

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden koulutusohjelma
Yritysten ja taloushallinnon juridiikka

Jenni Kiesi

**Henkilöstön sitouttaminen yritykseen – keinona
vapaaehtoinen eläkevakuutus
Case: Handelsbanken**

Tiivistelmä

Jenni Kiesi

Henkilöstön sitouttaminen yritykseen – keinona vapaaehtoinen eläkevakuutus,

Case: Handelsbanken, 51 sivua, 2 liitettä

Saimaan ammattikorkeakoulu, Lappeenranta

Liiketalous, Liiketalouden koulutusohjelma

Yritysten ja taloushallinnon juridiikka

Opinnäytetyö 2011

Ohjaaja: koulutuspäällikkö Sari Jokimies, Saimaan ammattikorkeakoulu

Tässä opinnäytetyössä tutkittiin, käytetäänkö Etelä-Karjalan alueen yrityksissä henkilöstön sitouttamiskeinoja. Tutkimuksen päätavoitteena oli selvittää, onko vapaaehtoinen eläkevakuutus yrityksissä tunnettu sitouttamiskeino ja käytetäänkö sitä työntekijöiden sitouttamiseen. Työssä tutkittiin pääosin vapaaehtoisista eläkevakuutusta, mutta myös ryhmäeläkevakuutus käsiteltiin lyhyesti. Opinnäytetyön toimeksiantaja on Handelsbankenin Lappeenrannan konttori. Työn teoriaosuus käsittelee henkilöstön sitouttamista, palkitsemista ja muita taloudellisia sitouttamiskeinoja sekä vapaaehtoista eläkevakuutusta ja sen ominaisuuksia.

Tutkimuksen suorittamiseen valittiin kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä. Aineisto kerättiin puhelinhaastatteluiden avulla. Otoksen yrityksiin lähetettiin ensin pohjustuskirje ja seuraavalla viikolla soitettiin yritysten henkilöstövastaaville. Otos oli 60 yrityksen suuruisen ja siitä voitiin haastatella 44:ää yrityksen henkilöstövastaavaa. Teoriaosuuden aineisto kerättiin alan kirjallisuutta, artikkeleita ja Internetiä hyödyntäen. Vapaaehtoiseen eläkevakuutukseen liittyvää materiaalia saatiin Lappeenrannan Handelsbankenilta.

Tutkimustulokset paljastivat, että henkilöstön sitouttamista pidetään tärkeänä aiheena valtaosassa yrityksissä. Työntekijöitä sitoutetaan monien keinojen avulla. Suosituimpia näistä ovat vapaaehtoiset eläkevakuutustuotteet, virkistysedut ja hyvinvointiin liittyvät edut.

Tulosten mukaan vapaaehtoinen eläkevakuutus on laajalti tunnettu yritysten keskuudessa ja käytössä noin 64 prosentilla haastatelluista yrityksistä. Valtaosa yrityksistä on ottanut vapaaehtoisen eläkevakuutuksen tai ryhmäeläkevakuutuksen vain osalle henkilöstöstä. Mahdollisesti otokseen kuuluneiden yritysten pienen koon vuoksi vakuutus on tulosten mukaan useimmiten otettu vain yrityksen omistajille.

Asiasanat: henkilöstön sitouttaminen, vapaaehtoinen eläkevakuutus, ryhmäeläkevakuutus

Abstract

Jenni Kiesi

Committing Personnel to a Company by Means of a Voluntary Pension Insurance, Case: Handelsbanken, 51 pages, 2 appendices

Saimaa University of Applied Sciences, Lappeenranta

Faculty of Business Administration

Degree Programme in Business Administration

Specialisation in Corporate and Financial Law

Bachelor's Thesis 2011

Instructor: Ms Sari Jokimies, Degree Programme Manager

The objective of this thesis was to explore to which extent companies located in South Karelia use the ways of personnel committing. The main goal of the research was to find out whether the voluntary pension insurance is a widely known way of committing employees and whether it is used. The work mainly focused on the voluntary pension insurance, but the group pension insurance was also discussed. The commissioner of this study was the office of Handelsbanken in Lappeenranta. The theory content of the thesis deals with committing and rewarding the personnel, other financial ways of committing as well as the voluntary pension insurance in detail.

For this thesis, a quantitative form of research was chosen. The material was gathered by interviewing companies by telephone. Letters with information about the study were sent to the companies one week before the interviews. 44 out of the 60 chosen companies gave an interview. The data for the theory part of the work was gathered using literature, articles from various sources and the Internet. Information concerning the voluntary pension insurance was provided by Handelsbanken.

The results of the study show that committing personnel is considered to be important in most companies. There are many ways of making employees committed. Voluntary pension insurance products, recreational activities and benefits for wellbeing are the most popular ways of committing.

The results indicate that the voluntary pension insurance is well known among the companies. 64 percent of the interviewed companies use some form of it. Most of the companies have taken out a voluntary pension insurance scheme only for part of the employees. The insurance is mostly enjoyed by the owners of the companies. This might be related to the fact that the majority of the chosen companies are small.

Keywords: committing personnel, voluntary pension insurance, group pension insurance

Sisältö

1 Johdanto	5
1.1 Opinnäytetyön aihe, tavoitteet ja rajaus	6
1.2 Tutkimusmenetelmä	7
1.3 Opinnäytetyön rakenne	7
2 Henkilöstön sitouttaminen.....	9
2.1 Motivaatio ja siihen vaikuttavat tekijät	9
2.2 Miksi henkilöstöä sitoutetaan?	12
2.3 Sitouttaminen.....	12
2.4 Sitoutuminen ja sen mittaaminen	13
3 Palkitseminen.....	15
3.1 Palkka	16
3.2 Muut taloudelliset palkitsemiskeinot	17
3.3 Palkitsemisen kehittäminen.....	21
4 Vapaaehtoinen eläkevakuutus	23
4.1 Miksi vapaaehtoiselle eläkevakuutukselle on kysyntää?.....	24
4.2 Yksilöllinen eläkevakuutus	25
4.2.1 Korkosidonnainen eläkevakuutus	26
4.2.2 Sijoitussidonnainen eläkevakuutus.....	27
4.3 Yksilöllinen eläkevakuutus yrityksen näkökulmasta	27
4.4 Yksilöllinen eläkevakuutus työntekijän näkökulmasta	28
4.5 Ryhmävakuutus.....	28
4.6 Vapaaehtoisen eläkevakuutuksen verotus	29
4.6.1 Yksilöllisen eläkevakuutuksen verotus.....	29
4.6.2 Ryhmäeläkevakuutuksen verotus	30
4.7 Työntekijän sitouttamissopimus.....	31
4.8 Kuolemantapauskorvaus	32
4.9 Peruuttamattomuussitoumus	34
5 Svenska Handelsbanken AB.....	34
6 Tutkimusmenetelmät	35
6.1 Tutkimusmenetelmä	35
6.2 Tutkimuksen toteutus	36
7 Tutkimuksen tulokset.....	37
7.1 Henkilöstön sitouttamisen merkitys.....	39
7.2 Sitouttamiskeinot.....	40
7.3 Vapaaehtoisen eläkevakuutuksen tunnettuus.....	43
7.4 Vapaaehtoisen eläkevakuutuksen käyttö sitouttamiskeinona	45
7.5 Sitouttamiskeinoista koettu hyöty	46
8 Yhteenveto	48
Kuviot.....	52
Taulukot.....	52
Lähteet.....	53

Liitteet

Liite 1 Pohjustuskirje

Liite 2 Haastattelukysymykset

1 Johdanto

Nykypäivän yhteiskunnassa on yleistynyt niin sanottu pätkätyökulttuuri. Työsuhteet ovat yhä useammin määräaikaista, ja työntekijällä on työuransa aikana todennäköisimmin monia eri työnantajia. Vuosikymmeniä kestävät työurat saman yrityksen palveluksessa ovat yhä harvinaisempia. Osalle jatkuva työpaikan etsiminen on ikävä rutiini, joka luo epävarmuutta henkilökohtaiseen taloustilanteeseen. Toisille työnantajan säännöllinen vaihtaminen on valinta: työntekijä tuntee toteuttavansa ja kehittävänsä itseään työskentelemällä erilaisten projektien parissa. Maailmantalouden suhdanteiden muuttuessa vaihtelevat ajanjakso, jolloin on vuoroin kysyntää työpaikoista ja vuoroin työntekijöistä. Vaikka vallitseva tila olisi työnantajan markkinat, on avaintyöntekijöiden säilyttäminen yrityksissä suhdanteista riippumatta erittäin tärkeää.

Viitalan mukaan tämän päivän työelämässä lähtökohtana on, että yrityksen jokaiseen osaajaan sitoutuu paljon yritykselle korvaamatonta hiljaista tietoa. Riskinä on tällöin, että työntekijä irtisanoutuu yrityksen palveluksesta tai pahimmillaan siirtyy kilpailevan yrityksen palvelukseen. Hyvän johtamisen avulla näihin riskeihin voidaan kuitenkin vaikuttaa. Avainosaajia sitoutetaan tarjoamalla työntekijän mielekkäiksi kokemia työtehtäviä ja muita työntekijälle tärkeitä etuuksia. (Viitala 2005, 209 – 211.)

Yrityksillä on nykyään käytössään lähes rajattomat määrät erilaisia houkuttimia uusien työntekijöiden hankkimiseen ja vanhojen työntekijöiden säilyttämiseen. Kilpailukykyinen palkka toimii vain tiettyyn pisteeseen asti, jonka jälkeen erilaiset edut nousevat avainasemaan. Hakonen, Hakonen, Hulkko ja Ylikorkala toteavat, että kullakin yrityksen tarjoamalla edulla tulee olla tarkoitus, sillä muuten ne aiheuttavat turhia kustannuksia antamatta minkäänlaisia tuloksia tai vastinetta panokselle. Yrityksen kannattaa tiedottaa avoimesti eduistaan, sillä ne kertovat myös jonkin verran yrityksen strategiasta. Kun yritys tarjoaa työntekijöilleen esimerkiksi laajennetun työterveyshuollon tai vapaaehtoisen eläkevakuutuksen, kertoo se henkilöstön hyvinvoinnin arvostamisesta myös tulevaisuutta ajatellen. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 140 – 143.)

Väestömme ikärakenne painottuu siten, että suurimmat ikäluokat alkavat olla eläkeiässä lähivuosina. Työelämän jälkeisen toimeentulon riittävyys on ollut viime vuosina suuri ja tärkeä puheenaihe. Laki takuueläkkeestä tuli voimaan 1.3.2011, mutta se takaa eläkeläiselle vain kohtuullisen toimeentulon (Laki takuueläkkeestä). On siis sanomattakin selvää, että kysyntää eläkepäivien tulotason varmistamiseen tarkoitetuille ratkaisuille on. Vapaaehtoisen eläkevakuutuksen avulla yritys voi mahdollistaa työntekijöilleen joustavan eläkkeelle siirtymisen sekä eläkepäivien paremman tulotason. Yritys pystyy harjoittamaan pitkäjänteistä henkilöstöpolitiikkaa ja motivoimaan sekä sitouttamaan työntekijöitään tämän tärkeän edun avulla.

1.1 Opinnäytetyön aihe, tavoitteet ja rajaus

Opinnäytetyön aihe käsittelee vapaaehtoisen eläkevakuutuksen hyödyntämistä yrityksen henkilöstön sitouttamiskeinona. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, onko vapaaehtoinen eläkevakuutus tunnettu henkilöstön sitouttamiskeino eteläkarjalaisissa yrityksissä. Tarkoituksena on tutkia, käyttävätkö yritykset ylipäätään henkilöstön sitouttamiskeinoja ja päätavoitteena selvittää, käytetäänkö vapaaehtoista eläkevakuutusta henkilöstön sitouttamiseen. Opinnäytetyön aihe syntyi vuoden kestäneen mentorointisuhteen jälkeen, kun keskustelimme mentorini Handelsbankenin Lappeenrannan apulaiskonttorinjohtaja Outi Vesannon kanssa opinnäytetyöstäni. Työelämään täyspäiväisesti vasta suuntaavana opiskelijana pohdin työllistymistä ja tulevien työsuhteiden pysyvyyttä erittäin paljon. Henkilöstön sitouttaminen aiheena on mielestäni mielenkiintoinen, ja vapaaehtoisen eläkevakuutuksen sisällyttäminen opinnäytetyön aiheeseen tuli ehdotuksena pankilta.

Tutkimuksen toimeksiantaja on Handelsbankenin Lappeenrannan konttori, ja opinnäytetyöstä hyötyvät Handelsbankenin Lappeenrannan konttorin lisäksi ainakin yritykset, joihin haastattelututkimus kohdistuu. Tutkimuksesta voi olla hyötyä muillekin yrityksille, sillä siinä perehdytään vapaaehtoisen eläkevakuutuksen käytön hyötyihin ja sen ominaisuuksiin myös yrityksen näkökulmasta.

Aihetta rajataan siten, että muiden henkilöstön sitouttamiskeinojen tarkempi tutkiminen jää työn ulkopuolelle. Kirjallisuusosuudessa käsitellään henkilöstön

sitouttamista ja muita taloudellisia sitouttamiskeinoja lyhyesti, mutta työ keskittyy pääosin vapaaehtoiseen eläkevakuutukseen ja siitä tehtävään tutkimukseen. Aineettomien palkitsemis- ja sitouttamiskeinojen tarkempi tutkiminen jää kokonaan työn ulkopuolelle.

1.2 Tutkimusmenetelmä

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran mukaan kvantitatiivisen eli määrällisen tutkimuksen keskeisiä piirteitä ovat mm.:

- johtopäätökset aiemmista tutkimuksista
- hypoteesien esittäminen
- havaintoaineiston kerääminen siten, että se soveltuu määrälliseen mitaamiseen
- aineiston saattaminen tilastollisesti käsiteltävään muotoon.

Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus taas pyrkii tutkimaan kohdetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa suositaan tutkimusmetodeina esimerkiksi teema- ja ryhmähaastatteluja eikä siinä pyritä tekemään tutkimustulosten perusteella yleistyksiä. Kvantitatiivinen ja kvalitatiivinen tutkimus ovat erilaisia lähestymistapoja, joiden katsotaan olevan toisiaan täydentäviä – ei kilpailevia suuntauksia. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 135 – 164.)

Tässä opinnäytetyössä käytetään pääosin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, koska tutkimustulokset halutaan saada tilastolliseen muotoon niiden analysointia varten. Tutkimus suoritetaan puhelinhaastatteluina yrityksiin ja haastattelun runko on strukturoitu. Tämä tarkoittaa, että haastattelun kysymykset on valmisteltu etukäteen ja haastatteliija esittää ne määrättyssä järjestyksessä haastattelun edetessä (Hirsjärvi ym. 2009, 208). Haastateltavien antamat vastaukset eivät vaikuta kovinkaan paljoa haastattelun etenemiseen.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Ensimmäinen luku sisältää työn johdannon, jossa lukija perehdytetään opinnäytetyön aiheeseen. Johdannossa perustellaan aiheen valintaa ja tehdään tarkemmat rajaukset aiheen suhteen. Luvussa perehdytään myös opinnäytetyön

tavoitteisiin sekä tutkimusmenetelmiin ja lopussa hahmotellaan lukijalle opinnäytetyön rakenne.

Toinen luku sisältää henkilöstön sitouttamisen teoriaa. Luvun alussa määritellään käsitteitä, kuten henkilöstön sitouttaminen. Luvun pääteemana käydään läpi joitakin teorioita henkilöstön sitouttamisesta ja sen merkityksestä yrityksen ja yksilön kannalta. Luvussa käsitellään myös sitouttamiseen ja sitoutumiseen liittyviä motivaatiotekijöitä.

Kolmannessa luvussa käsitellään palkitsemista sen erilaisissa muodoissa. Luvussa käydään läpi palkka ja muut taloudelliset palkitsemiskeinot. Lopuksi perehdytään palkitsemisjärjestelmien kehittämiseen.

Neljäs luku esittelee vapaaehtoisen eläkevakuutuksen. Luvussa selvennetään vapaaehtoisen eläkevakuutuksen ominaisuuksia yrityksen ja työntekijän näkökulmasta. Tarkoituksena on selvittää kattavasti, minkälainen tuote on kyseessä. Työ keskittyy lähinnä yksilölliseen eläkevakuutukseen, mutta myös ryhmäeläkevakuutusta sivutaan jonkin verran.

Viidennessä luvussa esitellään opinnäytetyön case-yritys Svenska Handelsbanken AB. Luvussa kerrotaan lyhyesti pankin historiasta sekä sen toiminnasta rahoitusmarkkinoilla.

Kuudennessa luvussa selostetaan tutkimuksen tarkoitus ja valittu tutkimusmenetelmä laajemmin kuin johdannossa. Tarkoituksena on myös selvittää tarkemmin, kuinka tutkimus on käytännössä toteutettu.

Seitsemännessä luvussa käydään läpi haastattelututkimuksen antamia tuloksia. Tutkimuksen tulokset analysoidaan käyttäen apuna erilaisia taulukoita ja kuvioita.

Kahdeksannessa, eli viimeisessä luvussa on yhteenveto opinnäytetyön pääseikoista. Luvussa on myös tutkijan tekemiä johtopäätöksiä tutkimuksen tuloksista ja huomioita koko opinnäytetyöprosessista.

2 Henkilöstön sitouttaminen

Henkilöstön ja etenkin avainhenkilöiden sitouttaminen on yritykselle ehdottoman tärkeää yritystoiminnan säilymisen kannalta. Henkilöstöön voi olla sitoutuneena paljon rahaa, mutta myös mahdollisesti merkittävämpää hiljaista tietoa. Osaavien työntekijöiden pitäminen yrityksen palveluksessa tuo kilpailuetua. Tässä luvussa käsitellään aluksi motivaatiota sitoutumisen syykkeenä ja joitakin motivaatioteorioita. Myöhemmin luvussa käydään läpi syitä, miksi yrityksissä sitoutetaan henkilöstöä. Luvun loppupuolella esitellään työntekijän kannalta sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä sekä keinoja, joilla sitoutumista voidaan jossain määrin mitata.

2.1 Motivaatio ja siihen vaikuttavat tekijät

Juuti määrittelee motivaation siten, että motivaatio on sytyke toimintaan. Motivaatioon vaikuttavat useat yhtäaikaiset sisäiset ja ulkoiset tekijät, joita ovat esimerkiksi ihmisen pyrkimykset, tarpeet sekä ulkoiset kannustimet. Työntekijän motivaatioon perehtyminen ja sen ylläpitäminen on yrityksessä tärkeää, sillä henkilöstön motivoituneisuus vaikuttaa suuresti yrityksen tuottavuuteen. (Juuti 2006, 37 – 38.)

Strömmer korostaa teoksessaan, että riippuu täysin yksilöstä, motivoiko tietty kannustin ihmistä. Joillekin yksilöille omat sisäiset tekijät, kuten suoritustarve, ovat ulkoisia kannustimia paljon tärkeämpiä. Toiset taas arvostavat ulkoisia kannustimia, kuten palkkaa tai työolosuhteita, huomattavan paljon enemmän. Yksilön henkilökohtainen elämäntilanne vaikuttaa siihen, mitkä motivaatiotekijät toimivat parhaiten. On luonnollista, että esimerkiksi taloudellisella tilanteella on merkitystä siihen, arvostaako ihminen korkeaa palkkausta vai hyviä työolosuhteita enemmän. (Strömmer 1999, 150 – 151.) Ympäriällä olevista ihmisistä tehtyjen havaintojen perusteella voitaisiin tehdä päätelmä, jonka mukaan nuoremmat työntekijät arvostavat enemmän rahaa ja valtaa. Vastaavasti työuriensa loppupuolella olevat henkilöt kaipaavat toki toimeentulonsa verran palkkaa, mutta arvostavat enemmän muita työhön liittyviä tekijöitä, kuten työhyvinvointiin liittyviä asioita.

Rantamäki, Kauhanen ja Kolari ovatkin todenneet, että ihmisen tavoitteet ja sitä myötä motivaation lähteet muuttuvat iän myötä. Nuoremmat työntekijät haluavat edetä urallaan ja tarvitsevat resursseja perheestä huolehtimiseen. Iäkkäämmät työntekijät arvostavat enemmän terveyteen ja hyvinvointiin liittyviä asioita ja haluavat kehittää itseään. Heille on tärkeää pysyä työkykyisenä ja olla terveenä, kun eläkeikä alkaa. Työnantajan pitäisi pystyä tarjoamaan sellaisia etuja, jotka kannustavat kaikkia työuran eri vaiheissa olevia työntekijöitä. Tämän takia henkilöstöetujen tulee olla monipuolisia ja tarkkaan harkittuja. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 22.)

Hagemann esittää, että yksi tärkeä tekijä motivaation ylläpitämiseksi on toimiva viestintä yrityksen sisällä. Tiedonkulun tulee olla avointa ja kokonaisvaltaista siten, että tieto kulkee organisaatiossa joka suuntaan. Ei riitä, että esimiehet tiedottavat alaisiaan, vaan työntekijöiden on myös pystyttävä kannustavassa ilmapiirissä ilmaisemaan ajatuksiaan ja tekemään kehitysehdotuksia. Viestintä on ensiarvoisen tärkeää muutostilanteissa. Kun organisaatio käy läpi muutosta, tuntee henkilöstö epävarmuutta asemastaan. Tällöin johdon tehtävänä on tiedottaa asioista ajoissa ja asiallisesti. Muutoksen hyväksymistä helpottaa asioiden perinpohjainen selvittäminen. (Hagemann 1991, 51 – 56.) Voidaan väittää, että jokainen työntekijä huomaa ja kokee sen negatiivisena, jos tiedonkulku ei toimi työpaikalla. Työntekijät turhautuvat helposti, jos asioista ilmoitetaan viime hetkellä tai pahimmassa tapauksessa tieto ei kulje yrityksessä lainkaan.

Porter ja Miles (1974) jakavat työmotivaatioon vaikuttavat tekijät kolmeen ryhmään (Strömmer 1999, 151 – 152):

- 1 työntekijän persoonallisuus
- 2 työ
- 3 työympäristö.

Yksilön persoonallisuuteen kuuluvat mielenkiinnon kohteet, asenteet työtä ja itseä kohtaan sekä omat tarpeet. Usein yksilö tuntee organisaatiossa suurta tarvetta liittyä muihin työntekijöihin. Tämän lisäksi ohjaavia tarpeita ovat arvostuksen tarve ja itsensä toteuttamisen tarve. Yksi tärkeimmistä yksilöön liittyvistä

motivaatiotekijöistä on aito mielenkiinto omaa työtä kohtaan. Itse työ motivaatiotekijänä pitää sisällään työnkuvan ja sen mielekkyyden. Yksilöä motivoivia tekijöitä ovat mm. työn vaihtelevuus, vastuun määrä ja palautteen saaminen. Etenemismahdollisuudet sekä erilaiset saavutukset ovat myös tärkeitä vaikuttajia. Työympäristö sisältää taloudelliset ja fyysiset ympäristötekijät sekä sosiaaliset tekijät. Taloudellisia vaikuttimia ovat esimerkiksi palkkaus ja edut. Fyysisiin tekijöihin kuuluvat muun muassa työturvallisuus ja työergonomia. Sosiaalisia motivaatiotekijöitä työpaikalla ovat esimerkiksi johtamisen laatu ja työilmapiiri sekä sosiaaliset palkkiot. (Strömmer 1999, 151 -152.)

Palautteen asema motivointikeinona on merkittävä. Ihmiselle on useimmissa tapauksissa tärkeää tuntea hyväksyntää lähipiirissään. Myös työpaikalla kollegoiden ja esimiesten mielipiteet merkitsevät paljon. Sekä myönteinen että kielteinen palaute auttavat työntekijää kehittämään itseään, mutta kielteinen palaute tulisi kuitenkin antaa rakentavassa muodossa, jotta itse sanoma ei jää negatiivisuuden varjoon. Työn tekeminen ilman palautetta latistaa motivaatiota tehokkaasti. Positiivisen palautteen tai edes kiitoksen antaminen ei vaadi antajaltaan paljoa, mutta tämän pienen sanan tai kehuksen merkitys työntekijän tyytyväisyyteen on valtava. Esimiesten tulisi aina muistaa, että palautekin on kaksisuuntaista, eli kritiikin antamisen yhteydessä tulee olla valmis myös sen vastaanottamiseen. (Hagemann 1991, 66 - 73.)

Myös Piili korostaa palautteen merkitystä. Työntekijälle on tärkeää saada tietoa siitä, toimiiko hän oikein, ja millaisiin tuloksiin hän työllään yltää. Jokainen kaipaa elämässään ja myös työssään paljon onnistumisen kokemuksia. Onnistumiselle tulee olla jonkinlainen sisäinen mittari, jotta yksilö tietää onnistuneensa. Henkilöstölle pitää asettaa houkuttelevia tavoitteita, jotka ovat saavutettavissa, sillä liian haastavat tai jopa mahdottomat tavoitteet latistavat motivaatiota. Piili määrittelee motivointi-termin seuraavasti: Motivaatio eli tahto tehdä asioita voi lähteä vain yksilöstä itsestään. Motivoinnilla tarkoitetaan mahdollisuuksien luomista tämän tahtotilan aikaansaamiselle. (Piili 2006, 46 – 47.)

Kaiken kaikkiaan voidaan todeta, että ihmisten erilaisuuden vuoksi hyvin erilaiset motivaatiotekijät vaikuttavat meihin yksilöllisesti. Joku arvostaa rahaa ja sen tuomaa taloudellista turvaa. Toiselle vapaa-ajan määrä on tärkeintä ja tämän

myötä perheen kanssa vietetty aika. Kolmas motivoituu sisäisesti, kun saa toteuttaa omia tavoitteitaan ja onnistuu saavuttamaan päämääränsä. Yleisesti tunnettuja motivaatioon vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa palautteen saaminen, avoin viestintä ja yksilölliset saavutettavat tavoitteet. Motivaatiosta voidaan todeta myös, että ihmisen käyttäytymiseen vaikuttavat useat päällekkäiset motiivit samanaikaisesti. Ei siis voida sanoa yksiselitteisesti, mikä motivoi ihmisiä tekemään parhaansa tietyn työnantajan palveluksessa.

2.2 Miksi henkilöstöä sitoutetaan?

Yritykselle on tärkeää pitää kiinni hyvistä työntekijöistä, koska nykyään lyhyet määräaikaiset työsuhteet ovat yleisiä, ja työntekijän on helppo vaihtaa halutesaan työnantajaa. Työntekijä, joka hoitaa osaavasti työnsä ponnistelemalla yrityksen edun hyväksi, on aarre työnantajalleen. Kun tähän yhtälöön vielä lisää se, että henkilö on helposti ohjattavissa ja sosiaalisesti lahjakas työkaveidensa innostaja, on tämä persoona yritykselle korvaamaton. Kilpailuedun saavuttamiseksi parhaat osaajat halutaan pitää pois kilpailijoiden saatavilta, sillä koulutettu, osaava työvoima on yksi yrityksen tärkeimmistä kivijaloista. Sitoutunut henkilöstö on tuottavaa ja valmis pysymään organisaatiossa, vaikka edessä olisi suuriakin organisaatioon liittyviä muutoksia.

Kokeneen henkilöstön osaamiseen voi luottaa, ja yrityksen tarjoamien palveluiden taso pystytään pitämään korkeana. Henkilöstön huono motivaatio ja heikko sitoutuneisuus heijastuvat nopeasti yrityksen toimintaan ja asiakkaat huomaavat eron. Pitämällä kiinni osaajistaan yritys myös säästää uuden henkilöstön rekrytointikustannuksissa. Lassilan ja Valkosen mukaan väestön ikääntyessä tulevaisuudessa suuntaus on, että yhä enemmän ihmisiä jää eläkkeelle, mutta korvaavaa työvoimaa on vähemmän tarjolla (Lassila & Valkonen 2010, 43). Tiedon tulisi herättää työnantajat tarjoamaan houkuttelevia työsuhteita, joissa työntekijät ovat tyytyväisiä ja haluavat sitoutua yritykseen.

2.3 Sitouttaminen

Heikkilä toteaa, että yrityksen kannalta on järkevää aloittaa sitouttaminen jo henkilöstön rekrytointivaiheessa. Uutta henkilöstöä etsittäessä tärkeää on luonnollisesti varmistaa hakijoiden pätevyys haettavaan tehtävään. Tämän lisäksi

yriityksen kannattaa ottaa selvää, mitä kannusteita työpaikkaan pyrkivä hakija arvostaa, ja millaista työtä hän odottaa saavansa. Mikäli yritys ei tarjoa hakijan arvostamia kannusteita tai haasteita, on kyseisen henkilön rekrytointi riskialtista. On kannattavampaa rekrytoida sellainen henkilö, jolle pystytään tarjoamaan hänen arvostamiaan työhaasteita ja palkitsemiskeinoja. Myös uuden työntekijän perehdyttämävaiheessa voidaan vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen. Perehdytyksessä tulee varmistaa, että työntekijän osaaminen vastaa työnkuvaa. Tällöin työntekijä voi saavuttaa hänelle asetetut tavoitteet ja motivaatio työhön säilyy pidemmälläkin aikavälillä. Perehdyttämällä uusi työntekijä myös sosiaaliseen ympäristöön hänet saadaan paremmin sitoutumaan työyhteisöön. (Heikkilä 2010.)

Johtamisen avulla voidaan vaikuttaa henkilöstön sitoutumishalukkuuteen ainakin välillisesti. Jokainen työntekijä haluaa tuntea olevansa arvostettu yrityksessä. Hyvän palautteen antaminen onkin tärkeää: onnistumisen avulla ihminen uskoo itseensä enemmän. Tästä seuraa, että rohkeus ottaa uusia haasteita vastaan kasvaa ja tämän myötä myös sitoutuminen yritykseen vahvistuu. Negatiivinen palautekin on tärkeää oppimisen kannalta, mutta riskinä on aiheuttaa vieraantumista. Negatiivinen palaute tulisi antaa työntekijälle rakentavan kritiikin muodossa, jolloin jätetään tilaa kehittymiselle. Vaikein tilanne työntekijän kannalta on, jos palautetta ei anneta ollenkaan. Tällöin yksilö voi tuntea itsensä ja antamansa työpanoksen arvottomaksi, ja että hänet suljetaan työyhteisön ulkopuolelle.

2.4 Sitoutuminen ja sen mittaaminen

Strömmerin mukaan yksilön sitoutuminen organisaatioon näkyy hänen käytöksessään kolmella eri tavalla. Se, miten paljon ylimääräistä henkilö on valmis tekemään yrityksen hyväksi, kertoo hänen sitoutumisestaan. Myös halukkuus säilyttää paikkansa työyhteisössä kertoo henkilön sitoutumisesta. Kolmantena piirteenä voidaan tarkastella yksilön halukkuutta sitoutua yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin. Sitoutuneisuutta voidaan tulkita sen mukaan, paljonko yksilö on valmis työskentelemään näiden arvojen hyväksi. (Strömmer 1999, 161 – 163.)

Allen ja Meyer (1990) ovat katsoneet, että yksilön sitoutumiseen vaikuttavat asennetekijät voidaan jakaa kolmeen luokkaan: tunneperäisiin tekijöihin, käyttäytymistekijöihin ja tiedollisiin tekijöihin. Yhteisöllisyyden tunne on affektiivinen eli tunneperäinen tekijä. Tutkimusten mukaan tunnetasolla yritykseen sitoutumisella on eniten vaikutusta työn laatuun. Käyttäytymistekijöihin liitetään yksilön osallistuminen yrityksen päätöksentekoon. Myös työsuhteen kestolla on suuri vaikutus sitoutumiseen. Pidemmässä työsuhteessa sitoutuminen on vahvempaa. Vastuun- ja velvollisuuden tunne katsotaan kognitiiviseksi eli tiedolliseksi tekijäksi. Yksilö tuntee velvollisuudekseen toimia yrityksen hyväksi, kun yrityksessä toimitaan oikeudenmukaisesti häntä kohtaan. (Strömmer 1999, 161 - 163.)

Kauhanen esittää, että henkilöstön sitoutumista voidaan yrittää mitata ja parantaa ainakin jollakin tasolla. Organisaatiossa voidaan ongelmitta seurata henkilöstön vaihtuvuutta ja sairauspoissaolojen määrää. Hieman haastavampaa sen sijaan on tutkia työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyysmittauksia tulisi tehdä säännöllisesti, mutta ei liian usein, jotta henkilöstö jaksaa kertoa mielipiteensä. Mikäli työtyytyväisyysmittauksia tehdään, on ensiarvoisen tärkeää, että henkilöstön mittauksissa osoittamiin ongelmakohtiin puututaan. (Kauhanen 2006, 217 - 220.)

Jos ongelmille ei etsitä tarpeeksi nopeasti ratkaisuja, pitävät työntekijät mittauksia yhdentekevinä. Tällöin riskinä on, että liian pienestä vastausprosentista ei voida tehdä johtopäätöksiä. (Kauhanen 2006, 217 - 220.) Ihmisten kertoessa kokemuksiaan työtyytyväisyysmittauksista, nousee usein esille juuri mittauksien liian tiheä toistuvuus. Jos edellinen mittaus on ollut vastikään eikä parannusehdotuksiin ole tartuttu, pidetään uutta mittausta turhana ajan tuhlaamisena. Myös mittauksen vastausten julkinen käsitteleminen aiheuttaa toisille negatiivisia tunteuksia. Oma mielipidettä ei välttämättä uskalleta kertoa ääneen, vaikka sana olisi vapaa.

Piili nostaa esiin kehityskeskusteluiden merkityksen työsuhteen kannalta. Kehityskeskustelu on tilanne, jossa esimies ja alainen käyvät luottamuksellisen keskustelun alaisen työsuorituksista. Kehityskeskusteluissa läpikäytäviä aiheita ovat muun muassa työntekijälle asetetut tavoitteet ja niiden saavuttaminen, tu-

levien tavoitteiden asettaminen, osaamisen arviointi, työolosuhteiden mielekkyys sekä mahdolliset muut asiat. Kehityskeskusteluiden tulisi olla säännöllisiä, ja ilmapiirin sellainen, että työntekijäkin uskaltaa tehdä huomioita ja antaa kehitysehdotuksia. Oikein toteutettuna kehityskeskustelu antaa työnantajalle kalteisarvoista tietoa työntekijän tyytyväisyydestä ja odotuksista. Työntekijä viihtyy paremmin, kun hän tuntee, että häntä kuunnellaan ja hänellä on vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä. (Piili 2006, 126 – 130.) Kehityskeskustelun onnistuminen riippuu paljon esimiehestä. Esimiehen on oltava helposti lähestyttävä, jotta hänelle uskalletaan tuoda julki mahdolliset epäkohdat. Oikeanlaisen ilmapiirin luominen voi olla esimiehelle haastava tehtävä, sillä keskusteluissa saateetaan käydä läpi työntekijän kannalta vaivaannuttavia asioita, kuten työntekijän palkkaus.

Yhteenvetona voidaan todeta, että yrityksillä on useita hyviä syitä sitouttaa henkilöstöään ja mitata sitoutumisen astetta. Työntekijät ovat kaikki yksilöitä ja jokaisen sitoutuminen voi näkyä eri tavalla. Kehityskeskusteluissa työnantajalla on oiva tilaisuus osoittaa kunnioittavansa työntekijää ja tiedustella hänen hyvinvointiaan työyhteisössä. Ensivaikutelman merkitystä korostetaan uusien ihmissuhteiden muodostumisprosessissa, mutta ensivaikutelma on tärkeä myös tilanteissa, jossa uusi työntekijä aloittaa työskentelyn yrityksessä. Porehditys tulisi hoitaa kunnialla niin, ettei työntekijä saa kielteistä mielikuvaa heti alussa. Kaikki työntekijän viihtyvyyteen vaikuttavat seikat muodostavat hänen mielipiteensä siitä, onko yritys sitoutumisen arvoinen.

3 Palkitseminen

Palkitseminen on olennainen osa henkilöstön sitouttamisstrategiaa. Tämän luvun tarkoituksena on perehdyttää lukija palkitsemisen merkitykseen ja erilaisiin taloudellisiin palkitsemistapoihin. Luvussa käsitellään palkan lisäksi muut taloudelliset palkitsemiskeinot eli edut, ja lopuksi perehdytään palkitsemisen kehittämiseen.

Työsuoritteesta saatava korvaus eli palkka on yksi työsuhteen määritelmän kriteereistä. Työsuhteeseen kuuluu olennaisena osana tehdystä työstä saatava vastike. Tässä työssä keskitytään taloudelliseen palkitsemiseen, joten aineet-

tomat palkitsemistavat jäävät vaille tarkempaa analysointia. Työsopimuslaissa 1 luvun 1 §:ssä määritellään työsuhde seuraavasti:

1§

Tätä lakia sovelletaan sopimukseen (työsopimus), jolla työntekijä tai työntekijät yhdessä työkuntana sitoutuvat henkilökohtaisesti tekemään työtä työnantajan lukuun tämän johdon ja valvonnan alaisena palkkaa tai muuta vastiketta vastaan.

Tätä lakia on sovellettava, vaikka vastikkeesta ei ole sovittu, jos tosiseikoista käy ilmi, että työtä ei ole tarkoitettu tehtäväksi vastikkeetta.

Lain soveltamista ei estä pelkästään se, että työ tehdään työntekijän kotona tai hänen valitsemassaan paikassa eikä sekään, että työ suoritetaan työntekijän työvälineillä tai -koneilla.

3.1 Palkka

Vastikkeen eli palkan saaminen tehdystä työstä on jokaiselle työtä tekeväälle henkilölle enemmän tai vähemmän tärkeä taloudellinen kannuste. Palkasta sovitetaan jo työsuhdetta muodostettaessa ja se vaihtelee työtehtävien, työnantajan ja palkitsemisjärjestelmien mukaan. Alakohtaiset työehtosopimukset tuovat rajoituksia maksettavan palkan vähimmäismäärään, mutta enimmäispalkalle sen sijaan ei ole rajoituksia.

Työehtosopimus velvoittaa työnantajaa, joka kuuluu työehtosopimuksen tehneeseen työnantajaliittoon. Liittoon kuulumatonta työnantajaa velvoittaa alan yleissitova työsopimus. Työnantaja ei voi sopia työntekijän kanssa huonommista ehdoista kuin työehtosopimus määrää. Työnantajan on siis maksettava vähimmäispalkkaa työntekijälle vastikkeeksi tämän antamasta työpanoksesta. (Työsuojeluhallinto 2011.)

Työntekijän palkkaus voi Rantamäen, Kauhasen ja Kolarin mukaan muodostua monella eri tavalla. Palkkaustapoja ovat muun muassa urakkapalkat, aikapalkat, ja provisiopalkka. Aikapalkkoja ovat esimerkiksi kuukausipalkka ja tuntipalkka. Urakkapalkkaa käytetään useimmiten esimerkiksi rakentamisessa: siinä arvioidaan etukäteen työn määrä ja palkka suhteutetaan siihen. Provisiopalkkauksessa on useimmiten jonkinlainen kiinteä osa ja tulokseen perustuva provisio.

Provisiopalkkaa maksetaan useimmiten palvelualoilla, kuten myyntityössä. (Rantamäki ym. 2006, 91 – 92.)

Strömmer nostaa esiin palkkausjärjestelmän läpinäkyvyyden merkityksen. Kun palkkausjärjestelmä on helposti tulkittavissa ja siitä voidaan keskustella avoimesti, se tukee merkittävästi yrityksen kilpailustrategiaa. Työntekijä tuntee turvallisuuden tunnetta siitä, että pitää palkkausta oikeudenmukaisena. Palkkausjärjestelmällä on vaikutusta koko työpaikan ilmapiiriin joko negatiivisella tai positiivisella tavalla. Mahdollinen epäoikeudenmukainen kohtelu aiheuttaa ristiriitoja ja vaihtuvuutta työntekijöissä. Tämän vuoksi palkkauksen pelisäännöt on tehtävä yrityksessä selväksi jokaiselle työntekijälle ja niistä on pidettävä kiinni. (Strömmer 1999, 269 – 273.)

Yritysten ongelmana on, että palkkaukseen ei kiinnitetä tarpeeksi huomiota tai siihen liittyviä asioita pidetään itsestään selvinä. Myös aiheen arkaluonteisuus on yksi merkittävä syy siitä vaikenemiseen. Yhteiskunnassamme palkasta julkisesti keskusteleminen koetaan useimmiten kiusallisena. Radikaaleja muutoksia ei myöskään tule tehdä liian nopeasti, kun voimassaoleviin toimintatapoihin suunnitellaan uudistuksia. Kun vakiintunut toimintatapa on pitää palkkausasiat yksityisinä, ei ole järkevää hetkessä tehdä asiasta avointa. Työntekijät vaativat aikaa muutoksen hyväksymiseen kuten muissakin työyhteisöön liittyvissä asioissa. (Strömmer 1999, 269 - 273.)

3.2 Muut taloudelliset palkitsemiskeinot

Työsuhteesta saatava palkka on kuitenkin vain yksi palkitsemiskeino. Pakollisen palkan ja mahdollisten bonusten lisäksi työnantaja voi tarjota työntekijälle laajan valikoiman erilaisia etuja. Ensimmäisenä mieleen tulevat usein kokonaispalkkaan laskettavat edut kuten matkapuhelinetu, työsuhdeauto tai -asunto sekä ateriaetu. Nämä ovat vain murto-osa niistä mahdollisuuksista, joita työnantajalla on työntekijälleen palkan lisäksi tarjota. Vapaaehtoisen eläkevakuutuksen tai ryhmäeläkevakuutuksen tarjoaminen työntekijöille on nykyään yleinen keino palkita ja sitouttaa henkilökuntaa. Vapaaehtoisen eläkevakuutuksen ominaisuuksista kerrotaan laajemmin luvussa neljä, ja myös ryhmäeläkevakuutuksen ominaisuuksia käydään läpi kyseisessä luvussa.

Verotuksen kannalta palkaksi katsotaan kaikenlaatuiset palkat, palkkiot, osapalkkiot ja muut etuudet ja korvaukset, jotka suoritetaan työntekijälle annetusta työpanoksesta (Kauhanen 2006, 111). Mietittäessä työntekijöille tarjottavia henkilöstöetuja vain verotusnäkökulma rajoittaa jonkin verran. Muutoin edut voivat olla lähes mitä vaan taivaan ja maan väliltä, vain mielikuvitus toimii rajana. (Rantamäki ym. 2006, 82.)

Hakonen, Hakonen, Hulkko ja Ylikorkala muistuttavat, että yrityksessä tulee pohtia, halutaanko edut kohdistaa koko henkilöstölle vai vain osalle siitä. Aina kun harkitaan uusien etujen tarjoamista työntekijöille, tulee niiden kohdistamiseen paneutua kunnolla. Tiettyyn rajaan saakka verovapaat edut, kuten liikuntaedut, tulee tarjota koko henkilöstölle. Muiden etujen osalta valinta on yrityksen käsissä. On tärkeää perustella valinta koko henkilöstölle ristiriitojen välttämiseksi. Tarjotut edut viestivät osaltaan statusta. Se, että tietyt edut ovat vain korkeassa asemassa olevien työntekijöiden käytettävissä, voi aiheuttaa negatiivista ilmapiiriä henkilöstön keskuudessa. Esimiesten kannattaa harkita etujen tarjoamista koko henkilöstölle tasapuolisuussyistä. Toki on luonnollista, että esimerkiksi autoetu tarjotaan niille, joille se työtehtävien hoitamiseksi on tarpeen. (Hakonen ym. 2005, 162 – 167.)

On pidettävä mielessä, että valitettavasti tasapuolisuus ei aina tyydytä kaikkia osapuolia. Korkeassa asemassa olevat henkilöstön edustajat saattavat haluta asemansa näkyvän muuallakin kuin palkkakuitissa. Mikäli avainosaajat kuuluvat juuri tähän ryhmään, on syytä harkita erilaisten etujen tarjoamista kannustinvaikutuksen säilyttämiseksi. Kauppalehden artikkelissa suuryritys EADS:n henkilöstöstä vastaava johtokunnan jäsen Jussi Itävuori ottaa kantaa ylimmän johdon kannustimiin. Itävuoren mukaan menossa oleva keskustelu kohtuullisuudesta on tärkeää, mutta johdon palkitsemisen suunnittelu pitkällä tähtäimellä on hankalaa. Palkkauksen tulisi Itävuoren mielestä perustua ”sopivassa suhteessa” yrityksen operatiiviseen tulokseen, kannattavuuteen, kassavirtaan sekä henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Itävuori kokee, ettei kohtuuttomia palkkioita kannata yrittää saada kuriin lainsäädännön avulla, koska halutaan välttää palkkainflaatiota ja tasapäistämistä. (Nurminen 2011, 6 - 7.)

Rantamäen, Kauhasen ja Kolarin (2006, 84 – 88) mukaan henkilöstöedut voidaan jakaa seuraavanlaisiin ryhmiin:

- työajan järjestelyihin liittyvät edut
- työvälineisiin liittyvät edut
- työterveyshuoltoon liittyvät edut
- hyvinvointiin liittyvät edut
- virkistysedut
- vapaa-ajanviettoedut
- palveluedut
- olosuhde-edut
- taloudelliset edut.

Työajan järjestelyihin liittyvät edut

Edut voivat liittyä työajan järjestelyihin, kuten joustavat työajat tai pitkät vuosilomat. Vuorotteluvapaa ja etätyömahdollisuus ovat työajan järjestelyihin liittyviä etuja. Myös liukuva työaika kuuluu tähän kategoriaan ja on arvostettu etu. (mts. 84 – 88.)

Työvälineisiin liittyvät edut

Henkilöstöedut voivat liittyä myös työvälineisiin. Tällaisia etuja ovat muun muassa kannettava tietokone, työnantajan kustantama tietoliikenneyhteys kotona sekä matkapuhelin monipuolisine käyttöominaisuuksineen. Henkilöstö tuntee olevansa arvostettu, kun työvälineet ovat hyvät ja tekniikka on ajan tasalla. Tähän luokkaan kuuluu myös mahdollisuus käyttää yrityksen työtiloja tai työkaluja omiin tarkoituksiin. (mts. 84 – 88.)

Työterveyshuoltoon liittyvät edut

Tähän kategoriaan kuuluvat edut ovat vetovoimaisimpia heti työsuhteen pysyvyyden jälkeen. Edut voivat liittyä terveyshuoltoon, kuten lakisääteistä laajempi työterveyshuolto tai koko perheen sairaanhoitoetu. Kustannukset työnantajalle eivät ole välttämättä kovin suuret, mutta hyöty työntekijän kannalta on sitäkin suurempi ja arvostetumpi. Myös sairauskuluvakuutus ja työnantajan tukema fysikaalinen hoito kuuluvat tähän luokkaan. (mts. 84 – 88.)

Hyvinvointiin liittyvät edut

Hyvinvointiin liittyvät edut, kuten liikuntasetelit ja kuntoremontit, ovat suosittuja. Näitä etuja tarjoamalla työnantaja viestii välittävänsä työntekijöidensä fyysisestä ja henkisestä kunnosta. Hyvinvointiin liittyviä etuja edellisten lisäksi ovat muun muassa personal trainer –palveluiden saatavuus, liikuntapäivät ja ruoanlaittovalmennus. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 84 – 88.)

Virkistysedut

Virkistystoimintaa on esimerkiksi erilaiset yrityksen järjestämät juhlat, kuten pikkujoulut tai vuosijuhla. Näitä etuja harkittaessa on tärkeää ottaa huomioon koko henkilöstö. On olemassa ihmisiä, jotka eivät mielellään osallistu työpaikan juhliin. Järjestettävien juhlien tulee toimia yhdistävänä tekijänä – ei päinvastoin. Tähän kategoriaan kuuluu myös työntekijöiden huomioiminen esimerkiksi kunniamerkkien tai merkkipäivämuistamisen muodossa. (mts. 84 – 88.)

Vapaa-ajanviettoedut

Vapaa-ajan viettoon liittyviä etuja ovat esimerkiksi edullisesti vuokrattava lomamökki ja toimipaikan vapaa-ajanviettotilat. Työnantaja voi myös tarjota työntekijöilleen mahdollisuuden osallistua erilaisille harrastekursseille, kuten nikkarointikurssille. Vapaa-ajan toiminnassa on sama ongelma kuin virkistystoiminnassa: yleensä vain osa henkilöstöstä haluaa hyödyntää etuja. (mts. 84 – 88.)

Palveluedut

Palveluetujen tarkoituksena on helpottaa työntekijöiden arkea. Palveluetuja ovat muun muassa työpaikan päivähoitoetu, sairaan lapsen hoitoetu, siivouspalvelu ja pesulapalvelu. Kyseisiä etuja tarjotaan useimmiten sellaisissa organisaatioissa, joissa tulotaso on hyvä, mutta työntekijöillä ei ole paljoa vapaa-aikaa. (mts. 84 – 88.)

Olosuhde-edut

Olosuhde-etujen ideana on tehdä työpaikasta mahdollisimman viihtyisä. Olosuhde-etuja ovat esimerkiksi ilmaiset virvokkeet ja terveyttä ylläpitävät työ-

olosuhteet. Monet pitävät hyviä työolosuhteita itsestäänselvytenä, mutta todellisuus on toisenlainen. Työympäristössä vietetään niin paljon aikaa, että sen viihtyisyydellä on paljon merkitystä. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 84 – 88.)

Taloudelliset edut

Taloudellisia etuja ovat esimerkiksi alennukset yrityksen omista tuotteista tai palveluista, tai alennukset muiden yritysten tuotteista tai palveluista. Taloudellisten etujen määrää on rajoitettu verotuksellisista syistä. Esimerkiksi kaupallisella alalla kauppaketjujen työntekijät voivat saada tietyn alennuksen ostamistaan tuotteista. Etu on sellainen, että todennäköisesti koko henkilöstö hyödyntää sitä. (mts. 84 – 88.)

Rantamäen, Kauhasen ja Kolarin näkemyksen mukaan erilaisiin henkilöstöetuihin panostaminen kertoo jonkin verran yrityksen arvoista. Myös se, miten tarjolla olevat edut koetaan työntekijöiden keskuudessa, vaihtelee. Joustavat työajat tai etätyömahdollisuus kertovat luottamuksesta. Tällöin työntekijä voi itse suunnitella aikatauluaan. (Rantamäki ym. 2006, 84 - 88.) Osa yllä mainituista eduista on sellaisia, että niitä ei tule ajatelleeksi etuina vaan itsestäänselvyksinä. Monessa yrityksessä esimerkiksi ergonominen tai viihtyisä työympäristö ei kuitenkaan ole arkipäivää, joten etujen objektiivinen tarkastelu antaa ajattelemisen aiheita. Mielenkiintoista on myös saada jonkinlainen vastaus siihen, käytetäänkö sitouttamiskeinoja enemmän joillakin tietyillä aloilla, ja onko yritysten tarjoamissa eduissa tai palkitsemiskeinoissa joitakin alakohtaisia eroavaisuuksia.

3.3 Palkitsemisen kehittäminen

Viime vuosien aikana palkkausjärjestelmiin on alettu kiinnittää erityistä huomiota. Aikaisemmin palkkaus on saattanut perustua laajaltikin työntekijän kokemusvuosiin ja hierarkkiseen asemaan organisaatiossa. Nykyään korostetaan enemmän työtehtävien vaatimaa osaamistasoa. Palkkauksen on perustuttava työtehtävään ja sen vaativuuteen, eikä henkilöön, joka työtä tekee. Viitalan mukaan palkan oikeudenmukaisuuskriteeri on vahva vaikuttaja motivointia tutkittaessa. Palkalla on motivoiva vaikutus vain, jos sitä pidetään oikeudenmukaisena. Epäoikeudenmukaisena koettu palkka ei sitouta eikä kannusta kehittymään

työssä. Palkka on työssä osaltaan merkittävä tekijä, joka määrittää työn määrän ja laadun. (Viitala 2005, 248 - 249.)

Strömmer esittää, että ikälisäjärjestelmä on jäänyt käytännöksi ajalta, jolloin työssäoloaika oli käytännössä ainoa mahdollisuus palkankorotuksiin. Tuolloin uskottiin, että pitkä työkokemus lisää pätevyyttä ja osaamista. Nykyään uskotaan, että jumiin jäänti pitkäksi aikaa samoihin työtehtäviin voi jopa kaventaa ajattelua ja kangistaa kaavoihin. Pitkään samoissa työtehtävissä toimivien henkilöiden tulisi jatkuvasti kouluttautua, jotta työstä ei tule puuduttavaa. Ikälisäjärjestelmä on järkevä ratkaisu, kun yritys tarvitsee pitkän kokemuksen omaavia työntekijöitään pitkän linjan erityisosajina. (Strömmer 1999, 278.) Nykyään ikälisäjärjestelmät ovat vielä käytössä esimerkiksi valtion virkamiehillä.

Aalto-yliopiston tekemästä tutkimuksesta selviää, että kun yrityksessä aletaan kehittää palkitsemisjärjestelmää, on olennaista ottaa huomioon eri näkökulmat, jotka vaikuttavat lopputulokseen. On tärkeää huomioida eri henkilöstöryhmien mielipiteet ja hyödyntää niitä mahdollisuuksien mukaan kehitysprosessissa. Hyvän lopputuloksen saavuttamiseksi esimiesten kunnollinen perehdyttäminen on olennaista. Työntekijät kääntyvät useimmiten palkitsemisasiassa lähiesimiestensä puoleen, joten jokaisen esimiehen on tunnettava palkitsemisjärjestelmän perusteet erinomaisesti. Kuten muutenkin yritystoiminnassa, johdonmukaisuus on ensiarvoisen tärkeää. Kehitysprosessin tulee olla avoin ja siitä tulee tiedottaa kattavasti koko prosessin ajan. Hyvin olennaista on arvioida palkitsemisjärjestelmän toimivuutta muutosten tapahduttua. Arviointeja tulee tehdä säännöllisesti ja ryhtyä toimenpiteisiin niiden perusteella. (Aalto-yliopisto 2011.)

Suomen Palkitsemiskeskuksen mukaan palkitsemisstrategian valinta ei pelkääntään riitä hyvän lopputuloksen aikaansaamiseksi. Usein yrityksissä on ongelmana, että strategian käyttöönottoon ei panosteta tarpeeksi, sillä hyvin hiotutakaan strategiasta ei ole hyötyä, jos käytännön toteutus ei vastaa suunnitelmia. Palkitsemisesta kokonaisvaltaisesti huolehtiva yritys houkuttelee uusia työntekijöitä myös, kun vallitseva talouden tila on työntekijän markkinat. (Suomen Palkitsemiskeskus Oy 2010.)

Kaiken kaikkiaan voidaan väittää, että yrityksen palkitsemisstrategia on tärkeä osa liiketoimintaa ja sen hiomiseen kannattaa panostaa. Palkka itsessään ei riitä useinkaan motivoimaan tai sitouttamaan henkilökuntaa ainakaan pitkällä tähtäimellä. Palkankorotuksetkaan eivät kannusta loputtomiin, vaan niiden motiivoiva vaikutus on lyhytaikaista. Työntekijät arvostavat heille tarjottuja etuja vaihtelevasti, mutta jonkinlaista yleistämistä voidaan tehdä. Esimerkiksi terveydenhuoltoon liittyvät edut ovat valtaosalle tärkeä kannustin. Yrityksen arvot heijastuvat etujen valikoimassa, joten niiden valitseminen perustellusti on viisasta. Palkkausjärjestelmät ovat viime vuosina kehittyneet siihen suuntaan, että palkkaus perustuu työtehtävään ja sen vaatimaan osaamiseen. Monissa yrityksissä ikälisäjärjestelmät ovat historiaa ja palkkauksen halutaan olevan iästä riippumatta tasapuolista. Kehitettävää löytyy etenkin palkkauskulttuurin läpinäkyvyyden osalta: epätietoisuus aiheuttaa negatiivista ajattelua, joten palkkausasioista tulee keskustella avoimesti henkilöstön kanssa.

4 Vapaaehtoinen eläkevakuutus

Kuten jo kolmannessa luvussa taloudellisten palkitsemiskeinojen yhteydessä mainittiin, vapaaehtoinen eläkevakuutus on yhä enenevässä määrin käytetty palkitsemiskeino yrityksissä. Vapaaehtoisen eläkevakuutuksen tarkoitus on motivoida ja sitouttaa yrityksen henkilökuntaa pitkällä aikavälillä. Tiivistetysti selvitettyinä vapaaehtoinen eläkevakuutus on vakuutus, jonka tarkoituksena on parantaa henkilön eläkepäivien tulotasoa. Vapaaehtoinen eläkevakuutus voidaan hankkia yrityksen avainhenkilöille tai koko henkilöstölle, ja työnantaja maksaa vakuutusmaksuja valitsemansa määrän. Työntekijä voi alkaa nostaa vapaaehtoisen eläkevakuutuksen varoja samanaikaisesti työeläkkeen kanssa ja nostoaika riippuu siitä, milloin työntekijä jää eläkkeelle. (Vesanto 2011a.)

Tässä luvussa käydään läpi tarkemmin vapaaehtoisen eläkevakuutuksen ominaisuuksia sekä työnantajan että työntekijän näkökulmasta. Luvun alussa on hieman tilannekatsausta nykypäivän eläkkeen riittävyyteen ja sen jälkeen on käsitelty pääosin yksilöllistä eläkevakuutusta, mutta myös ryhmäeläkevakuutukseen perehdytään pintapuolisesti. Luvussa käsitellään vapaaehtoisen eläkevakuutuksen ja ryhmäeläkevakuutuksen verotus sekä myös sitouttamissopimus,

kuolemantapauskorvaus ja peruuttamattomuussitoumus. Vapaaehtoista eläkevakuutusta määrää vakuutuslaki. Laki säätelee vakuutuksen solumusehtoja, sopimuksen solmimista ja purkamista sekä muita eläkevakuutukseen liittyviä seikkoja. (Vakuutuslaki 28.6.1994/543.)

4.1 Miksi vapaaehtoiselle eläkevakuutukselle on kysyntää?

Viime vuosina erilaisten säästö- ja sijoitustuotteiden kysyntä on kasvanut huomattavasti. Kysynnän kasvua selittävät muun muassa kotitalouksien vaurastuminen, rahoitusmarkkinoiden kilpailutilanteen kiristyminen sekä väestörakenteen muutos iäkkäämpään suuntaan (Valtiovarainministeriö 2003). Eläkkeen määrän riittävydestä keskustellaan jatkuvasti julkisesti. Välttämättömän toimeentulon turvaaminen on luonnollisesti erittäin suuri vaikuttaja. Kuitenkin myös kohtuullista eläkettä tulevaisuudessa saavat haluavat edelleen parantaa eläkeiän tulotasoaan. Eläkkeellä halutaan kuluttaa rahaa entiseen tapaan ja käyttää eläkkeen tuoman vapauden myötä aikaa esimerkiksi matkusteluun.

Suomen lakisääteinen eläketurva koostuu työeläkkeistä ja kansaneläkkeistä. Eläketurvakeskuksen mukaan työeläkkeen määrään vaikuttavat karkeasti listattuna hankitut vuosiansiot, työuran jatkuvuus, arvioitu eläkeikä ja koulutus. Eläketurvakeskuksen tekemän tutkimuksen mukaan tutkittujen henkilöiden otoksesta reilu kolmasosa aikoi jäädä eläkkeelle ennen 63 vuoden ikää. Kaksikymmentä prosenttia suunnitteli jäävänsä eläkkeelle 63 vuoden iässä ja 25 prosenttia vasta 63 ikävuoden jälkeen. (Eläketurvakeskus 2011.)

Elinaikakerroin

Eläketason riittävyttä pohdittaessa huomioon tulee ottaa, että eläkkeet pienenevät tulevaisuudessa. Vuonna 2010 otettiin käyttöön elinaikakerroin. Elinai-
kakertoimen avulla varaudutaan eliniän pitenemiseen vaikuttamalla vanhuuseläkkeen määrään. Sen vaikutus alkoi vuonna 2010 ja se koskee vuonna 1948 ja sen jälkeen syntyneitä. Mikäli keskimääräinen elinikä nousee tulevaisuudessakin, pienentää elinaikakerroin kuukausieläkkeitä. Elinai-
kakerroin määrittellään 62 vuoden iässä kullekin ikäluokalle ja määrittelyyn käytetään edellisen viiden vuoden kuolevuustilastoja. Kertoimella kerrotaan vanhuuseläke riippumatta siitä, missä iässä henkilö siirtyy vanhuuseläkkeelle. Elinai-
kakerrointa sovelletaan

lievemmin myös työkyvyttömyyseläkkeisiin. (Työeläke.fi, 2011a.) Taulukko 1 kuvaa elinaikakertoimen merkitystä.

Syntymävuosi	Eläkkeelle jäämisvuosi	Elinaikakerroin
1957	2020	.956
1967	2030	.917
1977	2040	.892
1987	2050	.880

Taulukko 1. Elinaikakertoimen merkitys. (Handelsbanken 2011b.)

Esimerkkinä elinaikakertoimen vaikutuksesta voidaan laskea seuraavaa:

Vuonna 1967 syntyneen henkilön eläke

Työeläke = 1200 euroa

Elinaikakerroin = 0.917

Maksettava eläke = n. 1100 euroa (-verot)

Vuonna 1987 syntyneen henkilön eläke

Työeläke = 1200 euroa

Elinaikakerroin = 0.880

Maksettava eläke = 1056 euroa (-verot)

Laskelmista nähdään, että vuonna 1987 syntynyt henkilö saa vähemmän työeläkettä elinaikakertoimen seurauksena.

Lassilan, Määttäsen ja Valkosen mukaan eläkkeen riittävyyteen vaikuttaa tulojen lisäksi menot. Terveystenhoitomenot kasvavat väestön eläessä yhä vanhemmaksi. Jää nähtäväksi, miten tulevaisuudessa ratkaistaan kasvavien eläkemenojen ja vähenevien veronmaksajien huolestuttava yhtälö. Yksityisten eläkevakuutusten asema eläkeajan tulonlähteenä tulee todennäköisesti vahvistumaan. (Lassila, Määttäsen & Valkonen 2007, 33 – 34.)

4.2 Yksilöllinen eläkevakuutus

Yksilöllinen eläkevakuutus voidaan ottaa yrityksen tarpeiden mukaan koko henkilöstölle, jollekin tietylle ryhmälle tai yksittäiselle työntekijälle. Yrittäjä voi ottaa yksilöllisen eläkevakuutuksen myös itselleen. Edellytyksenä tällöin on, että yri-

tysmuoto on avoin yhtiö, kommandiittiyhtiö tai osakeyhtiö. Tämän lisäksi yrittäjän on työskenneltävä yrityksessä. Yksilöllisen eläkevakuutuksen tarkoituksena on parantaa vakuutetun lakisääteistä eläketurvaa, ja vakuutuksen avulla voidaan lisäksi haluttaessa varhentaa eläkkeen alkamisikää. (Handelsbanken 2011b.) Yksilölliset eläkevakuutukset voidaan jakaa korkosidonnaisiin eläkevakuutuksiin ja sijoitussidonnaisiin eläkevakuutuksiin (Vakuutus- ja rahoitusneuvonta 2011).

4.2.1 Korkosidonnainen eläkevakuutus

Korkosidonnaisen eläkevakuutuksen perusajatuksena on, että vakuutusyhtiö maksaa tuottoa vakuutussäästölle laskuperustekoron tai muun sopimuskoron, asiakashyvityksen ja kuolevuushyvityksen perusteella. Vakuutus sopimuksessa käytettävä korko määritellään sopimusehdoissa. Vakuutusyhtiön täytyy maksaa aina vakuutukselle vähintään sovitun koron mukaista tuottoa. Maksettava korko voi olla kiinteä tai sopimuksen mukainen, jolloin sitä voidaan muuttaa sopimuksen mukaisin ehdoin. Eri vakuutusyhtiöillä koron määräytymisperusteet ovat erilaisia. (Vakuutus- ja rahoitusneuvonta 2011.)

Vakuutusyhtiö maksaa asiakashyvitystä laskuperustekoron tai muun sopimuskoron lisäksi. Hyvityksen nimike vaihtelee ja se voi olla myös esimerkiksi lisäkorko. Asiakashyvityksen idea on, että vakuutusyhtiö päättää hyvityksen määrän tuloksensa perusteella. Asiakashyvitys voidaan määritellä vuosittain tai harvemmin. Sitä ei välttämättä makseta joka vuosi, koska se on yrityksen toiminnan tuloksesta ja yleisestä korkotasosta riippuvainen. Hyvitys voi myös olla kokonaan tai osittain ehdollinen, jolloin aikaisempaan vuonna annettu hyvitys voidaan peruuttaa ennalta sovitussa tilanteissa. Tällainen tilanne on esimerkiksi, kun yritystä uhkaa selvitystilä. (Vakuutus- ja rahoitusneuvonta 2011.)

Kuolevuushyvitys tarkoittaa hyvitystä, jonka määrä lasketaan laskuperusteiden mukaisesta vakuutetun kuolintodennäköisyydestä. Kuolevuushyvitykset rahoitetaan jo kuolleilta vakuutetuilta jäädyillä säästöillä. (Vakuutus- ja rahoitusneuvonta 2011.)

4.2.2 Sijoitussidonnainen eläkevakuutus

Kun eläkevakuutus on sijoitussidonnainen, määräytyy vakuutussäästöjen arvo ja niille maksettava tuotto valittujen sijoituskohteiden arvon kehityksen mukaan. Sijoituskohteena voi olla esimerkiksi rahasto tai sijoituskori. Mikäli vakuutus on sijoitussidonnainen ja arvo määräytyy varainhoitosalkun arvon mukaan, sijoituskohteet koostuvat usein erilaisista sijoituskohteista. (Vakuutus- ja rahoitusneuvonta 2011.)

Tehdessään sijoitussidonnaisen eläkevakuutus sopimuksen, vakuutuksenottaja päättää itse, mitä valitsee sijoituskohteeksi vakuutusyhtiön tarjonnasta. Tässä vaiheessa työnantaja voi vakuutuksenottajana valita kohteen tai antaa vakuutetun eli työntekijän valita sijoituskohde. Tällöin vakuutuksenottaja kantaa myös riskin siitä, onko sijoituskohde kannattava. Mikäli valittujen rahastojen arvon kehitys on negatiivinen, voi säästöjen arvo alentua. Vakuutuksenottaja voi vakuutusaikana vaihtaa sijoituskohteita tai valittujen sijoituskohteiden suhteellisia osuuksia, mutta vakuutusyhtiö ei tee tätä automaattisesti. (Vakuutus- ja rahoitusneuvonta 2011.)

Se, voidaanko yhtiön sisällä varat vaihtaa sijoitussidonnaisesta eläkevakuutuksesta korkosidonnaiseen eläkevakuutukseen tai päinvastoin, riippuu vakuutusyhtiöstä. Vakuutusyhtiöiden tarjoamat rahastovalikoimat vaihtelevat myös yhtiöittäin. Jotkut yhtiöt tarjoavat myös konsernin ulkopuolisia rahastoja. Yhtiön mukaan rahastojen vaihdot ovat yleensä maksuttomia tiettyyn määrään asti vuodessa. (Vakuutus- ja rahoitusneuvonta 2011.)

4.3 Yksilöllinen eläkevakuutus yrityksen näkökulmasta

Yksilöllinen eläkevakuutus on keino sitouttaa ja palkita yrityksen työntekijöitä. Vakuutus voidaan ottaa yrityksessä vaikka vain yhdelle avaintekijälle, jonka osaaminen halutaan säilyttää yrityksessä. Yksilöllinen eläkevakuutus on nimensä mukaisesti aina yksilöllinen, eli jokainen vakuutus sopimus voi olla erilainen ominaisuuksiltaan. (Handelsbanken 2011f.)

Yritys voi vähentää verotuksessaan maksettuja vakuutusmaksuja enintään 8500 euroa vuodessa. Vakuutusmaksuja voidaan maksaa joustavasti yrityksen

taloudellisen tilanteen mukaan. Yritys voi itse päättää siitä, miten vakuutussäästöt sijoitetaan. Se voi valita sijoituskohteet tai antaa vakuutetun valita kohteet. (Handelsbanken 2011f.)

4.4 Yksilöllinen eläkevakuutus työntekijän näkökulmasta

Yksilöllinen eläkevakuutus tuo taloudellista turvaa vakuutetulle ja hänen omaisilleen kuoleman, työkyvyttömyyden tai vakavan sairauden varalta. Eläkevakuutuksen ensisijainen tarkoitus on tuoda vakuutetulle lakisääteistä suurempi eläke. Työnantajasta riippuen työntekijällä voi olla mahdollisuus vaikuttaa varojen sijoittamiseen. Vakuutusmaksuja ei katsota työntekijän kannalta palkaksi eikä verotettavaksi luontaiseduksi. Työntekijä voi alkaa nostaa eläkettä samaan aikaan kuin työeläkettä. (Handelsbanken 2011b.)

Yksityishenkilön ottamasta vapaaehtoisesta eläkevakuutuksesta maksettava eläke ei vaikuta lakisääteiseen työeläkkeeseen eikä kansaneläkkeeseen. Työnantajan työntekijälleen ottama yksilöllinen tai kollektiivinen eläkevakuutus sen sijaan vaikuttaa kansaneläkkeen laskemiseen. (Työeläke.fi 2011b.) Tässä työssä käsitellään työnantajan sitouttamismielessä ottamaa vapaaehtoista eläkevakuutusta ja myös ryhmäeläkevakuutusta. Näitä vapaaehtoisia lisäeläkevakuutuksia tehtäessä on syytä muistaa yllä mainittu seikka, jotta vältytään myöhemmiltä ikäviltä yllätyksiltä.

4.5 Ryhmävakuutus

Ryhmäeläkevakuutus mahdollistaa henkilöstön joustavan eläkkeelle siirtymisen. Ryhmävakuutus tehdään objektiivisin perustein muodostettavalle ryhmälle. Objektiivisia muodostamisperusteita ovat esimerkiksi ryhmän jäsenten valitseminen työtehtävien, toimipaikan, syntymäajan tai muun yhteisen perusteen mukaisesti. Kaikki henkilöt, jotka kuuluvat kyseisen ryhmämäärittelyn piiriin, on liitettävä mukaan vakuutukseen. Muussa tapauksessa ryhmää ei ole muodostettu objektiivisesti. Ryhmäeläkevakuutuksessa vakuutettava ryhmä voi olla myös suljettu. Tämä tarkoittaa sitä, ettei ryhmään enää myöhemmin oteta uusia henkilöitä. (Verohallinto 2010.)

Ryhmässä, jolle vakuutus otetaan, on oltava vähintään kaksi henkilöä. Samassa yrityksessä voi olla useita eri ryhmiä, kuten johtoryhmä, toimihenkilöt ja niin edelleen. Eri ryhmille tehtyjen ryhmävakuutuksien edut voivat poiketa toisistaan. Verohallinnon mukaan ryhmäeläkevakuutuksen henkilöpiiri voi muuttua vakuutuksen voimassaoloaikana. Tällaisia muutoksia tapahtuu, kun esimerkiksi joku jää eläkkeelle tai yritykseen palkataan uusi työntekijä (Verohallinto 2010). Ryhmäeläkevakuutuksen eläkevakuutusmaksut ovat yritykselle kokonaan vähennyskelpoisia verotuksessa. (Handelsbanken 2011f.)

Mikäli ryhmäeläkevakuutuksen sitouttamistarkoitusta halutaan tehostaa, voidaan vakuutus sopimuksessa sopia, että työntekijä saa oikeuden vakuutussäästöihin vasta, kun työsuhde on kestänyt sovittun ajan. Kertyneet varat ovat yrityksen nostettavissa, jos tällaisessa tilanteessa työsuhde päättyy ennen sovittua määräaika. (Handelsbanken 2011f.)

4.6 Vapaaehtoisen eläkevakuutuksen verotus

Verolainsäädännön muutosten takia vapaaehtoisen eläkevakuutuksen verotukseen vaikuttaa vakuutuksen ottoajankohta. Merkitystä on sillä, onko vakuutus otettu 5.5.2004 tai sitä aiemmin, 6.5.2004 ja 17.9.2009 välisenä aikana vai 18.9.2009 tai vasta tämän jälkeen. Työnantajan ottamat sekä yksilölliset että kollektiiviset eläkevakuutukset kuuluvat ansiotuloverotuksen piiriin. (Verohallinto 2011.)

4.6.1 Yksilöllisen eläkevakuutuksen verotus

Työnantaja voi vähentää ottamansa eläkevakuutuksen työntekijän vakuutusmaksut verotuksessa (Handelsbanken 2011e). Kun työnantaja ottaa työntekijälle vapaaehtoisen yksilöllisen eläkevakuutuksen ja maksaa vakuutuksen maksuja, ovat ne työntekijälle verovapaata tuloa. Tähän sovelletaan kuitenkin 8500 euron kalenterivuositaisraja. 8500 euron ylimenevä osa on työntekijälle veronalaista palkkaa. Työntekijä ei voi vähentää palkaksi katsottua osuutta omassa verotuksessaan. Tämä raja on palkansaajakohtainen. Mikäli työntekijällä on useampia työnantajia, jotka ovat maksaneet vakuutusmaksuja, ne lasketaan yhteen verotuksessa. (Verohallinto 2011.)

Vakuutusmaksujen verovapaus on mahdollista vain, jos vakuutukseen perustuvaa eläkettä aletaan maksaa aikaisintaan yleisessä eläkeiässä. Tässä kohtaa on merkitystä vakuutuksen ottamisen ajankohdalla. Mikäli vakuutus on otettu ennen 18.9.2009, siihen sovelletaan vakuutuksen ottohetkellä voimassa ollutta hyväksytyä eläkkeen alkamisikää koko sen ajan, jona työnantaja maksaa tuon vakuutuksen maksuja. Jos vakuutus on esimerkiksi otettu 6.5.2004 ja 17.9.2009 välisenä aikana, työnantajan maksamat vakuutusmaksut ovat verovapaita, mikäli eläkeikä on vähintään 62 vuotta. (Verohallinto 2011.)

Verokohteluun ei vaikuta vakuutuksen kertamaksullisuus. Mikäli kertamaksu ylittää 8500 euron rajan, ylimenevä osuus katsotaan palkaksi. Mikäli työntekijä maksaa itse työnantajan ottaman vapaaehtoisen yksilöllisen eläkevakuutuksen maksuja, hän ei voi vähentää niitä verotuksessaan. (Verohallinto 2010.)

4.6.2 Ryhmäeläkevakuutuksen verotus

Ryhmäeläkevakuutus eli kollektiivinen eläkevakuutus voidaan järjestää kahdella tavalla. Joko työnantaja maksaa maksun kokonaan tai työntekijä voi maksaa osan vakuutusmaksusta. Työnantajan maksamia maksuja ei katsota palkaksi. (Verohallinto 2011.)

Työntekijä voi vähentää oman maksuosuutensa ryhmäeläkevakuutuksen maksuista joko kokonaan tai osittain sen mukaan, milloin työntekijä on tullut kollektiivisen eläkejärjestelyn piiriin. Jos työntekijä oli mukana eläkejärjestelyssä ennen 6.5.2004, hän saa vähentää oman maksuosuutensa kokonaan omassa verotuksessaan. Tällöin eläkkeen alkamisikä voi olla vakuutuksesta riippuen jopa 55 vuotta. (Verohallinto 2011.)

Mikäli työntekijä on tullut ryhmäeläkevakuutusjärjestelyn piiriin 6.5.2004 tai sen jälkeen, hänen maksuosuutensa vähennysoikeutta on rajoitettu. Työntekijä saa vähentää maksuosuuttaan 5 prosenttia työnantajan hänelle maksaman palkan määrästä. Yläraja tälle vähennykselle on 5 000 euroa. Vähennysoikeus on henkilökohtainen. Jos työntekijän maksama osuus on suurempi kuin työnantajan osuus, työntekijä ei voi vähentää työnantajan osuuden ylittävää osaa omista maksuistaan. Tällöin eläke saa alkaa aikaisintaan, kun vakuutettu täyttää 60 vuotta. Mikäli työnantaja maksaa vakuutusmaksut kokonaan, voi eläkkeen al-

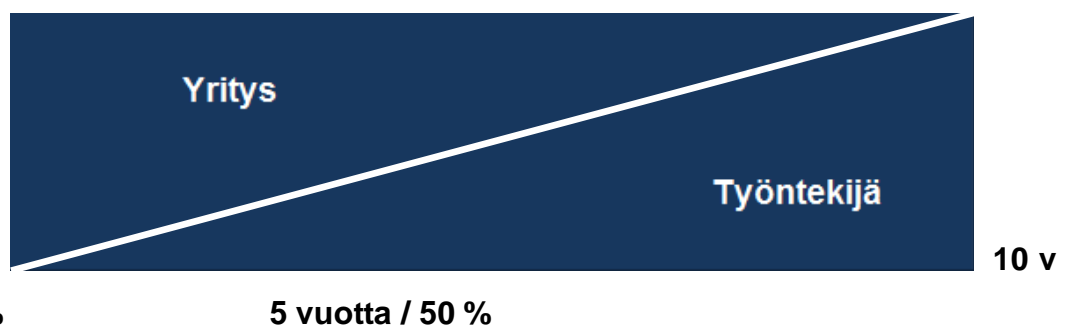
kamisikä olla näitä rajoja alhaisempi. Rajoitukset koskevat vain työntekijän vähennysoikeutta. (Verohallinto 2011; Verohallinto 2010.)

4.7 Työntekijän sitouttamissopimus

Työntekijän sitouttamissopimuksella tarkoitetaan työnantajan ja työntekijän solmimaa yksilöllistä sopimusta. Sitouttamissopimuksessa sovitaan eläkesopimuksen kohtalosta esimerkiksi tilanteessa, jossa työsuhde päättyy, työntekijä jää virkavapaalle tai työntekijä jää äitiyslomalle. Myös edunsaaja kuolemantapauksessa voidaan sopia sitouttamissopimuksessa. Sopimus on aina kirjallinen ja sen ehtoja voidaan muuttaa vain molempien osapuolten suostumuksella. (Handelsbanken 2011b.)

Sitouttamissopimuksen myötä sovittu sitouttamisaika voi olla vuosia tai prosentuaalisesti vuosittain nouseva. Toisin sanoen jos sitouttamiskausi on vuosia, vaaditaan kyseinen vuosimäärä kuluneeksi, ennen kuin raha kuuluu työnantajan sijaan työntekijälle. Prosentuaalisesti vuosittain nousevassa sopimuksessa sopimuskauden alussa kaikki sopimukseen sisältyvä raha on työnantajan omaisuutta, mutta vuosien kuluessa työntekijän omistusosuus nousee prosentuaalisesti. (Handelsbanken 2011b.) Sitouttamiskauden lopussa sovittu ajan kuluttua 100 prosenttia rahoista kuuluu työntekijälle kuvion 1 mukaisesti.

100 %



Kuvio 1. Vuosittain prosentuaalisesti nouseva sitouttamisaika. (Handelsbanken 2011b.)

Mikäli työsuhde päättyy sitouttamiskauden aikana, palautetaan yritykselle kuuluva osuus työnantajalle. Työnantaja voi käyttää varat uudestaan haluamallaan tavalla, esimerkiksi uuden työntekijän rekrytointiin. (Handelsbanken 2011b.)

4.8 Kuolemantapauskorvaus

Usein vapaaehtoista eläkevakuutusta tehtäessä otetaan huomioon myös vakuutetun kuoleman mahdollisuus. Kuolemantapauksen varalle voidaan tehdä sopimus, jossa vakuutettu määrittää edunsaajan. Mikäli vakuutettu kuolee ennen eläkeaikaa tai sen aikana, maksetaan säästöt vakuutetun määrittämälle edunsaajalle. Ryhmäeläkevakuutuksessa kuolemantapauskorvaus on 35 000 euroon saakka lähiomaisille verovapaata ja ylimenevästä osuudesta maksetaan perintöveroa. Yksilöllisessä eläkevakuutuksessa vastaavaa verovapausoikeutta ei ole. (Handelsbanken 2011d.)

Edunsaajana lapset

Mikäli edunsaajaksi on määrätty vakuutetun lapset, jaetaan summa tasan kaikkien vakuutetun lasten kesken. Jos vakuutetun lapsi on kuollut, tulevat hänen jälkeläisensä eli vakuutetun lapsenlapset edunsaajiksi hänen tilalleen. Kuolemantapaussumma maksetaan vakuutetun kuolinpesään, mikäli hänellä ei kuollessaan ole jälkeläisiä. (Handelsbanken 2011d.)

Edunsaajana puoliso

Jos kuolemantapauksen varalle edunsaajaksi on määritetty puoliso, maksetaan kuolemantapaussumma sille henkilölle, jonka kanssa vakuutettu oli kuollessaan avioliitossa tai rekisteröidyssä parisuhteessa. Summa maksetaan kuolinpesään, jos vakuutettu ei ole kuollessaan naimisissa tai avioero on vireillä. Avopuolisoa ei katsota puolisoiksi. (Handelsbanken 2011d.)

Edunsaajana puoliso ja lapset

Kun puoliso ja lapset ovat määritetty edunsaajaksi, maksetaan puolet kuolemantapaussummasta aviopuolisolle ja puolet jaetaan tasan kaikkien lasten kesken. Tässäkin tapauksessa kuolleen lapsen tilalle tulevat hänen jälkeläisensä. Jos vakuutettu ei ole kuollessaan naimisissa tai avioero on vireillä, saavat jälkeläiset koko kuolemantapauskorvauksen.

Mikäli vakuutetulla ei ole jälkeläisiä, saa vakuutetun aviopuoliso yksin koko korvauksen. Jos taas vakuutettu ei ole kuollessaan naimisissa tai avioero on vireil-

lä, eikä hänellä ole jälkeläisiä, maksetaan kuolemantapaussumma kokonaisuudessaan kuolinpesään. (Handelsbanken 2011d.)

Edunsaajana omaiset

Tässä tapauksessa, kun edunsaajaksi on määrätty omaiset, jakautuu kuolemantapaussumma samalla tavalla kuin edellisessä vaihtoehdossa. Mikäli kuitenkin vakuutettu ei ole kuollessaan naimisissa eikä hänellä ole elossa olevia jälkeläisiä, maksetaan kuolemantapauskorvaus vakuutetun vanhemmille. Jos vanhempi on kuollut, tulee hänen tilalleen hänen jälkeläisensä eli vakuutetun sisarukset. Kuolleen sisaruksen tilalle tulevat hänen jälkeläisensä.

Jos vakuutetulla ei ole elossa olevia vanhempia eikä sisarusia tai näiden jälkeläisiä, maksetaan korvaus hänen isovanhemmilleen. Mikäli isovanhempi on kuollut, tulee hänen tilalleen hänen lapsensa eli vakuutetun sedät ja tädit. Vakuutetun serkut eivät enää kuulu korvausoikeuden piiriin. Jos vakuutetulla ei ole edellisten lisäksi elossa olevia setiä tai tätejäkään, maksetaan korvaus vakuutetun kuolinpesään. (Handelsbanken 2011d.)

Edunsaajana kuolinpesä

Korvaus maksetaan kuolinpesän ilmoittamalle tilille, kun edunsaajaksi on määrätty kuolinpesä tai edunsaajamääräys on edunsaajien puuttumisen vuoksi rauennut. Tässä tapauksessa kuolemantapauskorvaus tulee osaksi kuolinpesän varoja ja jaetaan muun omaisuuden tavoin testamentinsaajille tai lakimääräisille perillisille. (Handelsbanken 2011d.)

Edunsaajana erikseen nimetty henkilö

Mikäli vakuutettu haluaa määrätä edunsaajaksi jonkun muun kuin aikaisemmin mainitut vaihtoehdot, hänen tulee ilmoittaa henkilö yksilöidysti. Edunsaajan koko nimi ja syntymäaika ovat vähimmäistiedot, jotka tulee antaa. Vakuutettu voi myös nimetä useamman edunsaajan, jolloin korvaus jaetaan kaikkien nimettyjen kesken tasan, ellei muuta ole määrätty. Näissä tapauksissa nimeltä määrättyjä edunsaajia ei koske sijaantulo-oikeus, eli esimerkiksi nimetyn henkilön lapsi ei ole oikeutettu korvaukseen. Kuolemantapauskorvaus jaetaan elossa olevien nimettyjen edunsaajien kesken. (Handelsbanken 2011d.)

4.9 Peruuttamattomuussitoumus

Kun yritys ottaa vapaaehtoisen eläkevakuutuksen työntekijälleen, voidaan tehdä peruuttamattomuussitoumus vakuutuksenottajan eli yrityksen ja vakuutetun eli työntekijän kesken. Peruuttamattomuussitoumuksella vakuutuksenottaja eli yritys sitoutuu olemaan muuttamatta vakuutus sopimusta heikentävästi vakuutetun eli työntekijän kannalta. (Vesanto 2011b.)

Vakuutus sopimuksessa voi esimerkiksi olla edunsaajamääräys vakuutetun kuoleman varalta, ja peruuttamattomuussitoumuksen avulla taataan, ettei vakuutuksenottaja muuta edunsaajamääräystä ilman vakuutetun suostumusta. Peruuttamattomuussitoumus tulee tehdä kirjallisesti vakuutusyhtiöön ja mahdollisiin muutoksiin vaaditaan vakuutetun kirjallinen suostumus. (Vesanto 2011b.)

5 Svenska Handelsbanken AB

Kuten johdannossa jo mainittiin, tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Handelsbankenin Lappeenrannan konttori. Svenska Handelsbanken AB on vuonna 1871 perustettu pohjoismainen pörssinoteerattu yleispankki, jolla on toimintaa yli 20 maassa. Suomeen Handelsbanken on rantautunut vuonna 1985. Pankin 45 kotimaista konttoria toimivat kukin itsenäisesti ja jokaisesta löytyvät täydet pankkipalvelut niin yksityis- kuin yritysasiakkaillekin. (Handelsbanken 2011a.)

Vakaus on yksi pankin tärkeimmistä periaatteista. Uutistoimisto Bloomberg on nimennyt 10.5.2011 julkistamallaan listalla Handelsbankenin yhdeksi maailman vahvimmista pankeista. Handelsbanken sijoittui toiseksi tutkimuksessa. Arviointiperusteina käytettiin mm. kustannustehokkuutta, riskinhallintakykyä ja vakavaraisuutta. Varovaisen luottopolitiikkansa ansiosta Handelsbanken oli ainoa pohjoismainen pankki, joka selvisi 1990-luvun pankkikriisistä ilman valtion pankkitukea. (Handelsbanken 2011a.)

Handelsbankenin tavoite on saavuttaa parempi kannattavuus kuin keskimäärin pankeilla sen kotimarkkina-alueella. Tavoitteen saavuttamiseksi Handelsbanken panostaa kahteen keinoon: kilpailijoita alhaisemmat kustannukset ja tyytyväi-

semmät asiakkaat. Vuoteen 2009 mennessä Handelsbanken on päässyt tavoitteeseensa 38 perättäisenä vuotena. (Handelsbanken 2011a.)

Handelsbanken tarjoaa eläkevakuutus tuotteita, joiden tarkoituksena on varmistaa eläkkeensaajan eläkepäivien tulotaso. Eläkevakuutuksen avulla yritys voi harjoittaa pitkäjänteistä henkilöstöpolitiikkaa. Työntekijän eli vakuutetun etuna on, että vakuutettu saa Handelsbankenista yksilöllistä palvelua. Handelsbankenin eläkevakuutus tuotteet ovat edullisempi vaihtoehto bonuksille ja palkankorotuksille. Eläkevakuutukset eivät aiheuta palkan sivukuluja eikä maksuja katsota työntekijälle luontaiseduksi. (Handelsbanken 2011c.)

6 Tutkimusmenetelmät

Tutkimusta tekevän henkilön kannattaa suunnitteluvaiheessa miettiä, mikä tutkimusmenetelmä tuo parhaiten selvyttä käsiteltäviin ongelmiin. Tutkijan kannattaa valita sellainen metodi, jonka pätevyydestä hän on itse vakuuttunut. Tutkimuksen teoreettisen taustan tulee olla yhtenäinen empiirisen toteutuksen kanssa. (Hirsjärvi ym. 2009, 137 - 144.)

6.1 Tutkimusmenetelmä

Kuten johdannossa jo mainittiin, tässä opinnäytetyössä käytetään pääosin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Opinnäytetyöhön valittiin kvantitatiivinen menetelmä, koska havaintoaineisto haluttiin kerätä siten, että se soveltuu määrälliseen mittaamiseen. Tulokset haluttiin esittää tilastollisessa muodossa prosentteina, joten kvantitatiivisen menetelmän katsottiin olevan paras vaihtoehto.

Myös kvalitatiivinen menetelmä toimii jossain määrin tutkimuksen tukena. Tiedonkeruumenetelmäksi valittiin haastattelu. Joihinkin haastattelussa esitettyihin kysymyksiin saatuja vastauksia ei voida yksiselitteisesti mitata määrällisesti.

Aineiston hankintamenetelmäksi valittiin haastattelu kyselyn sijaan. Tuomen ja Sarajärven mukaan haastattelun ja kyselyn erona on, että kyselyssä tiedonantajat täyttävät itse kyselylomakkeen esimerkiksi kotonaan, jos kyseessä on postikysely. Kyselyn ongelmana on, että vastaaja ei välttämättä ymmärrä kysymyksiä tai halua vastata ollenkaan, jolloin vastausprosentti jää pieneksi ja tutkimuk-

sen luotettavuus kärsii. Haastattelun etuna on, että haastattelija voi keskustella haastateltavan kanssa ja selventää kysymyksiä, mikäli haastateltava ei heti niitä ymmärrä. Haastattelu aineistonkeruumenetelmänä antaa todennäköisemmin paremman vastausprosentin, sillä haastateltavat harvemmin kieltäytyvät haastattelusta kyselyyn verrattuna. Haastattelun onnistumisen kannalta on olennaista antaa haastateltavan perehtyä aiheeseen jo etukäteen. Lomakehaastattelun avulla kerätty aineisto voidaan helposti kvantifioida. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 73 - 74.)

6.2 Tutkimuksen toteutus

Tutkimuksen kulku eteni siten, että viikolla 44 postitettiin pohjustuskirjeet tutkimukseen otokseen valittuihin yrityksiin. Pohjustuskirjeessä kerrottiin lyhyesti, kuka tutkimuksen tekee ja mistä on kysymys ja lisäksi oli myös maininta, että yritykseen ollaan muutaman päivän kuluttua puhelimitse yhteydessä. Kirje lähetettiin kaiken kaikkiaan 60 yritykseen. Yrityslista saatiin Handelsbankenin Lappeenrannan konttorista ja se oli otettu Suomen Asiakastieto Oy:n yritysfilletteristä. Rajauksena oli, että yrityksen liikevaihto on yli miljoona euroa ja sen kotipaikka on Lappeenranta, Lemi, Luumäki, Savitaipale tai Taipalsaari. Näiden hakuehtojen avulla rekisteristä löytyi 250 yritystä, joista tutkimukseen valittiin satunnaisesti 60. Otos sisälsi yrityksiä kaikilta aloilta eli toimialaan ei tehty minkäänlaisia rajoituksia. Handelsbankenilta saamassani yrityslistassa oli yritysten yhteystiedot, joihin kirjeet postitettiin.

Puhelinhaastattelut toteutettiin viikolla 45 eli pian kirjeiden postituksen jälkeen. Haastattelut haluttiin tehdä mahdollisimman pian kirjeiden saavuttua, jotta opinäytetyön aihe olisi vielä tuoreessa muistissa mahdollisimman monella haastateltavalla. Ennen puhelinhaastatteluja minua tutkijana jännitti, minkälainen vastaanotto haastateltavissa yrityksissä tulisi olemaan. Yrityshaastatteluista puhutaan, että oikeita henkilöitä on vaikea tavoittaa ja vastaanotto voi olla hyvinkin torjuva.

7 Tutkimuksen tulokset

Yllätyin positiivisesti, kun vastaanotto yrityksissä olikin huomattavan paljon myönteisempi kuin odotin. Aloitin puhelinhaastattelun kertomalla, kuka olen, missä opiskelen, ja että olen tekemässä opinnäytetyötäni. Kysyin myös, saapui-ko postittamani pohjustuskirje perille, ja olisiko yrityksen henkilöstöstä vastaavalla henkilöllä hetki aikaa vastata kysymyksiini. Mainitsin puhelun alussa, että haastattelu kestää vain muutaman minuutin ja vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Valtaosa vastaajista oli saanut kirjeen ja muisti opinnäytetyöni aiheen. Tästä olin erityisen iloinen, sillä kirje kohdistettiin yrityksen henkilöstö-vastaavalle, eikä sen tarkempaa osoitusta tai henkilöä nimeltä ollut kirjeessä mainittuna.

Puhelinhaastattelun etuna oli, että se kesti kaiken kaikkiaan vain muutaman minuutin, joten monilla kiireisilläkin henkilöillä oli aikaa vastata kysymyksiini töiden ohessa. Koin eduksi myös sen, että haastattelu voitiin sopia muutaman päivän aikana toiseen ajankohtaan, jos haastateltavalle sopi se paremmin. Näin meneteltiin monen yrityksen kanssa, jolloin soitin sovittuna ajankohtana uudelleen. Haastattelun käyttäminen aineistonkeruumenetelmänä toimi mielestäni hyvin, mutta sen heikkoutena on, että se vie paljon aikaa. Tämän takia otos ei voinut olla niin suuri, kuin olisi haluttu.

Haastattelussa pystyin kuitenkin selventämään kysymyksiä, jos haastateltava ei niitä ymmärtänyt ja saamaan lisätietoja esittämällä tarkentavia kysymyksiä. Tämä ei olisi ollut mahdollista, mikäli tutkimus olisi suoritettu esimerkiksi postikyselynä. Joidenkin yritysten haastattelu venyi hieman muutamaa minuuttia pidemmäksi, kun haastateltavat kertoivat perusteellisesti vastauksensa ja osoittivat mielenkiintoa haastattelijan opiskelua ja valmistumista kohtaan. Kaiken kaikkiaan haastatteluista jäi positiivinen kuva ja koin, että valtaosa haastateltavista suhtautui haastatteluun asiallisesti.

Vain kolmeen 60 yrityksen otoksesta ei saatu ollenkaan yhteyttä puhelimitse. Jälkeenpäin selvisi, että yksi otoksen yrityksistä oli mennyt konkurssiin listojen tulostamisen ja puhelinhaastatteluiden välissä. Vain seitsemän yritystä kieltäytyi kokonaan vastaamasta haastatteluun kiireiden tai kiinnostuksen puutteen takia.

Kuudessa yrityksessä henkilöstövastaava ei ollut paikalla tai hänellä ei ollut aikaa, ja haastattelua ehdotettiin siirrettäväksi viikon tai kahden verran myöhemmän ajankohtaan. Valitettavasti tutkimuksen aikataulua ei pystytty venyttämään eikä haastatteluja ollut mahdollista siirtää niin paljoa. Haastattelu saatiin suoritettua kaiken kaikkiaan 44 yrityksen henkilöstövastaavien kanssa, joten vastausprosentiksi muodostui pyöristettynä 74 %.

Kuten jo mainitsin, yrityksiä ei rajattu otosta muodostettaessa toimialan perusteella ollenkaan. Otokseen mahtui mukaan yrityksiä kaikilta aloilta rakentamisesta, päivittäistavarakauppaan ja erikoistutemyynnistä it-alan yrityksiin. Haastattelun aluksi kysyttiin yrityksen henkilöstön määrää, jotta tuloksissa pystyttäisiin hahmottelemaan, onko yrityksen koolla merkitystä sitouttamiskeinoihin tai niiden käyttöön. Taulukosta 2 selviää haastateltujen yritysten kokojakauma henkilöstön määrällä mitattuna.

Yrityksen koko	Määrä kpl	Osuus %
Mikroyritys (< 10 hlö)	13	30 %
Pieni yritys (< 50 hlö)	25	57 %
Keskisuuri yritys (< 250 hlö)	6	13 %
Suuri yritys (> 250 hlö)	0	0 %

Taulukko 2. Yritysten kokojakauma henkilöstön määrän mukaan.

Kuten taulukosta huomataan, yli puolet otoksen yrityksistä on pienyrityksiä, eli henkilöstöä näillä yrityksillä on alle 50. Kolmekymmentä prosenttia tutkimukseen osallistuneista yrityksistä on mikroyrityksiä, joissa henkilöstöä on alle 10 henkilöä. Keskisuuria yrityksiä sattui otokseen mukaan kuusi kappaletta. Keskisuuren yrityksen luokitus henkilöstön määrällä mitattuna on, että yrityksessä on alle 250 työntekijää. Otokseen ei tullut mukaan yhtään suuryritystä eli yli 250 työntekijän yritystä. Kokoluokitus on EU:n komission antaman suosituksen mukainen (EUR-Lex 2011).

Haastattelussa kysyttiin myös vastaajan ammattinimikettä, koska haluttiin selvittää, ketkä vastaavat henkilöstöasioista yrityksissä. Kiinnostavaa oli myös selvittää, onko yrityksen koolla merkitystä asiaan. Valtaosassa yrityksistä, eli 75 % kaikista vastanneista, haastatteluun vastasi yrittäjä tai yrityksen toimitusjohtaja.

Näistä useimmissa tapauksissa yrityksen toimitusjohtaja on itse yrittäjä. Mikro- ja pienyritysten välillä ei näkynyt eroa siinä, vastaako yrityksen henkilöstöasioista palkattu työntekijä vai yrittäjä. Keskisuurissa yrityksissä sen sijaan vastaaja oli usein esimerkiksi henkilöstöpäällikkö tai muu palkattu työntekijä. Toki pienissäkin yrityksissä oli joitakin palkattuja henkilöstövastaavia, mutta keskisuuria yrityksiä vähemmän.

Haastattelun lopuksi yritysten henkilöstövastaavilta kysyttiin, saako Lappeenrannan Handelsbanken olla yrityksiin yhteydessä. Vähän alle puolet eli noin 45 % kaikista haastatelluista vastasi, että yrityksen henkilöstövastaavalle saadaan soittaa pankista. Kaikilta henkilöstövastaavilta kysyttiin vielä, saako Handelsbanken lähettää yritykselle postissa tietoa pankin palveluista ja kutsuja yritystilaisuuksiin. Haastatelluista yrityksistä 82 prosenttia antoi tähän luvan.

7.1 Henkilöstön sitouttamisen merkitys

Toisessa luvussa perehdyttiin henkilöstön sitouttamiseen tärkeänä osana yrityksen kilpailustrategiaa. Osaava ja sitoutunut henkilöstö on useimmissa tapauksissa yrityksen kantava voima. Aiheesta kertovissa teoksissa ja artikkeleissa painotetaan henkilöstön arvoa yritykselle. Tutkimuksessa haluttiin selvittää, kuinka tärkeänä asiana henkilöstön sitouttamista pidetään yrityksissä. Kuviosta 2 selviää vastaajien asenteet henkilöstön sitouttamisen tärkeydestä. Kuviossa on esitettyä annettujen vastausten lukumäärät.



Kuvio 2. Suhtautuminen henkilöstön sitouttamiseen.

Kysymykseen annettiin taulukossa mainitut neljä vastausvaihtoehtoa. Yli puolet eli noin 59 prosenttia kaikista vastaajista piti asiaa tärkeänä. 12 vastaajaa eli noin 27 prosenttia kaikista vastaajista piti henkilöstön sitouttamiseen liittyviä asioita erittäin tärkeänä yrityksen kannalta. Tästä nähdään, että yhteensä 86 prosenttia yritysten henkilöstövastaavista pitää sitouttamiseen liittyviä asioita merkittävinä. Valtaosa haastateltavista korosti, että sitouttaminen on ehdottoman tärkeää ja sen hyväksi tehdään yrityksessä töitä.

Neljä otoksen yritystä eli 9 prosenttia kertoi, että sitouttamisasiat eivät ole ollenkaan tärkeitä. 5 prosenttia vastaajista eli kaksi yritystä ilmoitti, että asiaa pidettiin vain vähän tärkeänä. Osa yrityksistä, joissa asiaa ei pidetty merkittävänä, halusivat perustella vastaustaan. Eräs perustelu oli esimerkiksi, että vain omistajia tai johtoa halutaan sitouttaa, mutta ulkopuolisten työntekijöiden sitouttamista ei pidetä tärkeänä. Perusteluissa vedottiin myös siihen, että henkilöstöä ei tarvitse yrittää sitouttaa. Osa yrityksistä ei halunnut perustella vastaustaan.

7.2 Sitouttamiskeinot

Kuten jo luvussa kolme käytiin läpi, yrityksillä on lukuisia keinoja käytössään henkilöstön sitouttamiseen. Tässä työssä on perehdytty niistä taloudellisiin palkitsemis- ja sitouttamiskeinoihin. Haastattelututkimuksessa kysyttiin yrityksiltä, onko niillä käytössä sitouttamiseen liittyviä keinoja. Seuraavassa taulukossa 3

on esitelty niitä sitouttamiskeinoja, joita yritykset mainitsivat hyödyntävänsä. Taulukkoon on kerätty palkkausjärjestelmän ja bonusten lisäksi Rantamäen, Kauhasen ja Kolarin (2006) luokittelemat henkilöstöedut.

Sitouttamiskeino	Määrä kpl	Osuus %
Palkkausjärjestelmä	16	36 %
Bonukset	9	20 %
Työajan järjestelyt	0	0 %
Työväline-edut	2	5 %
Työterveyshuolto	3	7 %
Hyvinvointiedut	15	34 %
Virkistystoiminta	20	46 %
Vapaa-aikaedut	5	11 %
Palveluedut	0	0 %
Olosuhde-edut	3	7 %
Taloudelliset edut	7	16 %

Taulukko 3. Yritysten käyttämät sitouttamiskeinot.

Tutkimuksessa suoritettujen haastattelujen perusteella suosituimpia sitouttamiskeinoja ovat virkistystoiminnan, hyvinvointietujen sekä kilpailukykyisen palkitsemisjärjestelmän tarjoaminen. Nämä keinot mainittiin hyvin monessa yrityksessä eri muodoissaan. Jotkut yrityksistä mainitsivat vain yleisesti esimerkiksi virkistystoiminnan tai liikuntaedun. Toisissa yrityksissä eriteltiin virkistystoiminta tarkemmin muun muassa teatterikäynneiksi sekä yrityksen kesä- ja pikkujoulujuhliksi. Joissakin yrityksissä mainittiin, että virkistystoimintaa tarjotaan huomattavan paljon tavallista enemmän, sillä henkilöstö pitää järjestettyjä juhlia ja muistamista hyvänä piristyskeinona arkeen. Palkkausjärjestelmä mainittiin monessa sellaisessa yrityksissä, joissa kerrottiin, ettei varsinaisia sitouttamiskeinoja käytetä.

Aikaisemmin työn teoreettisessa osuudessa mainittiin, että työterveyshuolto on vetovoimainen etu. Haastatteluiden perusteella se ei kuitenkaan noussut esiin merkittävänä henkilöstöetuna, sillä vain muutama haastateltava mainitsi sen sitouttamiskeinona. Syynä tälle voi olla, että henkilöstövastaavat eivät miellä työterveyshuoltoa etuna eivätkä siten maininneet sitä tai että sitä ei yksinkertaisesti hyödynnetä yrityksissä. Työntekijöiden keskuudessa etua arvostetaan oletettavasti erittäin paljon.

Työajan järjestelyihin liittyviä etuja eikä palveluetuja maininnut kukaan haastateltavista. Osittain syynä tähän on luultavasti se, että muun muassa liukuvaa työaika tai virkavapausmahdollisuutta ei pidetä etuna vaan itsestäänselvyytenä monessa yrityksessä. Toisaalta on hyvinkin mahdollista, että näitä etuja ei yksinkertaisesti ole käytössä otoksen yrityksissä. Liukuva työaika ei tule kysymykseen, kun puhutaan esimerkiksi päivittäistavarakaupan työntekijöistä. Palveluedut ovat tulosten perusteella joko hyvin harvinaisia tai niitä ei käytetä ollenkaan.

Mielenkiintoista oli huomata, että osa niistä yrityksistä, jotka pitävät henkilöstön sitouttamista tärkeänä asiana, eivät kuitenkaan käytä minkäänlaisia sitouttamiskeinoja. Näissä yrityksissä luotetaan haastateltujen mukaan siihen, että työ itsessään ja varma työsuhde riittää sitouttamaan työntekijät. Tällaisia yrityksiä oli otoksessa vain muutama. Tähän voi vaikuttaa sekin, että haastateltavat voivat kaunistella asenteita haastattelua varten. On hyvinkin paljon mahdollista, että yrityksissä ei kehdeta sanoa suoraan, ettei henkilöstön sitouttamista pidetä tärkeänä.

Henkilöstön määrällä ei ole tulosten mukaan vaikutusta siihen, käytetäänkö yrityksessä sitouttamiskeinoja. Kaikista otoksessa edustettuna olevista yrityksen kokoluokista löytyi jokunen yritys, joissa ei panosteta henkilöstön sitouttamiseen. Tutkimuksen perusteella myöskään yrityksen toimialalla ei ole vaikutusta sitouttamiskeinojen käyttöön.

Taulukossa mainittujen sitouttamiskeinojen lisäksi haastatteluissa mainittiin muun muassa työntekijöiden kouluttautumismahdollisuus, kehitys- ja palautekeskustelut, kunnollinen perehdyttäminen sekä autoetu. Osassa yrityksistä kerrottiin, etteivät he käytä minkäänlaisia sitouttamiskeinoja. Tätä perusteltiin muun muassa sillä, että etujen tarjoamista on kokeiltu, mutta niistä on huonoja kokemuksia. Toinen mainittu syy oli, että etuja ei haluta tarjota, koska koko henkilöstö ei kuitenkaan halua hyödyntää niitä ja kaikkia tyydyttävän edun keksiminen on vaikeaa. Jotkut haastateltavista myös katsoivat, että työn itsessään tulee olla tarpeeksi hyvä sitouttamiskeino; jos ei ole, niin työntekijä on väärällä alalla. Taulukosta on tarkoituksellisesti jätetty vapaaehtoinen eläkevakuutus pois, koska sitä käsitellään erikseen seuraavaksi.

7.3 Vapaaehtoisen eläkevakuutuksen tunnettuus

Luvussa 4 esiteltiin vapaaehtoinen eläkevakuutus ja tiivistetysti myös ryhmäeläkevakuutus. Vapaaehtoisia eläkevakuutuksia tarjotaan nykyään lukuisissa vakuutusyhtiöissä ja ala on erittäin kilpailtu. Haastatteluissa tiedusteltiin, onko vapaaehtoinen eläkevakuutus yrityksille entuudestaan tuttu sitouttamiskeino. Tarkoituksena oli selvittää, kuinka suuri osa yrityksistä on kuullut vapaaehtoisesta eläkevakuutuksesta ja tietää suunnilleen, minkälaisesta tuotteesta on kysymys. Lähes kaikki eli 41 yritystä vastasivat, että vapaaehtoinen eläkevakuutus on jollakin tasolla tuttu. Kaiken kaikkiaan siis 91 % vastanneista tunsi vakuutustuotteen entuudestaan.

Haastattelussa esitettiin myös kysymyksiä, joiden avulla vastaajien tietotaso vapaaehtoisen eläkevakuutuksen ominaisuuksista selvisi paremmin. Yrityksiin tulee paljon yhteydenottoja aiheen tiimoilta ja paljon eri vakuutusyhtiöiden mainoksia. Oletuksena olikin, että vakuutustuotteet tunnettaisiin henkilöstövastavien keskuudessa pääominaisuuksiltaan melko hyvin. Taulukko 4 osoittaa, kuinka hyvin vapaaehtoisen eläkevakuutuksen ja ryhmäeläkevakuutuksen ominaisuuksia tunnettiin.

	Vakuutusmaksujen vähennyskelpoisuus	
	Lukumäärä	%-osuus
Kyllä	39	89 %
Ei	5	11 %
	Mahdollisuus sitouttamissopimukseen	
	Lukumäärä	%-osuus
Kyllä	30	68 %
Ei	14	32 %
	Säästöt irtisanoutumistapauksessa	
	Lukumäärä	%-osuus
Kyllä	34	77 %
Ei	10	23 %
	Ryhmäeläkevakuutuksen joustava eläkeikä	
	Lukumäärä	%-osuus
Kyllä	23	52 %
Ei	21	48 %

Taulukko 4. Tietotaso eläkevakuutustuotteiden pääominaisuuksista.

Haastattelussa kysyttiin, tiedetäänkö yrityksessä, että vapaaehtoisen eläkevakuutuksen vakuutusmaksut ovat vähennyskelpoisia 8500 euroon asti, eikä niistä tarvitse maksaa palkan sivukuluja. Valtaosa eli 89 prosenttia haastatelluista oli tietoisia tästä seikasta, joten se tunnettiin parhaiten kysytyistä ominaisuuksista. Useimmat vastasivat ”kyllä” jo ennen kuin haastattelija ehti lausua kysymyksen loppuun, joten kyseessä taitaa olla aika hyvin yrityksille markkinoitu ominaisuus.

Haastatelluilta kysyttiin myös, tietävätkö he, että vapaaehtoiseen eläkevakuutukseen voi liittää sitouttamissopimuksen. Kuten tämän työn luvussa 4 kerrottiin, sitouttamissopimuksella sovitaan säästöjen asteittaisesta siirtymisestä työntekijälle. Vastaaajista 68 prosenttia oli tietoisia sitouttamissopimuksesta ja sen merkityksestä. Sitouttamissopimukseen liittyen kysyttiin myös, tiedetäänkö yrityksissä, että mikäli työntekijä irtisanoutuu sitouttamiskauden aikana, ovat sijoitetut säästöt yrityksen nostettavissa ja käytettävissä uudelleen. Kaiken kaikkiaan 77 prosenttia vastaaajista kertoivat tietävänsä, mitä säästöille tapahtuu irtisanoutumistilanteessa.

Vastauksista voidaan päätellä, että mahdollisuus sitouttamissopimukseen vapaaehtoisen eläkevakuutuksen yhteydessä ei ole niin tunnettu ominaisuus kuin se voisi olla. Arvelen, että jos tämä mahdollisuus olisi paremmin tiedossa, voisivat yritykset kiinnostua enemmän vapaaehtoisen eläkevakuutuksen tekemisestä työntekijöille. Kun henkilöstöön ja sen sitouttamiseen sijoitetaan yrityksen varoja, on tärkeää saada tietää, mitä varoille tapahtuu, jos sitouttaminen syystä tai toisesta epäonnistuu.

Haastattelussa esitettiin myös ryhmäeläkevakuutukseen liittyvä kysymys, joka koski ryhmäeläkevakuutuksen alhaisinta mahdollista eläkeikää. Ryhmäeläkevakuutus antaa työntekijälle mahdollisuuden jäädä joustavasti eläkkeelle jo jopa 55-vuotiaana. Tämä tieto ei ollut haastatelluille yrityksille läheskään yhtä tuttu kuin vapaaehtoiseen eläkevakuutukseen liittyvät ominaisuudet. Vain 52 prosenttia haastatelluista tiesi tai oli kuullut, että ryhmäeläkevakuutuksessa alhaisin mahdollinen eläkeikä on 55 vuotta. Tämän kysymyksen antamien vastausten ja vapaaehtoisen eläkevakuutuksen tai ryhmäeläkevakuutuksen käyttöön liittyvien kysymysten perusteella voidaan todeta, että ryhmäeläkevakuutus ei ole yrityksissä yhtä hyvin tunnettu tuote kuin vapaaehtoinen eläkevakuutus.

7.4 Vapaaehtoisen eläkevakuutuksen käyttö sitouttamiskeinona

Vapaaehtoisen eläkevakuutuksen avulla yritys voi sitouttaa henkilöstöä ja tarjota työntekijöille lisäturvaa eläkepäivien tulotasoa ajatellen. Vapaaehtoisen eläkevakuutuksen tunnettuuden lisäksi tutkimuksessa haluttiin selvittää, käytetäänkö yrityksissä vapaaehtoista eläkevakuutusta henkilöstön sitouttamiseen. Haastateltavilta kysyttiin, onko yrityksellä tehty vapaaehtoinen eläkevakuutus tai ryhmäeläkevakuutus joko koko henkilöstölle tai vain osalle siitä. Jos vastaukseksi saatiin, että vakuutus on tehty vain osalle henkilöstöstä, niin lisäksi haastateltavaa pyydettiin erittelemään, mille henkilöstön osalle vakuutus on tehty. Kuviossa 3 on esitettyä haastateltavien antamat vastaukset prosenttiosuuksina.



Kuvio 3. Vapaaehtoisen eläkevakuutuksen hyödyntäminen yrityksissä.

Kuviosta selviää, että yhteensä 64 prosentilla haastatelluista yrityksistä on käytössä vapaaehtoinen eläkevakuutus tai ryhmäeläkevakuutus. Tulos oli siinä mielessä yllättävä, että valtaosalla tästä yritysjoukosta, eli 57 prosentilla, eläkevakuutus on tarjottu vain osalle henkilöstöstä. Haastatteluiden perusteella selvisi, että useimmiten kyseessä on vain yrityksen omistajille tai johtoportaalte otettu vakuutus. Joissakin tapauksissa mainittiin myös, että vakuutus on yrityksen avainosaajilla tai toimihenkilöillä, mutta näitä vastauksia saatiin vain muutama. Ryhmäeläkevakuutusten osuus tehdyistä vakuutussovimuksista jää haastatte-

luiden perusteella hyvin pieneksi. Vain kolmessa yrityksessä mainittiin erikseen, että kyseessä on ryhmäeläkevakuutus.

Vain murto-osa yrityksistä, joilla on käytössä vapaaehtoinen eläkevakuutus tai ryhmäeläkevakuutus, on laajentanut sen koskemaan koko henkilöstöä. Tästä heijastuu mielestäni se, että rivityöntekijöitä ei pidetä yrityksissä niin suuren rahallisen panostuksen arvoisena. Tähän voi vaikuttaa yrityksen toimiala huomattavan paljon. Jos yritys toimii esimerkiksi edistyneen tuotekehittelyn parissa, on avaintyöntekijöiden sitouttaminen varmasti erittäin tärkeää. Jos taas yrityksen toimialana on esimerkiksi rakennusteollisuus, ei yksittäisen työntekijän osaaminen ole välttämättä niin olennaista, että pitkäaikaisille sitouttamiskeinoille olisi tarvetta.

Useimmissa yrityksissä vain johtajat ja omistajat ovat oikeutettuja kyseiseen etuun, ja tällöin vakuutuksen tarkoitus ei luultavasti ole sitouttaa, vaan taata omistajille parempi tulotaso eläkkeellä. Haastatteluita tehdessä selvisi, että vaikka vapaaehtoista eläkevakuutusta ei ole tehty yritykselle, on joillakin yrityksen omistajilla henkilökohtainen vapaaehtoinen eläkevakuutus.

Jotkut haastateltavista mainitsivat, että vapaaehtoisen eläkevakuutuksen tekemistä on yrityksessä vakavasti harkittu. Vakuutettavan ryhmän rajaaminen on kuitenkin niin vaikeaa, ettei vakuutusta ole vielä ainakaan hankittu. Vakuutuksen tarjoaminen sitouttamismielessä avainhenkilöille olisi yritysten tarkoituksena ja tavoitteena, mutta tasapuolisen rajauksen tekeminen voi olla hankalaa etenkin henkilöstöltään suuremman luokan yrityksissä.

7.5 Sitouttamiskeinoista koettu hyöty

Kun yrityksessä halutaan sitouttaa henkilöstöä, pitää sitouttamisstrategia miettiä huolellisesti ennen kuin varsinaisia keinoja otetaan käyttöön. Käytettävät sitouttamiskeinot täytyy valita huolellisesti kaikkia työntekijöitä ajatellen. Harkitsemattomat edut eivät sitouta työntekijöitä ja aiheuttavat yritykselle vain ylimääräisiä kustannuksia. Tässä opinnäytetyössä haluttiin selvittää, tuntevatko yritykset hyötывänsä käyttämistään henkilöstön sitouttamiskeinoista. Haastateltavilta kysyttiin, onko sitouttamiskeinoilla vaikutusta esimerkiksi työpaikan yleiseen ilma-

piiriin tai työntekijöiden vaihtuvuuteen. Taulukko 5 osoittaa, tuntevatko yritykset hyötyvänsä käyttämistään sitouttamiskeinoista.

Sitouttamiskeinojen vaikutus	Työpaikan ilmapiiriin	
	Lukumäärä	%-osuus
Kyllä	24	69 %
Ei	4	11 %
En osaa sanoa	7	20 %
	Työntekijöiden vaihtuvuuteen	
	Lukumäärä	%-osuus
Kyllä	21	60 %
Ei	7	20 %
En osaa sanoa	7	20 %

Taulukko 5. Sitouttamiskeinojen käytöstä koettu hyöty.

Kysymys pystyttiin esittämään vain 35 haastateltavalle, koska 9 otoksen yrityksistä ilmoitti, ettei käytä minkäänlaisia sitouttamiskeinoja. Tällöin kysymyksen esittäminen heille olisi ollut luonnollisesti turhaa.

Etenkin sitouttamiskeinojen vaikutus työntekijöiden vaihtuvuuteen oli kiinnostava aihe, koska sitouttamisen perimmäinen tarkoitushan on pitää työntekijät yrityksessä. Tulokset kertovat selvästi, että yli 60 % yrityksistä tuntee hyötyvänsä käyttämistään sitouttamiskeinoista. Useat haastateltavat mainitsivat, että työntekijät ilahtuvat suuresti esimerkiksi virkistystoiminnasta. Valtaosassa hyötyä kokevista yrityksistä mainittiin, että työntekijöiden vaihtuvuus on hyvin pientä tai sitä ei ole ollenkaan. Eräs haastateltava kertoi, että sitouttamiskeinojen arvostus on tullut esille jopa henkilöstön kanssa käytävien palautekeskustelujen kautta. Joissakin yrityksissä kerrottiin, että työntekijöiden vaihtuvuus on normaalisti vähäistä, mutta opiskelijat lähtevät yrityksistä valmistuttuaan. Ongelma koskee lähinnä kaupallista alaa.

Osa vastaajista ei osannut varmuudella sanoa, kuinka suuri vaikutus sitouttamiskeinoilla on edellä mainittuihin asioihin. He kuitenkin totesivat, että luultavasti ilman sitouttamiskeinoja henkilöstön tyytyväisyystaso olisi huomattavasti huonompi. Eräs haastateltavista totesi, että vanhemmat työntekijät osaavat arvostaa heille tarjottuja etuja, mutta nuoremmat eivät.

8 Yhteenveto

Henkilöstön sitouttamiseen kiinnitetään nykypäivänä huomiota huomattavasti enemmän kuin aikaisemmin. Ihmisten henkilökohtainen osaaminen vaihtelee erittäin paljon, koska koulutusta on tarjolla lähes loputtomiin. Hyvät ja osaavat työntekijät ovat yrityksen arvokkain voimavara – tai ainakin yksi arvokkaimpien joukossa. Kuten kirjallisuuskatsauksessa jo mainittiin, ihmisen tekemä työ itsessään on yksi motivaatiotekijöistä. Työn tulee olla antoisaa ja tekijälleen palkitsevaa, jotta se jaksaa kiinnostaa ja motivoida vuodesta toiseen. Työ sellaisenaan ei kuitenkaan riitä sitouttamaan työntekijöitä, sillä yritysten välillä on paljon eroja. Yrityksen kannattaakin yrittää erottua edukseen tarjoamalla henkilöstölle erilaisia etuja ja muita kannusteita.

Tässä opinnäytetyössä oli tarkoituksena tutkia, käytetäänkö yrityksissä henkilöstön sitouttamiskeinoja. Pää tavoitteena oli selvittää, onko vapaaehtoinen eläkevakuutus yrityksissä tunnettu ja käytetty sitouttamiskeino. Opinnäytetyön empiriaosuuteen valittu otos oli kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoitukseen pienehkö, joten suoria yleistyksiä saatujen tietojen perusteella ei voida tehdä. Mielestäni tutkimus toi kuitenkin suuntaa-antavia tuloksia ja niistä selviää, käytetäänkö yrityksissä henkilöstön sitouttamiskeinoja. Tulokset kertovat myös, kuinka hyvin vapaaehtoinen eläkevakuutus on tunnettu ja käytetäänkö sitä eteläkarjalaisissa yrityksissä. Tekemistäni yrityshaastatteluista selvisi, että henkilöstön sitouttamista pidetään 87 %:ssa yrityksistä tärkeänä tai erittäin tärkeänä. Yritykset siis tiedostavat hyvin työntekijöidensä arvon.

Palautteen ja kehityskeskusteluiden merkitystä työssä viihtymiseen ja sitoutumiseen korostettiin kirjallisuuskatsauksessa. Haastattelututkimuksen tulokset tukevat tätä väitettä, sillä osa yritysten henkilöstövastaavista mainitsi säännölliset palautekeskustelut sitouttamiskeinona. Kehityskeskustelut ovat työntekijälle tilaisuus saada ja antaa rakentavaa palautetta. On hyvä, että ainakin osa yrityksistä tiedostaa vuorovaikutuksen merkityksen sitouttamisprosessissa. Myös Heikkilän (2010) korostaman työntekijän kunnollisen perehdyttämisen mainitsivat jotkut haastateltavat. Yksilön sitoutuminen yritykseen alkaa ensimmäisestä päivästä, ja perehdytys on tärkeää hoitaa hyvin myönteisen vaikutelman aikaansaamiseksi.

Kuten jo aikaisemmin mainittiin, myös työ toimii itsessään motivointikeinona. Monet yrityksistä olivat yhtä mieltä siitä, että työn itsessään tulee olla merkittävä sitouttava tekijä. Ihmistä kiinnostava työ, jossa yksilö voi toteuttaa itseään, on edellytys pitkäjänteiselle työsuhteelle. Erästä haastateltavaa lainatakseni ”Kyllä työn itsessään pitää riittää sitouttamiseksi. Jos ei työssään viihdy, niin on väärällä alalla.” Väite on varmaan osittain tottakin, mutta yritys ei voita tällä asenteella työntekijää puolelleen. Kuten tutkimus on todistanut, on olemassa paljon niitäkin yrityksiä, jotka mielekkään työn lisäksi tarjoavat erilaisia henkilöstöetuja. Haastatteluiden perusteella 85 % vastanneista yrityksistä käyttää jonkinlaisia konkreettisia keinoja työntekijöiden sitouttamiseen.

Sitouttamiskeinoja käytetään monipuolisesti, mutta tarjonta yritysten välillä vaihtelee huomattavasti. Joissakin yrityksissä luotetaan yksistään kilpailukykyiseen palkitsemisjärjestelmään eli palkkaan ja mahdollisiin bonuksiin. Monet tutkimukseen osallistuneista yrityksistä tarjoavat tämän lisäksi laajan kirjon erilaisia etuja. Haastattelututkimuksen perusteella käytetyimpiä etuja ovat virkistystoiminta ja hyvinvointiedut kaikessa laajuudessaan. Kun haastattelussa pyydettiin erittelemään yrityksen käyttämiä henkilöstön sitouttamiskeinoja, eniten mainintoja saivat vapaaehtoinen eläkevakuutus, liikunta- ja kulttuurisetelit sekä yrityksen järjestämät juhlat, kuten pikkujoulut ja kesäjuhlat.

Tutkimuksen tulokset osoittavat selvästi, että vapaaehtoinen eläkevakuutus on laajalti yrityksissä tunnettu tuote. Valtaosa eli 91 % haastatteluun vastanneista henkilöstövastaavista kertoi tuntevansa tuotteen ainakin jollakin tasolla. Vapaaehtoinen eläkevakuutus ja ryhmäeläkevakuutus tunnettiin kohtuullisen hyvin ominaisuuksiltaan yrityksissä, mutta tuote ei ole käytössä läheskään yhtä suurella osalla yrityksistä. Vastanneista 64 % ilmoitti, että yrityksellä on tehty vapaaehtoinen eläkevakuutus tai ryhmäeläkevakuutus joko koko henkilöstölle tai vain osalle siitä.

Haastattelut paljastivat, että valtaosalla yrityksistä vapaaehtoinen eläkevakuutus on tehty yrityksen omistajille. Näissä tapauksissa sen sitouttamistarkoitus on jäänyt toissijaiseksi. Kun tuote hankitaan valtaosassa tapauksista vain yrityksen omistajille, ei mitä luultavimmin tarkoituksena ole omistajaportaan sitouttaminen. Vaikuttaa siltä, että tällöin vapaaehtoisen eläkevakuutuksen ominaisuuk-

sista hyödynnetään pääosin sen tuomaa lisäturvaa eläkepäiville. Joissakin tapauksissa vapaaehtoinen eläkevakuutus tai ryhmäeläkevakuutus oli hankittu koko henkilöstölle. Myös johtohenkilöille tai toimihenkilöille tehty vapaaehtoinen eläkevakuutus nousi esiin joidenkin henkilöstövastaavien vastauksista. Tällaiset vastaukset olivat kuitenkin vähemmistö vain omistajille hankittuun vakuutukseen verrattuna.

Tutkimuksen otokseen satunnaisesti valituista yrityksistä valtaosa oli henkilöstömäärällä mitattuna pieniä yrityksiä. Luulen, että tällä on melko paljon vaikutusta tutkimuksen tuloksiin. Pienissä yrityksissä resurssit eivät ole välttämättä tarpeeksi suuret, jotta henkilöstön sitouttamiseen voitaisiin panostaa kunnolla. Palkkojen ja henkilöstösivukulujen osuus vie yrityksen tuloksesta suuren osan, joten on ymmärrettävää, ettei lisäpanostukseen ole halua tai varaa sijoittaa. Yrityksen toimialalla on luultavasti myös oma merkityksensä: jos yrityksen toiminta perustuu johonkin kehittyneeseen erikoisalaan, on tahto osajien sitouttamiselle suuri. Olisikin mielenkiintoista tutkia myöhemmin, vaikuttaako yrityksen koko vapaaehtoisten eläkevakuutustuotteiden hyödyntämiseen. Tutkimus kannattaisi kohdistaa pääosin keskisuuriin ja suuriin yrityksiin ja selvittää, lisäävätkö käytössä olevat suuremmat resurssit sitouttamiskeinojen ja etenkin vapaaehtoisen eläkevakuutuksen hyödyntämistä.

Suosittelen toimeksiantajaani Handelsbankenin Lappeenrannan konttoria järjestämään yritystilaisuuden eläkevakuutustuotteista, johon kutsuttaisiin yritysten henkilöstövastaavat. Yli 80 prosenttia haastatelluista yritysten henkilöstövastaavista vastasi, että yritykseen voi postittaa yritystilaisuuskutsuja, joten tämä mahdollisuus kannattaa hyödyntää. Vapaaehtoinen eläkevakuutus vaikuttaa olevan melko laajalti yritysten omistajien käytössä, mutta sen sitouttamistarkoitusta ei ole hyödynnetty mahdollisuuksien mukaan. Kehottaisinkin kiinnittämään huomiota etenkin sitouttamisvaikutuksen painottamiseen, kun tuotetta myydään yrityksille, joilla on erikoisosaamista vaativaa työtä ja siihen koulutettuja työntekijöitä. Valtaosa yrityksistä pitää henkilöstön sitouttamiseen liittyviä asioita tärkeinä tai erittäin tärkeinä, joten hyviä ja toimivia instrumentteja sitouttamiseen varmasti kaivataan.

Opinnäytetyöprosessi on ollut pitkä ja opettavainen kokemus. Aikataulu antoi omat rajoituksensa, joten tutkimusosuus jouduttiin saattamaan valmiiksi melko lyhyessä ajassa. Kirjallisuuskatsauksen kasaaminen ja siihen liittyvä tiedonhaku veivät koko prosessissa eniten aikaa. Yrityshaastatteluille pystyttiin varaamaan aikaa vain muutama päivä etukäteen sovitulla viikolla. Jos aloittaisin nyt uudestaan tutkimuksen tekemisen, varaisin enemmän aikaa haastatteluiden toteutukselle. Yrityshaastatteluiden haasteena on tavoittaa oikeat henkilöt ja etenkin toimitusjohtajien tavoittaminen voi vaatia useamman päivän. Jos aikaa tutkimuksen toteutukseen olisi varattu enemmän, voisi valittu otos olla suurempi ja työ siten kattavampi.

Opinnäytetyön tekeminen oli haastava prosessi ja matkaan mahtui monenlaisia mutkia. Mielestäni opinnäytetyöprosessi oli kuitenkin hyvä oppimiskokemus kaikessa laajuudessaan ja olen tyytyväinen aikaansaamaani lopputulokseen. Työn teoreettinen osuus on mielestäni onnistunut ja kattava kuvaus aiheesta. Tehdyn tutkimuksen avulla saatiin ainakin suuntaa-antavia vastauksia johdannossa esitettyihin tutkimuskysymyksiin, joten tutkimus on siltä osin onnistunut. Tulokset olisivat tietenkin luotettavampia, jos yrityshaastatteluja olisi ehditty tehdä enemmän etenkin suuremman kokoluokan yrityksiin. Toivon kuitenkin, että opinnäytetyön toimeksiantaja Handelsbankenin Lappeenrannan konttori voi hyödyntää opinnäytetyötäni toiminnassaan.

Kuviot

Kuvio 1. Vuosittain prosentuaalisesti nouseva sitouttamisaika (Handelsbanken 2011b), s. 31

Kuvio 2. Suhtautuminen henkilöstön sitouttamiseen, s. 40

Kuvio 3. Vapaaehtoisen eläkevakuutuksen hyödyntäminen yrityksissä, s. 45

Taulukot

Taulukko 1. Elinaikakertoimen merkitys (Handelsbanken 2011b.), s.25

Taulukko 2. Yritysten kokojakauma henkilöstön määrän mukaan, s. 38

Taulukko 3. Yritysten käyttämät sitouttamiskeinot, s. 41

Taulukko 4. Tietotaso eläkevakuutus tuotteiden pääominaisuuksista, s.43

Taulukko 5. Sitouttamiskeinojen käytöstä koettu hyöty, s. 47

Lähteet

Aalto-yliopisto. Työpsykologian ja johtamisen Palkitsemisen tutkimusohjelma. <http://www.palkitseminen.tkk.fi/aiheet/johdanto/kehittam.htm> (Luettu 11.10.2011)

Eläketurvakeskus 2011. Palkkatyöstä eläkkeelle siirtyvien eläketaso yksityisaloilla: Laskelmia 2010 – 2020-luvulla eläkkeelle siirtyvien työeläkkeestä ja siihen vaikuttavista tekijöistä. http://www.etk.fi/fi/gateway/PTARGS_0_2712_459_440_3034_43/http%3B/content.etk.fi%3B7087/publishedcontent/publish/etkfi/fi/julkaisu/tutkimusjulkaisu/keskustelu/aiot-teen/palkkatyosta-elakkeelle-siirtyvien-elaketaso-yksityisaloilla-laskelmia-2010-2020-luvulla-elakkeelle-siirtyvien-tyoelakkeesta-ja-siihen-vaikuttavista-tekijoi-ista-7.pdf (Luettu 30.10.2011)

EUR-Lex. Tiivistelmät EU:n lainsäädännöstä. Mikroyritysten sekä pienten ja keskisuurten yritysten määritelmä. http://europa.eu/legislation_summaries/enterprise/business_environment/n26026_fi.htm (Luettu 18.10.2011)

Hagemann, G. 1991. Motivoinnin taito. Espoo: Weilin + Göös.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti: palkitsemistavat johtamisen välineenä. Helsinki: WSOY.

Handelsbanken 2011a. Tietoa pankista. http://www.handelsbanken.se/shb/inet/!Startfi.nsf/Frameset?OpenView&id=Shbf&navid=X_Tietoa_Handelsbankenista&sa=/shb/inet/icentfi.nsf/default/q66FAA493D3C4A2F2C22570F900327F5B?opendocument&iddef=Tietoapankista (Luettu 6.7.2011)

Handelsbanken 2011b. Yrityksen eläkevakuutukset –esite.

Handelsbanken 2011c. Sitouta yrityksesi avainhenkilöt. http://www.handelsbanken.fi/shb/inet/!Startfi.nsf/Frameset?OpenView&id=Shbf&navid=X_Yritysassiakkaat&sa=/shb/inet/icentfi.nsf/default/qCD58E9E9FE54C06FC22570F9003290A4?opendocument&iddef=Yritysassiakkaat (Luettu 13.9.2011)

Handelsbanken 2011d. Edunsaajamääräykset -esite.

Handelsbanken 2011e. Yrityksen eläkevakuutuksen ja ryhmäeläkevakuutuksen verotus –esite.

Handelsbanken 2011f. Yrityksen eläkevakuutus ja ryhmäeläke –esite.

Heikkilä, T. 2010. Yksilöt organisaatiossa. <http://myy.helia.fi/~heita/jyksil.htm> (Luettu 29.10.2011)

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009 (15. painos). Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.
- Juuti, P. 2006. Organisaatiokäyttäytyminen. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Kauhanen, J. 2006 (8.-9. painos). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.
- Lassila, J., Määttänen, N. & Valkonen, T. 2007. Vapaaehtoinen eläkesäästäminen tulevaisuudessa. Helsinki: ETLA.
- Lassila, J. & Valkonen, T. 2010. Vanhalle varaksi, turvaksi tutisevalle: Hyvinvointivaltiota täydentämässä. Helsinki: Taloustieto Oy.
- Nurminen, T. 2011. Myös johtajat ovat vastuussa palkkaylilyönneistä. Kauppa-lehti 9.11.2011, 6 – 7.
- Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet: ihmisen kohtaaminen ja ohjaaminen. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Strömmer, R. 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.
- Suomen Palkitsemiskeskus Oy. 2010. Strategiasta tekoihin. <http://www.palkitsemiskeskus.fi/?id=2.1> (Luettu 6.11.2011)
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Työeläke.fi. 2011a. Arvio elinaikakertoimen vaikutuksesta. <http://www.tyoelake.fi/Page.aspx?Section=45367> (Luettu 24.10.2011)
- Työeläke.fi. 2011b. Karttumisen lakkaaminen ja varhennusvähennys. <http://www.tyoelake.fi/Page.aspx?Section=39254> (Luettu 19.11.2011)
- Työsuojeluhallinto. Palkanmaksu. <http://www.tyosuojelu.fi/fi/palkanmaksu> (Luettu 6.10.2011)
- Vakuutus- ja rahoitusneuvonta (FINE). Eläkesäästäminen 2011. <http://www.fine.fi/userfiles/file/elakesaastaminen2011.pdf> (Luettu 5.10.2011)
- Valtiovarainministeriö. Siva-työryhmän muistio: Keskenään kilpailevat säästötuotteet. http://www.vm.fi/vm/fi/04_julkaisut_ja_asiakirjat/01_julkaisut/07_rahoinenmarkkinat/33573/33574_fi.pdf (Luettu 29.10.2011)

Verohallinto 2010. Työnantajan ottamat vapaaehtoiset eläkevakuutukset.
[http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Henkiloasiakkaan_tuloverotus/Palkka/Tyonantajan_ottamat_vapaaehtoiset_elakev\(12314\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Henkiloasiakkaan_tuloverotus/Palkka/Tyonantajan_ottamat_vapaaehtoiset_elakev(12314)) (Luettu 14.9.2011)

Verohallinto 2011. Vapaaehtoisten eläkevakuutusten verotus.
[http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Perinto_ja_lahjaverotus/Vapaaehtoisten_elakevakuutusten_verotus\(12374\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Syventavat_veroohjeet/Perinto_ja_lahjaverotus/Vapaaehtoisten_elakevakuutusten_verotus(12374)) (Luettu 14.9.2011)

Vesanto, O. 2011a. apulaiskonttorinjohtaja. Handelsbanken. Lappeenranta. 7.11.2011. Henkilökohtainen tiedonanto.

Vesanto, O. 2011b. apulaiskonttorinjohtaja. Handelsbanken. Sähköpostihastattelu. ouve01@handelsbanken.se. 3.11.2011.

Viitala, R. 2005. Johda osaamista!: osaamisen johtaminen teoriasta käytäntöön. Helsinki: Inforviestintä Oy.

Lainsäädäntö

Laki takuueläkkeestä. Edilex. 2010.
<http://www.edilex.fi/kela/fi/lainsaadanto/20100703> (Luettu 19.10.2011)

Työsopimuslaki 26.1.2001/55

Vakuutuslakilaki 28.6.1994/543

Saimaan ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma
Jenni Kiesi
jenni.kiesi@student.saimia.fi

Yrityksen henkilöstövastaava

Hei!

Nimeni on Jenni Kiesi ja opiskelen yritysten ja taloushallinnon juriidikkaa Saimaan ammattikorkeakoulussa. Olen valmistumassa joulukuussa tradenomiksi ja teen opinnäytetyöni Handelsbankenin Lappeenrannan konttorille. Opinnäytetyössäni tutkin henkilöstön sitouttamista ja vapaaehtoisen eläkevakuutuksen osuutta henkilöstön sitouttamiskeinona.

Otan Teihin yhteyttä puhelimitse marraskuun toisella viikolla (vk 45). Toivon, että Teillä olisi aikaa vastata muutamaan kysymykseen. Kysymyksiin vastaaminen vie vain muutaman minuutin. Vastauksenne käsitellään luottamuksellisesti. Kiitän avustanne jo etukäteen!

Lisätietoja tutkimuksesta antaa myös apulaiskonttorinjohtaja Outi Vesanto puh. 010 444 3263.

Ystävällisin terveisin

Jenni Kiesi

Yritys:

Puhelinnumero:

Haastattelukysymykset:

1. Voinko esittää teille muutaman kysymyksen henkilöstön sitouttamiseen liittyen?

2. Vastaajan nimi ja ammattinimike

3. Monta työntekijää yrityksessä on?

< 10

< 50

< 250

>250

4. Kuinka tärkeänä yrityksessänne pidetään henkilöstön sitouttamiseen (henkilöstön pysyvyyteen) liittyviä asioita?

erittäin tärkeänä

vähän tärkeänä

tärkeänä

ei ollenkaan tärkeänä

5. Käytetäänkö yrityksessä henkilöstön sitouttamiskeinoja? Jos käytetään, niin minkälaisia? (Koko henkilöstö vai vain esim. johto?)

6. Onko yrityksessänne käytössä olevilla sitouttamiskeinoilla vaikutusta

- työpaikan yleiseen ilmapiiriin?

Kyllä

Ei

- työntekijöiden vaihtuvuuden määrään?

Kyllä

Ei

7. Onko vapaaehtoinen eläkevakuutus yrityksessä entuudestaan tuttu henkilöstön sitouttamiskeino?

Kyllä

Ei

8. Onko yrityksellä henkilöstölle tai vain osalle (esim. johtoryhmä) tehty vapaaehtoinen eläkevakuutus tai ryhmäeläkevakuutus?

- Kyllä koko henkilöstölle osalle, mikä osa?
Ei

9. Oletteko tietoinen, että vapaaehtoisen eläkevakuutuksen vakuutusmaksut ovat vähennyskelpoisia 8500 euroon asti eikä niistä tarvitse maksaa palkan sivukuluja?

- Kyllä Ei

10. Tiedättekö, että ryhmävakuutuksessa alhaisin mahdollinen eläkeikä on 55 vuotta?

- Kyllä Ei

11. Tiedättekö, että vapaaehtoiseen eläkevakuutukseen voi liittää sopimuksen, jolla työntekijä ja työnantaja sopivat säästöjen asteittaisesta siirtymisestä työntekijälle (sitouttamissopimus)?

- Kyllä Ei

12. Tiedättekö, että jos työntekijä irtisanoutuu sitouttamiskauden aikana, yritys voi nostaa säästöt ja käyttää ne uudelleen haluamallaan tavalla?

- Kyllä Ei

13. Saako Handelsbanken olla yhteydessä yritykseenne?

- Kyllä: Kiitos avustanne. Mukavaa päivänjatkoa!
Yhteystiedot:
- Ei:

14. Saako yritykseen lähettää postissa tietoa pankin palveluista ja kutsuja yritystilaisuuksiin? Yhteystiedot:

Kiitos avustanne ja mukavaa päivänjatkoa!