjestelmällä.

Opinnäytetyötä tehdessä kävi ilmi, että yrityksellä on käytössä yli 11 vuotta vanha bonusjärjestelmä, jota on muokattu kaksi kertaa yrityksen olemassa olon aikana. Bonusjärjestelmän lisäksi yrityksellä ei ole muita yhteisiä kirjattuja linjauksia palkitsemisesta, mistä, miten ja milloin henkilöstöä palkitaan. Johtoryhmän mukaan ei ole ollut aikaa paneutua ylipäätään selkeään palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen.

Tutkimuksen mukaan henkilöstö on melko hyvin sitoutunutta, joten kehitysehdotuksissa paneudutaan palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen sekä bonusohjelman muokkaamiseen. Kehitysehdotusten tavoitteena on, että henkilöstön suoritukset

huomioitaisiin tulevaisuudessa paremmin, he olisivat motivoituneempia ponnistelemaan kohti yrityksen asettamia tavoitteita sekä yrityksen yhteisöllisyyden parantaminen. Uskon vahvasti näiden asioiden parantavan henkilöstön sitoutuneisuutta tulevaisuudessa.

Esimiehellä on tärkeä rooli palkitsemisjärjestelmän toimivuuden varmistamisessa, sillä sen tulee olla linjassa yrityksen strategian kanssa. Henkilöstön osallistuminen palkitsemisjärjestelmän kehittämisvaiheessa on suotavaa, jotta palkitsemisjärjestelmästä saadaan toimiva. Suunnittelussa kannattaa tarkastella Lawlerin timanttimallia (Kuvio 6.), jotta yrityksen strategia, tavoitteet, toimintaprosessit, organisaatorakenne, henkilöstö ja palkitsemisjärjestelmä ovat keskenään tasapainossa. (Kauhanen 2012, 102). Lopulliset päätökset palkitsemisjärjestelmästä tekee kuitenkin esimies tai henkilöstöalan ammattilaiset.

Palkitsemisjärjestelmän rakentaminen voidaan aloittaa tarkastelemalla eri palkitsemiskeinoja, joita yrityksessä haluttaisiin toteutettavan. Taulukko 6 on malli siitä, kuinka palkitsemisjärjestelmän muodostamista voidaan hahmotella, jotta järjestelmästä saataisiin yrityksen näköinen, toimiva kokonaisuus. Taulukon riveihin listataan eri palkitsemiskeinoja, joita henkilöstön kanssa voidaan yhdessä pohtia. Sarakkeisiin lisätään palkitsemiskeinon tarkoitus, esimiehen rooli kunkin palkitsemiskeinon kohdalla ja esimerkiksi mihin suuntaan palkitsemista halutaan kehittää. Taulukkoon voidaan lisätä rivejä ja sarakkeita tarpeiden mukaan ja muokata yrityksen tarpeiden muuttuessa.

Taulukko 6. Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen

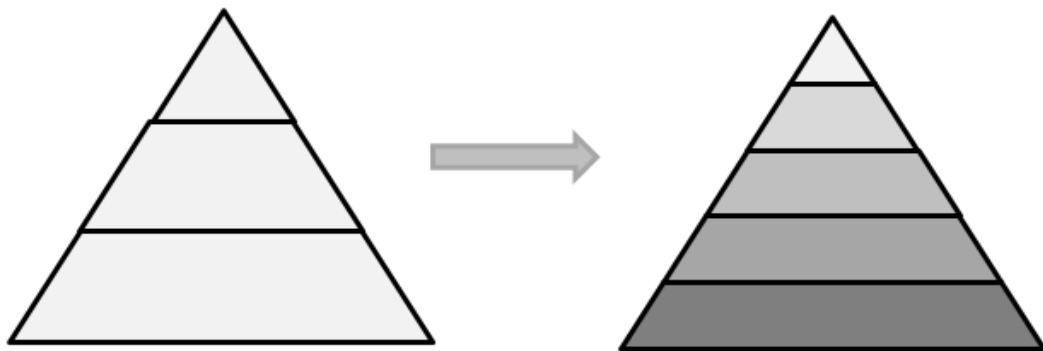
Palkitsemiskeino	Tarkoitus	Esimiehen rooli	Mihin suuntaan palkitsemista kehitetään
Palkka	Pitää yllä tyytyväisyys yleiseen palkkatasoon nähden	Tarkistaa henkilöstön palkkaus säännöllisesti, huomioida palkka mm. aseman, osaamisen ja työskentelyvuosien mukaan.	
Bonukset	Kannustaa henkilöstöä parempiin suorituksiin	Huolehtia bonusten oikeudenmukaisesta toteuttamisesta	Bonusjärjestelmää kokonaisvaltaisemmaksi niin, että se ottaa huomioon myynnin lisäksi, suorituksen, aktiivisuuden ja asenteen.
Mahdollisuus vaikuttaa yrityksen kehittämiseen (Markkinointitiimi, nettisivutiimi yms.)	Osallistava johtaminen, osoitetaan luottamusta henkilöstölle ja halua ottaa henkilöstö huomioon yritystä kehittäessä ja erilaisia päätöksiä tehtäessä	Osallistaa henkilöstä tasapuolisesti ottaen huomioon heidän oma tahto	Osallistava johtaminen, oikeudenmukaisuus, yhteisöllisyys
Hyvien työsuoritusten huomioinen	Osoittaa henkilöstölle arvostusta tehtyä työtä ja saavutuksia kohtaan. Luoda hyvää yhteishenkeä työyhteisössä.	Hyvien työsuoritusten huomioiminen on myös koko henkilöstön vastuulla.	Kehitetään jatkossa mm. viikoittaisissa epävirallisissa kahvipalaverissa.

Taulukon tavoitteena on luoda kokonaiskuva palkitsemisjärjestelmälle ja kehittää siitä yrityksen sekä henkilöstön motiiveja parantava kokonaisuus. Henkilöstön osallistuessa kehittämiseen jokaisella on tilaisuus vaikuttaa palkitsemisjärjestelmän rakentamiseen, ja näin ollen oikeudenmukaisuudella sekä tasapuolisuudella on paremmat mahdollisuudet toteutua. Laadittujen tavoitteiden tulee olla haasteellisia, mutta ei utopistisia. Jos tavoite asetetaan liian korkealle, saattaa olla, että tavoitetta ei edes pyritä saavuttamaan, koska ei ole motivaatiota tai uskoa tavoitteen saavuttamiseen.

Peruspalkalla oli erittäin tärkeä merkitys henkilöstölle sitoutumisessaan. Yrityksen peruspalkkataso koettiin alhaisena ja muutamista avoimista vastauksista kävi ilmi, että työpaikkaa oltaisiin valmiita vaihtamaan paremman palkan perässä. Nykyisten

työntekijöiden pysyvyyden takaamiseksi sekä uusien työntekijöiden saatavuuden kannalta ei peruspalkkatasoa voida tai kannata laskea. Ehdottaisin, että nykyisen bonusohjelman tasoja voitaisiin muokata tyytyväisyyden, motivoimisen ja suoritustason lisäämiseksi.

Tutkimuksen mukaan 19 henkilöstä kahdeksan mainitsi saaneensa bonuksia työuransa aikana. Bonusohjelmaan asetetut tavoitteet koettiin epärealistisiksi. Kehitysehdotukseni bonusohjelman toimivuuden parantamiseksi on, että nykyiseen bonusohjelmaan lisättäisiin kaksi tasoa niin, että bonustasoja olisi viisi nykyisen kolmen sijaan. (Kuvio 26.) Tämä tarkoittaisi käytännössä sitä, että bonustasojen luokkaväli pienenee ja seuraavalle bonustasolle siirtyminen on nykyistä helpompaa. Bonustasolta seuraavalle pääseminen luo työntekijöihin onnistumisen tunnetta sekä uskoa asetettuihin tavoitteisiin ja omiin työsuorituksiin. Myös peruspalkan tyytyväisyysastetta voidaan nostaa bonusten avulla.



Kuvio 26. Kolmiportaisesti viisiportaiseen bonusportaikkoon

Yrityksen tulisi kehittää bonusjärjestelmä toimivaksi kokonaisuudeksi niin, että se toimisi oikeudenmukaisesti myös jokaisella yrityksen toimipisteellä. Avoimista kysymyksistä ilmeni, että työntekijät kokevat palkitsemisen olevan epäoikeudenmukaista paikkakuntaakohtaisesti, joten bonusohjelma tulisi räätälöidä paikkakuntaakohtaiseksi ainakin joltakin osin. Ongelmiksi mainittiin esimerkiksi pääkaupunkiseudulla liikenneruuhkat. Liikenneruuhkat hidastavat asiakastapaamisia ja samalla heikentää työn tuottavuutta ja -tehokkuutta. Henkilöstön toiveiden mukaisesti palkitsemisjärjestelmä tulisi pilkkoa aluekohtaiseksi, jaotteluna voisi toimia pääkaupunkiseutu ja muut yrityksen toimipisteet.

Palkitsemista voitaisiin kehittää myös niin, että jokaisesta uudesta tilaavasta asiakkaasta esimies huomioisi työntekijää jollakin tavalla. Tämä aktivoisi uusasiakashankintaan myös niin, että paikkakunnilla, joissa olemassa on jo laaja asiakasverkosto, ei unohdettaisi asiakasverkon ylläpidon ohella uusasiakashankintaa. Palkitseminen uusista

asiakkaista lisäksi konsulttien kiinnostusta pienyrityksiä kohtaan ja myös yrityksen näkyvyys laajenisi toimialueittain. Samalla pystyttäisiin palkitsemaan henkilöstöä yksilöllisesti, mikä koettiin melko tärkeäksi palkitsemiskeinoksi sitoutumisen kannalta.

Kaikista tärkein palkitsemiskeino, jonka henkilöstö koki sitoutumiseensa vaikuttavan, oli toimiva työyhteisö sekä hyvä ja kannustava ilmapiiri. Ehdottaisin yritykseen kuukausittain järjestettävää Skype-palaveria, johon yrityksen kaikki toimipisteet osallistuisivat. Palaveri voi olla pieni juttutuokio, kanava työntekijöiden kuulumisten vaihtamiseen. Palaverissa voidaan käydä läpi tärkeitä menneitä ja tulevia asioita tai mikä sinä hetkenä on ajankohtaista. Skype-palaverin tarkoituksena olisi nostattaa yhteishenkeä eri toimipisteiden kesken sekä vahvistaa yhteisöllisyyden tunnetta. Yrityksessä 31,6 prosenttia ei kokenut tuntevansa yhteisöllisyyden tunnetta yritystä tai sen henkilöstöä kohtaan, joten tällä epävirallisella palaverilla pystyttäisiin mitä luultavimmin saamaan parannuksia aikaan.

Esimiehen olisi tarkoitus osallistua Skype-palaveriinkin ja tämä voisi toimia myös julkisen tunnustuksen kanavana hyvin suoritetusta työstä. Kiitosta ja arvostusta myös kollegoita kohtaan pidettiin erittäin tärkeänä asiana henkilön sitoutumiseen, joten Skype-palaverissa olisi mahdollisuus antaa palautetta kollegoille.

Jotta työyhteisöstä saataisiin entistä toimivampi, voisi henkilöstöä palkita hyvistä ideoista ja aloitteista. Yrityksellä on sisäinen portaali, jonne idean voisi jättää. Ideat voivat olla toiminnan, tuotteiden, palvelujen tai esimerkiksi prosessien kehittämistä. Sisäiseen portaaliin kirjaututaan henkilökohtaisilla tunnuksilla, joten aloitteen tai ideoinnin toimeenpanijan henkilöllisyys on koko yrityksen tiedossa sekä jokaisella työntekijällä on mahdollisuus keskustella ja kommentoida ideoista ja aloitteista. Myös vastaukset kehittämisaloitteisiin olisi nähtävillä, mikä lisäisi yrityksen avoimuutta ajankohtaisista asioista sekä mahdollisista muutoksista.

6.3 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus

Tutkimuksen reliabiliteetti eli luotettavuus tarkoittaa, että tutkimus voitaisiin toteuttaa uudestaan saamalla samanlaiset tulokset ja ettei tutkimuksen tulokset ole sattumanvaraisia. Luotettavuutta voitaisiin tutkia esittämällä samoja kysymyksiä uudestaan ja tarkastella niistä saatuja tuloksia, mutta tätä tarkastusmenetelmää ei tutkimuksessa käytetty rajallisen ajan vuoksi. Luotettavuuden puutteellisuuteen vaikuttaa esimerkiksi otanta, mittauksen ja tulosten virheellinen tulkinta tai liialliset yleistyksiset.

Tarkkuus määräytyy otoksen koon mukaan ja otosjoukon ollessa pieni myös keskiarvot ovat epätarkkoja ja suuntaa antavaa tietoa. (Heikkilä 2008, 187.)

Kyselyyn vastasi 19/21, joten vastausprosentti oli 90,5 prosenttia ja kato 9,5 prosenttia. Voidaan kuitenkin olettaa, että koko yrityksen henkilöstö vastasi tutkimukseen, sillä henkilöstöstä kaksi on äitiyslomalla, joten oletettavaa on, että he jättivät vastaamatta kyselyyn. Perusjoukko oli kooltaan pieni, mutta tutkimuksesta saatiin erinomainen vastausprosentti, joka vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta.

Yrityksen toiveena oli, että tutkitaan koko henkilöstön mielipiteitä palkitsemiskeinojen tyytyväisyydestä ja tärkeydestä, ja kuinka ne vaikuttavat henkilön sitoutumiseen. Jos aikaa olisi ollut enemmän opinnäytetyön toteutukseen, olisi valittu kvalitatiivinen tutkimus. Kvalitatiivisen tutkimuksen avulla olisi saatu syvällisemmät ja tarkemmat vastaukset ja olisi pystytty välttämään mahdolliset väärinkäsitykset tutkimuskysymysten ymmärrettävyydessä, mikä olisi parantanut tutkimuksen luotettavuutta.

Kysymysten välillä oli havaittavissa samansuuntaisia vastauksia, joten vastaukset eivät ole keskenään ristiriidassa, jolloin voidaan varmistua siitä, että kysymykset on ymmärretty oikein ja niihin on vastattu totuudenmukaisesti. Myös avointen kysymysten vastaukset tukivat monivalintakysymysten vastauksia, mikä vahvisti tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuutta heikentää perusjoukon pieni koko, jolloin vastaajat eivät ole välttämättä vastanneet täysin rehellisesti siinä pelossa, että anonyymius ei täysin toteutuisi. Silloin kun perusjoukko on pieni, vaarana on, että perusjoukosta voidaan tunnistaa yksittäisen henkilön vastauksia. Osaa tuloksista on tarkasteltu tulosten keskiarvon mukaan ja pienellä perusjoukolla tulokset saattavat olla epätarkkoja.

Kyselylomake julkaistiin yrityksen sisäisessä portaalissa yleisellä linkillä, joka tarkoittaa, että kyselylomakkeen pystyi sama henkilö täyttämään samalla linkillä enemmän kuin yhden kerran. Vastanneita oli 19, joten oletetaan, että yrityksen jokainen henkilö vastasi kyselylomakkeeseen vain yhden kerran. Kyselylomakkeen olisi voinut täyttää myös toisen henkilön puolesta, mikä laskisi tutkimuksen luotettavuutta.

Tutkimuksen pätevyys eli valideetti kertoo, onko tutkimuksessa onnistuttu kuvaamaan sitä, mitä oli tarkoitus kuvata ja onko siinä mitattavat asiat mitattu onnistuneesti. Siihen vaikuttavia tekijöitä ovat kyselylomakkeen kysymysten yhdenmukaisuus tutkimusongelman kanssa. (Heikkilä 2008, 186 - 187.)

Kyselylomakkeen suunnitteluun osallistui opinnäytetyön tekijä, yrityksen johtoryhmän jäsenet sekä kvantitatiivisen pajan opettaja. Toimihenkilöille lähetetty versio oli suunnitteluvaiheeseen osallistuvien hyväksymä ja sitä testattiin vielä yrityksen ulkopuolisella henkilöllä. Haluttiin varmistaa kysymyksien ymmärrettävyys ja selkeys niin, että siihen oli nopea ja helppo vastata.

Tutkimustuloksista saatiin vastaukset tutkimusongelmiin, jotka on kuvattu kappaleessa 5. Voidaan todeta, että tutkimuksessa onnistuttiin kuvaamaan, mitä oli tarkoituskin. Tutkimuksen peittomatriisi (Taulukko 1) on osoitus tutkimuksen validiteetista.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Opinnäytetyön avulla saatiin selvitettyä yrityksen palkitsemisen nykytilaa sekä yrityksen henkilöstön tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta yritykseen. Opinnäytetyön avulla nähdään, missä yrityksen palkitsemisessa on kehitettävää ja mihin palkitsemiskeinoihin tulevaisuudessa tulisi panostaa, jotta henkilöstön sitoutuneisuutta pystyttäisiin vahvistamaan. Mikäli yrityksellä ei tällä hetkellä ole resursseja tai aikaa palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen, syventävällä jatkotutkimuksella pystyttäisiin kartoittamaan millaisen palkitsemisjärjestelmän yrityksen henkilöstö haluaisi kehitettävän. Palkitsemiskeinojen kokeminen on yksilöllistä, joten olisi tärkeää ottaa huomioon yksilön tarpeet palkitsemisjärjestelmää kehitettäessä.

Bonusohjelmaan liittyen jatkotutkimuksena ehdotan erilaisiin bonusohjelmiin perehtymistä ja millainen bonusohjelma sopisi yrityksen koko henkilöstölle. Bonusohjelmia voisi olla erilaisia riippuen henkilön työtehtävästä yrityksessä. Kaikki yrityksen työntekijät eivät tavoittele myynnillisiä tuloksia tai pysty itse vaikuttamaan bonuksiin, joten yritykseen tarvittaisiin bonusohjelma(t), joka kannustaisi koko henkilöstöä parempiin työsuorituksiin.

Yritykseltä puuttuu sekä palkitsemisstrategia, että sitouttamisstrategia, joten näiden kehittämiseen voisi jatkotutkimuksella olla tarvetta.

6.5 Oma oppiminen

Opinnäytetyö toteutettiin yhteistyössä toimeksiantaja yrityksen kanssa ja olikin haastavaa toteuttaa tutkimusta yritykseen, jonka toiminnasta ei oikeastaan tiennyt paljoakaan ja yritykseltä löytyi vähän tai ei lainkaan kirjattua tietoa henkilöstön tämän hetkisestä palkitsemisesta ja keinoista, joita käytetään.

Opinnäytetyön toteutuksen aikataulu oli tiukka, joten ajanhallintaa sekä omaa stressitasoa koeteltiin. Pysyin asettamassani aikataulussa koko opinnäytetyön ajan. Olin laatinut itselleni aikataulun opinnäytetyön etenemisvaiheista ja pysyin laatimassani aikataulussa koko opinnäytetyön ajan. Opinnäytetyön tekeminen opetti hallitsemaan kokonaisuutta ja kehitti kirjallisuuden lukutaitoa, jotta pysyttiin opinnäytetyölle rajatuissa aihealueissa. Aihe oli rajattu jo opinnäytetyön alkuvaiheessa selkeästi, joka helpotti opinnäytetyön tekemistä. Viitekehyksen kappaleiden yhteensovittaminen tuntui hankalalta, jotta liika toistoa ei syntyisi.

Yllättävää oli se, kuinka paljon aikaa tutkimusten ja oikean kirjallisuuden löytäminen vie. Positiivisia oivalluksia, joita koin opinnäytetyötä tehdessäni oli se, kuinka kiinnostunut olen ylipäätään henkilöstöjohtamiseen liittyvistä aihealueista ja oli mieletöntä huomata, että olen täysin oman alan valinnut ammattiopinnoikseni aikoinaan.

Kuluneiden kouluvuosien aikana on kirjoitettu lukuisia raportteja, joten opinnäytetyön etenemisvaiheiden kannalta ei suuria yllätyksiä ilmennyt. Koulussa on toteutettu paljon ryhmätöitä ja suurimmat työt onkin aina toteutettu ryhmätöinä, joten tämä oli ensimmäinen itsenäisesti toteuttamani tutkimus. Opinnäytetyön tutkimuksen toteutus haastoi, mutta samalla opetti kuinka kvantitatiivinen tutkimus toteutetaan. Tutkimustulosten analysoiminen oli myös haasteellista, etenkin se, kuinka monia asioita tulee ottaa huomioon, että saadaan vastauksia toivottuihin asioihin.

Seuraavaa tutkimustyötä aloittaessani tekisin alkukartoituksen esimerkiksi yrityksen kokonaispalkitsemisen tilasta, jotta vältyttäisiin hyödyttömien kysymysten osalta varsinaisessa kyselylomakkeessa. Panostaisin vieläkin enemmän kyselylomakkeen sisältöön, sillä sen arvon merkitystä tutkimusta tehtäessä ei voida liikaa korostaa.

Tärkeintä oli kuitenkin saada käyttökelpoista tietoa yrityksen henkilöstöltä liittyen palkitsemisen tyytyväisyyteen ja palkitsemiskeinojen tärkeyteen ja mitä palkitsemiselta edellytetään, jotta se vaikuttaisi positiivisesti henkilöstön sitoutuneisuuteen. Olen tyytyväinen saamiini tutkimustuloksiin, jotka vastasivat opinnäytetyön tutkimusongelmiin. Myös laatimissani kehitysehdotuksissa on potentiaalia yrityksen palkitsemisen kehittämiseksi.

Lähteet

- De Gieter, J., De Gooiman, R., Pepermans, R. & Jegers, M. 2008. Manage through rewards, not only through pay: Establishing the psychological reward satisfaction scale (PreSS). 2008.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikoskela, A. 2005. Palkitse taitavasti - palkitsemistavat johtamisen välineenä. WSOY. Helsinki.
- Hakonen, A., Salimäki, A., Hulkko, K. 2005. Työpoliittinen tutkimus. Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa. Työministeriö. Helsinki. Luettavissa: http://rewardresearch.aalto.fi/fi/research/tutkimusraportit/palkitsemisen_tila_ja_muutos_2004.pdf Luettu: 17.9.2015.
- Heikkilä, T. 2008. Tilastollinen tutkimus. Edita. Helsinki.
- Huuhka, M. 2010. Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen. Talentum. Hämeenlinna.
- Hyppänen, R. 2009. Esimiesosaaminen –liiketoiminnan menestystekijä. 1-2. painos. Edita. Helsinki.
- IBM Institute for business Value Minnelial Survey 2014. Myths, exaggerations and uncomfortable truths The real story behind Millennials in the workplace Luettavissa: <http://www-935.ibm.com/services/multimedia/GBE03637USEN.pdf> Luettu 19.10.2015.
- Kaajas, S., Nordlund, H., Troberg, E. & Nurmela, K. 2003. Asiantuntijoiden palkitseminen ja arviointi tieto-organisaatioissa. Tutkimusprojektin loppuraportti. LTT-Tutkimus Oy. Helsinki. Luettavissa: <https://www.tsr.fi/tutkimustietoa/tata-on-tutkittu/hanke/?h=102128&n> Luettu 16.10.2015.
- Kauhanen, J. 2012. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. 2. uudistettu painos. Hansaprint. Vantaa.
- Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita. Helsinki.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita. Helsinki. Viitattu artikkeliin lähteessä Anon, P. Drizin, M. 2000. Why loyalty is not enough? HR Focus. New York.

Lankinen, P. Miettinen, A. Sipola, V. 2004. Kehitä esimiesosaamista – hyödynnä kokemusta. Talentum. Hämeenlinna.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S., Nordlund, H. 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Tammi. Vammala.

Lyly-Yrjänäinen, M. 2014. Työpaikkojen toimintatapojen uudistuksiin liittyy oppimismahdollisuuksia ja kuormitustekijöitä. Teoksessa: Työpoliittinen Aikakausikirja 2 / 2014. Työ –ja elinkeinoministeriö. Edita Prima Oy. Helsinki. Luettavissa: <http://www.tem.fi/files/40362/tak22014.pdf#page=71> Luettu 25.9.2015.

Meyer, J. P. & Allen N. J. 1991. A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. Human Resource Management Review Volume 1. Number 1, 61-89.
Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet – ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Gummerus. Jyväskylä.

Myllyniemi, S. 2010. Työpoliittinen Aikakausikirja 4 / 2010. Työ –ja elinkeinoministeriö. Edita Prima Oy. Helsinki. . Luettavissa: <http://www.tem.fi/files/28624/tak42010.pdf#page=25>. Luettu 25.9.2015.

Nepponen, S. 2011. Mutta se sitoutumisen väheneminen ei saa vaikuttaa työn tekemiseen [Viitattu 21.9.2015]. Saatavissa: http://epub.lib.aalto.fi/en/ethesis/pdf/12464/hse_ethesis_12464.pdf Luettu 21.9.2015.

Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Hakapaino. Helsinki.

Ramstad, E. 2014. Toimintatapojenmuutosten yhteys tuloksellisuuden ja työelämän laadun samanaikaiseen paranemiseen. Teoksessa: Työpoliittinen Aikakausikirja 2 / 2014. Työ –ja elinkeinoministeriö. Edita Prima Oy. Helsinki. Luettavissa: <http://www.tem.fi/files/40362/tak22014.pdf#page=71> Luettu 25.9.2015.

Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOY. Juva.

Saaranen, P. 2013. Tilastolliset menetelmät. Haaga-Helia. Helsinki.

Salimäki, A. Sweins, C.Heiskanen, J. ja Laamanen, T. 2008. Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2008 - Palkitsemisen yhteys yritysstrategiaan, taloudelliseen tulokseen, maineeseen ja ympäristön muutokseen. TKK 2008. Työsuojelurahasto. Helsinki.

Luettavissa:

http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/Palkitsemisen_tila_muutos2008.pdf Luettu 15.10.2015.

Taloustieto. 2010. Vappututkimus. Työllä on tärkeä merkitys suomalaisille. [Viitattu 24.9.2015] Luettavissa:

<http://www.sak.fi/ajankohtaista/uutiset/tyolla-tarkea-merkitys-suomalaisille---tasa-arvoa-pitaisi-olla-enemman> Luettu: 24.9.2015.

TEM, 2009. Hyvän työn manifesti 2009 – työ ei ole vain työtä. Demos. Helsinki.

Luettavissa:

http://www.demoshelsinki.fi/wp-content/uploads/2012/11/hyvan_tyon_manifesti_2009.pdf Luettu 23.9.2015.

Tuppurainen, S. 2010. Työpoliittinen Aikakausikirja 4 / 2010. Työ –ja elinkeinoministeriö. Edita Prima Oy. Helsinki. Luettavissa:

<http://www.tem.fi/files/28624/tak42010.pdf#page=25>. Luettu 25.9.2015.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. uudistettu painos. Edita. Helsinki.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsingin seudun kauppakamari.

Wiley, J. 2007. The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits and Total Rewards: a Comprehensive Guide for HR Professionals. Johns. New Jersey.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Kysely palkitsemisjärjestelmän kehittämiseksi

Tämän kyselyn tarkoituksena on selvittää toimihenkilöiden tyytyväisyyttä eri palkitsemiskeinoja kohtaan sekä palkitsemiskeinojen vaikutusta toimihenkilöiden sitoutumiseen.

Tavoitteena on kehittää Yrityksen palkitsemisjärjestelmää tehokkaammaksi saatujen tulosten perusteella.

Kyselylomake täytetään nimettömänä ja vastaukset käsitellään anonyymisti. Pyydän, että varaat vastaamiseen aikaa noin 10 - 15 minuuttia, sillä kyselylomake tulisi täyttää keskeytyksettä. Linkki kyselyyn on viestin lopussa. Muista lopuksi lähettää vastauksesi painikkeesta "Lähetä".

Palautathan vastauksesi viimeistään pe xx.x.2015, näin olet mukana palkitsemisjärjestelmän kehittämistyössä.

Kiitän jo etukäteen vastauksistanne!

Syksyisin terveisin

Juuli Friberg

juuli.friberg@myy.haaga-helia.fi

Linkki kyselyyn: <https://www.webropolsurveys.com/S/8EBC6DB62D8FEDCA.par>

(Jos linkki ei aukea, ota minuun yhteyttä)

Liite 2. Kyselylomake

* = Kysymykseen on pakko vastata

1. Ikä *

- Alle 30 -vuotias
- 30 - 39 -vuotias
- 40 - 49 -vuotias
- 40 -vuotias tai vanhempi

2. Työssäoloaikasi Yrityksessä? *

- Alle 2 vuotta
- 2 - alle 4 vuotta
- 2 - 6 vuotta
- yli 6

3. Olen tyytyväinen nykyiseen työpaikkaani *

- En ole tyytyväinen
- Melko tyytymätön
- Melko tyytyväinen
- Erittäin tyytyväinen

4. Koetko työsi merkitykselliseksi? *

- Ei ole merkityksellistä
- Melko merkityksettömäksi
- Melko merkityksellistä
- Erittäin merkityksellistä

5. Millä tavoin Yritys on palkinnut sinua hyvistä työsuorituksista?

6. Käytössä olevat palkitsemistavat saavat minut työskentelemään huomattavasti enemmän yrityksen hyväksi. *

- Täysin eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Melko samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

7. Palkitseminen on mielestäni tasapuolista. *

- Täysin eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Melko samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

8. Arvioi alla olevia palkitsemiskeinoja:

	Kuinka tärkeänä pidät			
	Ei ole tärkeä	Melko vähäpätöinen	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä
Palkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bonukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksessä järjestettävät kilpailut toimihenkilöiden kesken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kampanjat (Kuten "uudet asiakkaat -kampanja")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitseminen palveluvuosista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiitos keskustelu SharePointissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimihenkilöiden virkistysillat (Pikkujoulut, kehityspäivät yms.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus vaikuttaa yrityksen kehittämiseen (Markkinointitiimi, nettisivutiimi yms)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaan (Asiakastapaamiset, lounaat jne.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mentorointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman henkilökohtaisen elämän huomiointi mahdollisuuksien mukaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustava työaika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhyvinvoinnin tukeminen (Tyky-päivät 1-2krt / vuosi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikuntakortti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lounaskortti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvien työsuoritusten huomioinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saamani arvostus työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheltä saatu kiitos ja arvostus tehdystä työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsuhteen pysyvyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Arvioi alla olevia palkitsemiskeinoja

	Kuinka tyytyväinen olet			
	Ei ole tärkeä	Melko vähäpätöinen	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä
Palkka	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bonukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksessä järjestettävät kilpailut toimihenkilöiden kesken	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kampanjat (Kuten "uudet asiakkaat -kampanja")	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkitseminen palveluvuosista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kiitos keskustelu SharePointissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimihenkilöiden virkistysillat (Pikkujoulut, kehityspäivät yms.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus vaikuttaa yrityksen kehittämiseen (Markkinointitiimi, nettisivutiimi yms)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus vaikuttaa omaan työkuvaan (Asiakastapaamiset, lounaat jne.)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mentorointi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman henkilökohtaisen elämän huomiointi mahdollisuuksien mukaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustava työaika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhyvinvoinnin tukeminen (Tyky-päivät 1-2krt / vuosi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Liikuntakortti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lounaskortti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvien työsuoritusten huomioinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Saamani arvostus työyhteisössä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimieheltä saatu kiitos ja arvostus tehdystä työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsuhteen pysyvyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Mainitse jokin palkitsemisenmuoto, jota ei ole käytössä ja toivoisit toteutettavan työyhteisössä.

10. Kuinka tärkeinä pidät seuraavia palkitsemiseen liittyviä asioita sitoutumisesi kannalta Yritykseen? *

	Ei tärkeä	Melko vähäpätöinen	Melko tärkeä	Erittäin tärkeä
Palkkaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä esimiestyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimiva työyhteisö, hyvä ja kannustava ilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uralla etenemisen mahdollisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsuhde-etuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan sijainti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oman toiminnan vaikutus palkkaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Itsensä kehittämisen mahdollisuudet (Koulutukset, kurssit)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustava työaika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sairaalan lapsen hoitoetu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn haasteellisuus ja vastuu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn luonne (mahdollisuus suunnitella omat aikataulut ja toimia itseohjautuvasti)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Viestitty kiitos ja tekemäni työn arvostus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa olevia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selkeä toimenkuva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn merkityksellisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn mielekkyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuettu harrastustoiminta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilökohtaisten tavoitteiden palkitseminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkankorotus yrityksessä työskenneltyjen vuosien mukaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön virkistysillat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Koen voimakasta yhteenkuuluvuuden tunnetta yritystä ja sen jäseniä kohtaan.
*

- Täysin eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Melko samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

12. Huomaan usein puhuvani työasioista työajan ulkopuolella ja innostun aiheista. *

- Täysin eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Melko samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

13. Jos lähtisin, työkaverini / tiimini jäisivät pulaan. *

- Täysin eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Melko samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

14. Onko mielessäsi joitakin muutoksia, jotka parantaisivat sitoutumistasi WorkPoweriin?
Perustele vastauksesi.

Liite 3. Kysymys 5. vastaukset

”Miten yritys on palkinnut sinua hyvistä työsuorituksista?”

- ?
- Suklaalevyillä, kiitoksilla ja lahjakortilla. Myös bonusjärjestelmää voidaan pitää palkintona.
- Bonusjärjestelmällä
- Kiitokset suullisesti / sähköpostilla. Luottamus tehdä projekteja itsenäisesti ja kehittää työtapoja / välineitä. Bonukset.
- Bonuksilla
- Bonus, kiitokset palkintojen kera, loma.
- Kvartaalibonukset ovat motivoiva palkinto hyvistä suorituksista. Joskus sain käydä syömässä Yrityksen piikkiin, kun oli joku ajanjakso, jolloin päivät venyivät usein aika myöhään.
- Kerran sain S-ryhmän lahjakortin. Se oli mukava yllätys.
- Sanallisella kiitoksella, yllätyspalkkio; hierontalahjakortti hyvin suoritetusta työstä. Suklaalevy, kosmetiikkatuotteet
- Ei millään.
- Positiivista palautetta hyvin suoritetusta työstä.
- Kiitoksella.
- Kerran minua on muistettu lahjalla :)
- Tuntipalkka, ei muuta
- Bonus, lahjakortti
- Bonus, kiitokset...
- Ei juurikaan millään tavoin.

Liite 4. Kysymys 10. vastaukset

”Mainitse jokin palkitsemiskeino, jota ei ole käytössä ja toivoisit toteutettavan työyhteisössä?”

- Hyvistä ideoista palkitseminen.
- Pieni noteeraus, jos joku on esimerkiksi selkeästi nostanut myyntiään / katettaan tms. Ei aina palkittaisi parasta, vaan isointa muutosta. Tällaisesta onnistumisesta voitaisiin lähettää pieni kiitos, vaikka leffalippu tai edes pelkkä kiitoskortti. Antaisi varmaan saajalle paljon onnistumisen tunnetta ja olisi pieni vaiva yritykseltä. Ei-myyjille voisi myös silloin tällöin osoittaa kiitosta joistain asioista, vaikka mitään mittareita ei näillä henkilöillä olekaan. Bonustasojen kehittäminen mahdolliseksi.
- Vapaapäivät?
- Yksi etäpäivä kuukaudessa /silloin tällöin tai esimiehen 'pakottama' ylimääräinen vapaapäivä, jos palkintoon aihetta on.
- Yhteinen ilta 1krt /2kk? Ja huomio, että jos yritys järjestää jotakin yhteistä virkistystoimintaa, tulisi kustannukset mennä yrityksen piikkiin, eikä niin, että itse maksellaan esimerkiksi drinkkejä yhteisellä laivamatkalla. Myös firmalle pitäisi saada pankkikortteja yhteiseen käyttöön, sillä esim. asiakkuuspäälliköiden kululaskujen yhteissummat ovat merkittäviä omasta pussista.
- Voisi olla muutama eri vaihtoehto valittavana jonka voisi saada hyvistä suorituksista. Monilla kuitenkin eri intressit ja tarpeet. esim. raha, palkallinen vapaapäivä, jokin lahjakortti jne.
- Myös tuntitöissä olevia assistentteja voisi muistaa vaikka joillain pienellä
- Esim. kuukauden tsemppaaja, annetaan sen kuukauden aikana hienosti onnistuneelle TAI itsensä ylittäneelle TAI sinnikkäälle yrittämiselle/venymiselle tms...
Esim hierontalahjakortti tms.

Liite 5. Kysymys 15. vastaukset

”Onko mielessäsi joitakin muutoksia, jotka parantaisivat sitoutumistasi yritykseen?”

- Reilumpi tapa korvata mahdolliset ylityöt, se on jo lakisääteinenkin asia. Nyt ne saa tunti tunnista, jos joskus ehtii pitämään, yleensä ei ehdi, tai sitten jos joskus pitää vähän lyhyempiä työpäiviä ylitöiden vähentämisen takia, niin siitä voi joutua käyttämisen kohteeksi ja tulee sellainen olo, ettei ole tehnyt tarpeeksi firman eteen. Eli vähän sellainen meininki, että tehkää vaan tunteja, jos siltä tuntuu tai tilanteet niin vaatii, mutta älkää pitkö niitä pois koskaan. Myös mahdolliset lomat tulisi ottaa huomioon tulostavoitteissa jne. Samat luvut ovat tavoitteina vaikka työpäiviä selkeästi vähempi lomakauden aikana. Vapaapäiviä ja etenkin lomapäiviä pitäisi jokaisen osata kunnioittaa: silloin ei häiritä toista lainkaan. Vielä toivoisin samanarvoisuutta eri toimistojen kesken, tässä on menty parempaan suuntaan, mutta edelleen jossakin toimistossa on arvostetumpaa porukkaa töissä kun toisessa. Myös eri henkilöstöryhmien työnkuvan haasteellisuudet pitäisi ottaa huomioon ja palkita ja huomioida sen mukaisesti.
- Palkankorotus. Kyllä sillä rahalla vaan on kumma voima, vaikei sekään aina autuaaksi tee. Nykyinen palkka on tuntuvasti huonompi kuin edellisessä yrityksessä työskennellessä ja valitettavasti se myös vaikuttaa sitoutumiseen pidemmällä aikavälillä. Liikuntaetua voisi parantaa vieläkin, vaikka se on nyt jo hyvä. Sillä olisi ainakin itselleni paljon käyttöä.
- Työasenteen ja ns. piilotyön huomioiminen vaikei myynnillisiä tavoitteita tai tuloksia välttämättä ole.
- Henkilökohtaiset keskustelut esimiehen kanssa, työnkuvasta keskustelu, yrityksen strategia? selkeämmäksi. Esimiehen läsnäolo muuallakin kuin Tampereella?
- Enemmän avointa rakentavaa palautetta, kiitosta/ huomioimista, kannustusta. Bonuksen maksuperusteita voisi miettiä vähän kannustavimmaksi, sillä se ei ole realistisia tavoitteita toteuttava.
- Pidempiaikainen sitoutuneisuus puolin ja toisin sekä avoimuus mahdollisista muutoksista jo hyvissä ajoin. Jos tuntuu, että muutoksia tulee niin ajoissa kissa pöydälle niin ei jää epäselvyyksiä tai turhaa stressiä omasta jatkosta/ firman tulevaisuudesta. Uralla kehittymisen mahdollisuudet ovat jokseenkin heikot ja ikään kuin ollaan samassa pisteessä koko ajan.
- Uralla kehittyminen ja työpaikan kautta tarjottavat koulutukset. Palkkausta voisi myös miettiä uudelleen ja sen kautta palkitsemista.
- Työilmapiiri on hyvä, jokaisella on oma työrauha ja vaikeistakin asioista voidaan keskustella. Toivottavasti näin on jatkossakin. Sitoutumiseni osaltani ei ole ongelmia.

Liite 6. Spearmannin korrelaatiot

Kuinka tärkeänä pitää yrityksessä toteutettavia eri palkitsemiskeinoja	R = Spearman's rho											
	Ikä			Työssäoloaikasi WorkPowerilla?			Olen tyytyväinen nykyiseen työpaikkaani			Koetko työsi merkitykselliseksi?		
	R	Sig. (2-tailed)	N	R	Sig. (2-tailed)	N	R	Sig. (2-tailed)	N	R	Sig. (2-tailed)	N
Käytössä olevat palkitsemistavat saavat minut työskentelemään huomattavasti enemmän organisaation hyväksi.	,070	,774	19	,429	,067	19	,027	,913	19	,320	,182	19
Palkitseminen on mielestäni tasapuolista.	,051	,835	19	-,025	,918	19	,309	,199	19	,434	,063	19
Palkka	,057	,815	19	,141	,565	19	-,397	,093	19	,421	,073	19
Bonukset	,336	,160	19	,072	,769	19	,088	,720	19	,378	,110	19
Yrityksessä järjestettävät kilpailut toimihenkilöiden kesken	,445	,056	19	,234	,334	19	-,026	,917	19	-,047	,850	19
Kampanjat (Kuten "uudet asiakkaat -kampanja")	,393	,096	19	,187	,442	19	,253	,295	19	,348	,145	19
Palkitseminen palveluvuosista	,390	,098	19	,080	,744	19	-,337	,158	19	-,166	,496	19
Kiitos keskustelu SharePointissa	,113	,645	19	-,465*	,045	19	,253	,296	19	-,272	,261	19
Toimihenkilöiden virkistysillat (Pikkujoulut, kehityspäivät yms.)	-,363	,127	19	-,278	,249	19	,062	,801	19	,230	,344	19
Mahdollisuus vaikuttaa yrityksen kehittämiseen (Markkinointitiimi, nettisivutiimi yms)	,014	,953	19	-,235	,333	19	,260	,283	19	-,190	,436	19
Mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaan (Asiakastapaamiset, lounaat jne.)	,115	,640	19	-,042	,864	19	,259	,285	19	,194	,426	19
Mentorointi	,186	,445	19	-,109	,656	19	-,024	,923	19	-,046	,852	19
Oman henkilökohtaisen elämän huomiointi mahdollisuuksien mukaan	,315	,188	19	-,066	,787	19	,149	,543	19	,076	,757	19
Joustava työaika	,298	,215	19	,158	,520	19	-,052	,834	19	,443	,057	19
Työhyvinvoinnin tukeminen (Tyky-päivät 1-2krt / vuosi)	,038	,876	19	-,404	,087	19	,231	,341	19	-,140	,566	19
Liikuntakortti	-,310	,197	19	-,172	,481	19	-,394	,095	19	-,253	,295	19
Lounaskortti	,062	,801	19	,203	,405	19	-,506*	,027	19	-,052	,832	19
Hyvien työsuoritusten huomiointi	,143	,560	19	-,152	,535	19	,086	,727	19	-,456*	,050	19
Saamani arvostus työyhteisössä	,333	,164	19	,117	,634	19	,086	,727	19	-,214	,378	19
Esimieheltä saatu kiitos ja arvostus tehdystä työstä	-,011	,965	19	,111	,651	19	-,307	,201	19	-,315	,189	19
Työsuhteen pysyvyys	,136	,577	19	,218	,371	19	-,184	,450	19	-,538*	,017	19

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Kuinka tyytyväinen olet yrityksen eri palkitsemiskeinoihin	R = Spearman's rho											
	Ikä			Työssäoloaikasi WorkPowerilla?			Olen tyytyväinen nykyiseen työpaikkaani			Koetko työsi merkitykselliseksi?		
	R	Sig. (2-tailed)	N	R	Sig. (2-tailed)	N	R	Sig. (2-tailed)	N	R	Sig. (2-tailed)	N
Palkka	-,025	,920	19	-,113	,645	19	-,026	,917	19	-,049	,842	19
Bonukset	-,054	,825	19	,141	,564	19	,263	,278	19	,065	,792	19
Yrityksessä järjestettävät kilpailut toimihenkilöiden kesken	,084	,733	19	,293	,223	19	,226	,352	19	,356	,135	19
Kampanjat (Kuten "uudet asiakkaat -kampanja")	,010	,966	19	,347	,145	19	,478*	,039	19	,381	,108	19
Toimihenkilöiden virkistysillat (Pikkujoulut, kehityspäivät yms.)	,289	,231	19	,692**	,001	19	,186	,446	19	,124	,614	19
Mahdollisuus vaikuttaa yrityksen kehittämiseen (Markkinointitiimi, nettisivutiimi yms)	,045	,855	19	,177	,469	19	,365	,124	19	-,076	,757	19
Mahdollisuus vaikuttaa omaan työnkuvaan (Asiakastapaamiset, lounaat jne.)	,212	,383	19	,104	,671	19	,510*	,026	19	,119	,626	19
Mentorointi	-,121	,622	19	-,106	,664	19	-,064	,795	19	,101	,681	19
Oman henkilökohtaisen elämän huomiointi mahdollisuuksien mukaan	,042	,865	19	-,154	,528	19	,567*	,011	19	-,213	,382	19
Joustava työaika	,135	,581	19	-,022	,928	19	,149	,543	19	-,152	,534	19
Työhyvinvoinnin tukeminen (Tyky-päivät 1-2krt / vuosi)	,438	,061	19	,195	,425	19	,332	,166	19	-,195	,423	19
Liikuntakortti	-,137	,575	19	,405	,085	19	,404	,087	19	,498*	,030	19
Lounaskortti	-,050	,839	19	,619**	,005	19	,142	,561	19	,435	,063	19
Hyvien työsuoritusten huomioinen	-,156	,525	19	,042	,866	19	,080	,746	19	-,262	,279	19
Saamani arvostus työyhteisössä	-,282	,242	19	-,216	,374	19	,170	,488	19	-,219	,368	19
Esimieheltä saatu kiitos ja arvostus tehdystä työstä	-,348	,144	19	-,161	,510	19	,397	,092	19	-,136	,580	19
Työsuhteen pysyvyys	-,086	,726	19	,336	,160	19	,614**	,005	19	,417	,076	19

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Kuinka tärkeinä pidät seuraavia palkitsemiseen liittyviä asioita sitoutumisesi kannalta Yritykseen?	R = Spearman's rho											
	Ikä			Työssäoloaikasi WorkPowerilla?			Olen tyytyväinen nykyiseen työpaikkaani			Koetko työsi merkitykselliseksi?		
	R	Sig. (2-tailed)	N	R	Sig. (2-tailed)	N	R	Sig. (2-tailed)	N	R	Sig. (2-tailed)	N
Palkkaus	,409	,082	19	,368	,121	19	,205	,400	19	,423	,071	19
Hyvä esimiestyö	,205	,399	19	-,315	,189	19	,015	,950	19	-,029	,906	19
Toimiva työyhteisö, hyvä ja kannustava ilmapiiri			19			19			19			19
Uralla etenemisen mahdollisuus	,255	,293	19	-,208	,392	19	,217	,373	19	,263	,277	19
Työsuhde-etuudet	,255	,293	19	,062	,799	19	-,025	,918	19	,263	,277	19
Työpaikan sijainti	-,135	,580	19	,018	,941	19	,211	,386	19	,309	,199	19
Oman toiminnan vaikutus palkkaan	,305	,204	19	-,013	,959	19	,457*	,049	19	,147	,547	19
Itsensä kehittämisen mahdollisuudet (Koulutukset, kurssit)	,183	,453	19	-,324	,176	19	,024	,921	19	-,054	,826	19
Joustava työaika	,517*	,023	19	,465*	,045	19	,259	,285	19	,421	,073	19
Sairaalan lapsen hoitoetu	,052	,834	19	-,153	,531	19	-,294	,222	19	,213	,381	19
Työn haasteellisuus ja vastuu	,457*	,049	19	,106	,667	19	,276	,253	19	,332	,165	19
Työn luonne (mahdollisuus suunnitella omat aikataulut ja toimia itseohjautuvasti)	,616**	,005	19	,391	,098	19	,309	,199	19	,434	,063	19
Viestitty kiitos ja tekemäni työn arvostus	,070	,774	19	-,073	,768	19	-,161	,511	19	-,413	,079	19
Asetetut tavoitteet ovat saavutettavissa olevia	,382	,107	19	-,177	,469	19	,025	,918	19	-,478*	,038	19
Selkeä toimenkuva	,212	,383	19	-,177	,469	19	,025	,918	19	-,263	,277	19
Työn merkityksellisyys	0,000	1,000	19	-,315	,189	19	,086	,727	19	,027	,913	19
Työn mielekkyys	-,154	,529	19	-,025	,918	19	,309	,199	19	,232	,340	19
Palkankorotus yrityksessä työskenneltyjen vuosien mukaan	,113	,645	19	-,040	,869	19	-,335	,162	19	-,132	,590	19
Henkilöstön virkistysillat	-,263	,277	19	,062	,800	19	-,199	,414	19	,010	,966	19
Koen voimakasta yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatiota ja sen jäseniä kohtaan.	-,449	,054	19	,228	,347	19	,071	,773	19	,347	,145	19
Huomaan usein puhuvani työasioista työajan ulkopuolella ja innostun aiheista.	-,158	,517	19	-,074	,765	19	0,000	1,000	19	-,033	,894	19
Jos lähtisin, työkaverini / tiimini jäisivät pulaan.	-,490*	,033	19	-,080	,745	19	-,129	,598	19	,260	,282	19

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).