



Leo Schroderus

ARVOJA TUKEVIEN PALKITSEMISKEINOJEN KEHITTÄMINEN

Case Liikuntakeskus Hukka

ARVOJA TUKEVIEN PALKITSEMISKEINOJEN KEHITTÄMINEN

Case Liikuntakeskus Hukka

Leo Schroderus
Opinnäytetyö
Syksy 2013
Liiketalouden koulutusohjelma
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijä: Leo Schroderus

Opinnäytetyön nimi: Arvoja tukevien palkitsemiskeinojen kehittäminen. Case Liikuntakeskus Hukka

Työn ohjaaja: Eija Rajakangas

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Syksy 2013

Sivumäärä: 60 + 8 liitesivua

Työn toimeksiantajana toimi oululainen liikuntapalveluja tarjoava Liikuntakeskus Hukka. Tutkimuksen avulla oli tarkoitus saada selville mitä arvoja tukevia palkitsemismenetelmiä Hukan kannattaisi käyttää tulevaisuudessa. Saatujen tutkimustulosten avulla Hukka sai enemmän tietoa nykyisten etujen toimivuudesta sekä siitä, millaisia etuja henkilöstön jäsenet toivoisivat Hukan tarjoavan työntekijöilleen.

Lähteinä teoriaosuudessa on käytetty monipuolisesti kirjallisia ja elektronisia aineistoja, niin suomen- kuin englanninkielisiä. Nykyisen palkitsemisjärjestelmän kehittämiseksi tuli tutkimuksessa selvittää nykyisen järjestelmän toimivuus. Tutkimuksessa käytettiin kvalitatiivista eli laadullista sekä kvantitatiivista eli tilastollista menetelmää. Kahta Hukan johtoryhmän jäsentä haastateltiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Henkilöstökysely toteutettiin kvantitatiivisesti Webropol-ohjelmistolla. Kyselykutsu lähetettiin kaikille 44:lle Hukan henkilöstön jäsenelle sähköpostitse. Vastauksia kyselyyn tuli 35, jolloin vastausprosentiksi muodostui 79,5 %.

Tärkeimpiä esille tulleita asioita olivat Hukan henkilöstön yleinen tyytyväisyys tämänhetkiseen palkitsemiseen. Suurimpana ongelmana palkitsemisessa oli sen viestintä. Epätietoisuutta ja vääriä oletuksia eduista tuli esille noin kymmenessä prosentissa vastauksista. Suosituimpia etuja olivat liikkumista edistävät edut, lisäkoulutukset ja yhteiset juhlat sekä tilaisuudet. Edellä mainittuja etuja toivottiin myös määrällisesti lisää.

Yleisesti ottaen Hukan henkilöstölleen tarjoama palkitseminen on hyvällä tasolla. Muutoksia nykyisiin etuihin ei kannata tehdä radikaalisti vaan muutamia henkilöstön ehdottamia etuja tulisi lisätä ja suosituimpien etujen käyttömahdollisuutta tihentää. Nykyiset edut tukevat hyvin Hukan arvoja, mutta ehdotetut muutokset tulisivat selkeyttämään entisestään Hukan toimintaa määrittelyjen arvojen mukaiseksi.

Jatkotoimenpiteinä Hukan tulisi selkeyttää palkitsemisen viestintää, jotta edut tulisivat esille ja niistä saatava hyöty toteutuisi. Tämän tutkimuksen tapainen kysely tulisi suorittaa uudelleen vuoden kuluttua, jossa selvitetäisiin henkilöstön tyytyväisyys palkitsemiseen ja nähtäisiin nyt tehtävien muutosten vaikutukset.

Asiasanat: arvot, edut, henkilökuntaedut, kannustimet, kehittäminen, palkitseminen

ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Economics, Option of Business Competence

Author: Leo Schroderus

Title of thesis: Developing values supporting incentives. Case Liikuntakeskus Hukka

Supervisor: Eija Rajakangas

Term and year when the thesis was submitted: Autumn 2013

Number of pages: 60 + 8 appendices

The commissioner was Liikuntakeskus Hukka, which is a versatile health club in Oulu. The aim of this thesis was to develop rewarding system, in order to support Hukka values. From the results of this study, Hukka receives information on how rewarding systems work at present and which incentives are desirable from an employee's point of view.

The theoretical background consisted of an introduction of the topic and the commissioner. There were chapters of values, rewarding and implementation of rewarding. The approach of theory was taken mainly from organizational view. The material used in this study was from written and electronic sources. In order to develop a rewarding system it was necessary to examine how the present rewarding system works. The research methods applied in this study were both qualitative and statistical. Two employees in the management group were interviewed using a half structured theme interview method. The inquiry for all employees was implemented by using Webropol software. Invitations for inquiry were submitted by e-mail to all the employees of Hukka. 35 out of 44 individuals participated in the inquiry. Response rate for inquiry was 79,5 %.

The most important finding from research was that the employees are generally satisfied with rewarding system in Hukka. The most serious failure in the present rewarding system is related to communication. There was uncertainty about the rewarding between employees to a certain extend. The most popular incentives were related to sports, education and having common social events. The above mentioned incentives were also the most sought after incentives among employees.

In general the present rewarding system operates appropriately. Great modifications for the rewarding system are not recommended. It is justifiable to add few incentives to rewarding system and the most sought after incentives should be available more frequently. At present the incentives support values of Hukka and minor modifications would make it more integrated in the values.

In the future Hukka could make communication more clear about rewarding, to make incentives better known and to gain more benefits of rewarding. A survey for employees about rewarding could be arranged to see how the changes have affect to results.

Keywords: benefits, developing, incentives, perks, rewarding, values

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
	1.1 Rajaus, rakenne ja toteutus	8
	1.2 Toimeksiantajan esittely	9
2	ARVOT	10
	2.1 Arvot käsitteenä	10
	2.2 Arvojen muodostuminen	11
	2.3 Arvot osana johtamista	12
	2.4 Arvot ja sitoutuminen	13
	2.5 Arvot ja yrityskulttuuri	15
	2.6 Palkitseminen ja arvot	16
3	PALKITSEMINEN	18
	3.1 Palkitsemisstrategia	18
	3.2 Palkitsemisen suunnittelussa huomioitavia asioita	19
	3.3 Palkitseminen osana johtamista	20
	3.4 Palkitseminen ja yrityskulttuuri	22
	3.5 Palkitsemisen seuraukset ja haasteet	22
4	PALKITSEMISEN TOTEUTTAMINEN	24
	4.1 Luontoisedut	24
	4.2 Verovapaat henkilöstöedut	25
	4.3 Esimerkkejä palkitsemismenetelmistä	25
	4.3.1 Odottamaton palkitseminen	26
	4.3.2 Joustava palkitseminen	26
	4.4 Palkitsemisen viestintä henkilöstölle	29
	4.5 Palkitsemisen toteuttamisessa huomioitavia asioita	30
5	TUTKIMUKSEN EMPIIRISEN OSAN TOTEUTTAMINEN	31
	5.1 Tutkimusmenetelmät	31
	5.2 Aineiston hankinta	32
	5.3 Tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja anonymiteetti	32
6	TUTKIMUSTULOKSET	34
	6.1 Johdon teemahaastattelut	34
	6.2 Henkilöstökysely	36

6.2.1	Taustatiedot	36
6.2.2	Arvot	38
6.2.3	Työsuhde-etujen tärkeys vastaajille	39
6.2.4	Kuinka usein etuja käytetään	41
6.2.5	Avoimet kysymykset	43
7	JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET	46
7.1	Vastausten analyysi	46
7.2	Kehitysehdotukset	48
7.2.1	Viestintä	49
7.2.2	Odottamaton palkitseminen	50
7.2.3	Nykyisten etujen kehittäminen	51
7.2.4	Tavoitteellisuuden lisääminen ja uudet etuudet	52
7.2.5	Kehitysehdotukset tiivistettynä toimintamallina ja lyhyesti selitettynä	54
8	POHDINTA	56
	LÄHTEET	58
	LIITTEET	61

1 JOHDANTO

Arvoja tukevan yrityskulttuurin luominen ja ylläpitäminen siten, että jokainen työntekijä tietää tarkasti arvot ja kannattaa niitä, luo merkittävän kilpailuedun yritykselle tehokkuuden, sitoutuneisuuden ja henkilöstön hyvinvoinnin osalta. (Rhoades 2010, 25–29.) Tehokkain keino viestiä arvoja henkilöstölle on palkitseminen (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 13).

Työn toimeksiantajana toimi Heinäpäässä sijaitseva oululainen Liikuntakeskus Hukka (myöhemmin lyhennettynä Hukka). Työssä oli tarkoitus selvittää ne palkitsemiskeinot, jotka tukevat Hukan arvojen toteutumista ja ovat mieluisia henkilöstölle. Opinnäytetyö tarkastelee palkitsemista arvojen näkökulmasta, mikä on suhteellisen vähän tutkittu aihealue. Työn aihetta tekijälle ehdotti Hukan kehitysjohtaja Anna Rounaja tapaamisessamme 19.2.2013, koska Hukassa halutaan varautua tulevaisuuteen ja yrityksen kasvu mahdollistaa arvoja tukevan palkitsemisjärjestelmän käyttöönoton.

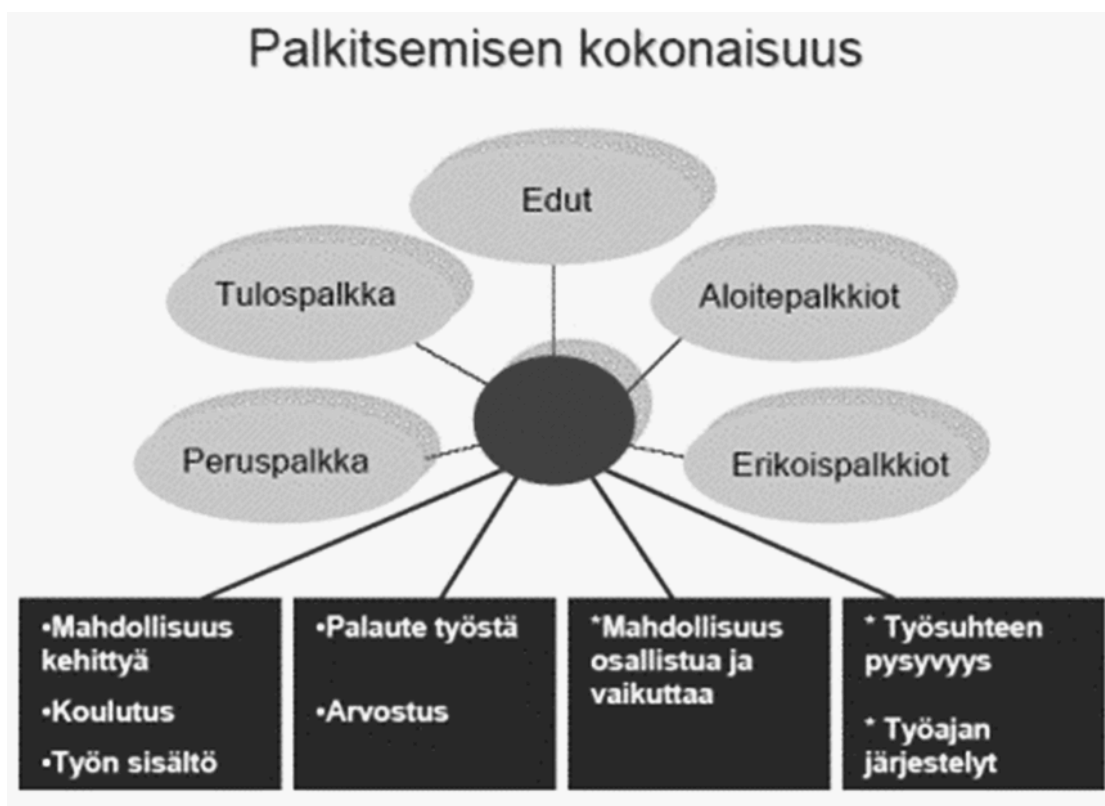
Hukan palkitsemisstrategian tavoitteita ovat sitouttaminen ja mielekkyyden lisääminen työskennellä ainoastaan Hukassa sekä arvojen mukaisen toiminnan tukeminen ja henkilöstöstä välittämisen osoittaminen. Tässä työssä keskitytään edellä mainituista tavoitteista pääasiallisesti arvojen mukaisen toiminnan tukemisen käsittelyyn. Lisäksi sitoutumista käsitellään alaluvussa 2.3, aiheen kokonaisuuden paremman ymmärtämisen vuoksi. ”Olemalla hyvä ja välittävä työnantaja, me vaikutetaan meidän tärkeimpien ihmisten elämänlaatuun merkittävästi. Tämän takia haluamme etsiä keinoja, joilla voimme pitää hyvää huolta meidän henkilökunnastamme.” (Rounaja 2.7, haastattelu.)

Työssä oli tarkoitus saada vastaus kysymykseen: Mitä arvoja tukevia palkitsemiskeinoja yrityksen olisi kannattavaa käyttää tulevaisuudessa? Vastauksen saavuttamiseksi tuli selvittää myös seuraavat tutkimuskysymykset:

- Mitkä palkitsemiskeinot ovat yrityksen johdon mielestä arvoja tukevia?
- Mitkä palkitsemiskeinot henkilöstö kokisi mielekkäiksi?
- Millaiset palkitsemiskeinot tukevat Hukan arvojen toteutumista?

1.1 Rajaus, rakenne ja toteutus

Palkitseminen on laaja kokonaisuus, joka käsittää kaiken sen mitä työntekijä saa vastineeksi työpanoksestaan (ks. kuvio 1). Käytännössä palkitseminen toteutetaan sellaisilla keinoilla, joihin liittyvät keskeisesti raha, edut, tunnustukset, arvostamisen osoitus ja kehittymismahdollisuudet. (Hakonen ym. 2005, 13.) Palkitseminen ainoastaan rahalla ei riitä tyydyttämään henkilöstön tarpeita, jonka vuoksi yrityksissä on tärkeää huolehtia myös muista palkitsemismenetelmistä. Oikeudenmukaiset ja reilut palkitsemiskäytännöt ovat avainasemassa, kun organisaatiossa halutaan luoda hyvät suhteet henkilöstöön ja pidentää työuria. (Sasknetwork, hakupäivä 29.7.2013.)



KUVIO 1. Palkitsemisen kokonaisuus. (Vartiainen, Hakonen & Hulkko 1998)

Palkitsemisen kokonaisuudessa (kuvio 1) tämän työn sisältö sijoittuu edut ja erikoispalkkiot osioihin. Tässä opinnäytetyössä keskitytään palkitsemiseen luontais- ja työsuhde-etujen avulla. Rahalla palkitsemista palkan tai palkkioiden muodossa ei käsitellä. Työstä rajataan pois myös aineeton palkitseminen, kuten kiittäminen, työyhteisön jäsenyys, joustaminen työaikojen suhteen ja vastuun antaminen. Yrityksen visiota ja liiketoimintastrategiaa ei myöskään käsitellä tutkimuksessa.

Työn teoriaosuuden luvussa kaksi käsitellään arvoja yksilön ja organisaation kannalta. Palkitsemista käsitellään pääasiallisesti yrityksen näkökulmasta luvuissa kolme ja neljä. Luvussa viisi kerrotaan työn empiirisen osuuden toteutuksesta ja luvussa kuusi käydään läpi empiirisestä tutkimuksesta saatu aineisto. Luvussa seitsemän analysoidaan tutkimuksen tulokset. Luku kahdeksan sisältää kehitysehdotukset, jaoteltuina aiheen mukaan omiin alalukuihin. Luvussa yhdeksän pohditaan opinnäytetyön prosessia työn tekijän näkökulmasta.

1.2 Toimeksiantajan esittely

Liikuntakeskus Hukka on Oulun Heinäpäässä toimiva yli 14000 neliometriä laaja sisäliikuntakeskus, joka on perustettu 1970-luvulla. Työntekijöitä Hukassa on 44 joista suurin yksittäinen ryhmä on ryhmäliikuntatuntien ohjaajat (19 kpl). Hukassa työskentelevistä henkilöistä miehiä on 13 ja naisia 31. (Rounaja 17.9.2013, sähköpostiviesti.) Yritys tarjoaa jäsenilleen mahdollisuuden käyttää vapaasti kuntosalia, osallistua ryhmäliikuntatunneille sekä varata palloiluvuoroja. Liikuntakeskus Hukan toiminnan perusajatuksena on toteuttaa valittuja arvoja käytännössä. (Hukkamanuaali 2012, 4–8.) Hukka tiivistää arvonsa seuraavasti:

Hukan arvot pähkinänkuoressa

- Jaamme positiivista energiaa.
- Olemme ylpeitä työstämme.
- Pidämme hauskaa.
- Tuemme toisiamme ja haluamme olla alan parhaita.
- Korostamme yhteisöllisyyttä ja luotettavuutta. (sama, 5.)

Liikuntakeskus Hukan liikevaihto oli 2012/03 päättyneellä tilikaudella 2 051 000 €, liikevoittoprosentin ollessa 15,9 %. Liikevaihto on kasvanut viimeisen neljän tilikauden aikana keskimäärin 13,5 % vuodessa ja vuonna 2012 kasvua oli 12,6 %. (Fonecta finder, hakupäivä 22.5.2013.) Edellä mainittujen lukujen perusteella Hukka kuuluu selkeästi kannattavimpaan ryhmään vertailtaessa kuntokeskuksia Suomessa. Keskimääräinen liikevoittoprosentti kuntoilukeskuksilla oli 5,4 % vuonna 2012. Suomen suurimman kuntoilukeskusketjun Elixia Finland Oy:n liikevoittoprosentti oli 14 % vuonna 2012. Liikevaihdon kasvu Hukalla on ollut vuonna 2012 alan keskiarvon mukainen. (Kauppalehti 2013, hakupäivä 30.6.2013.)

2 ARVOT

Arvoja voidaan kuvata usealla eri tavalla. Aaltonen ja Junkkari (2003, 60–61) ovat esittäneet arvoista seuraavia määrittelyjä:

Arvo on asia jota pidämme tärkeänä-- Arvot ovat valintoja-- Arvo on merkitys, jonka asia saa täyttäessään tarpeen-- Arvo on vakaumus-- Arvot yleisiä pyrkimyksiä pyrkiä tiettyihin päämääriin. Arvo on kyky sanoa ”ei” asioille, joita olisi mukava tehdä ja ”kyllä” asioille, joiden toteuttaminen on epämukavaa... Yritysten ja yhteisöjen tasolla **arvot ovat yhteisön tahtotila.**

Muun muassa edellä mainituilla määrittelyillä voidaan kuvata arvojen määritelmää. Arvo käsitteenä voidaan ajatella olevan perusta käsitteille arvostus, ihanne, hyveet ja uskomukset. (sama.)

Alaluvussa 2.1 käydään läpi, mitä arvot käsitteenä ovat, ja alaluvussa 2.2, miten ne muodostuvat, arvojen kokonaisuuden selkeyttämisen vuoksi. Alaluvussa 2.3 kerrotaan miksi arvot tulee huomioida osana johtamista ja mitä seurauksia huomioinnilla on. Alaluvuissa 2.4 ja 2.5 esitetään kattavasti arvojen suhde sitoutumiseen ja yrityskulttuuriin, sillä ne ovat niitä oleellisia tekijöitä joihin arvot vaikuttavat voimakkaasti. Alaluvuissa 2.1 Arvot käsitteenä ja 2.4 Arvot ja sitoutuminen on käsitelty arvoja yksilön sekä organisaation osilta, muissa alaluvuissa on keskitytty arvoihin ja niiden vaikutuksiin pääasiallisesti organisaation näkökulmasta.

2.1 Arvot käsitteenä

Arvojen määrittäminen selkeäksi käsitteeksi on erittäin haastavaa. Yleisesti arvot-käsite merkitsee kahta eri asiaa ihmisille: taloudellista arvoa eli jonkin asian rahallista arvoa tai eettistä arvoa eli sitä mitä pidämme tärkeänä, hyvänä ja moraalisena. (Aaltonen & Junkkari 2003, 59; Ketola 2005, 59.) Joillakin ihmisillä nämä kaksi käsitettä merkitsevät samaa asiaa, eli käytännössä tällaiset ihmiset arvostavat rahaa kaikista tärkeimpänä arvona (Ketola 2005, 59).

Henkilökohtaiset arvot ovat syvälle mieleen juurtuneita, yleensä alitajuisia käsitteitä normeista joiden mukaan ihmiset toimivat. Arvot kertovat ihmiselle mitkä asiat ovat tärkeitä ja merkityksellisiä, sekä ne toimivat suurimpana, yleensä kyseenalaistamattomana henkilökohtaisena motivaation lähteenä kaikissa tekemisissä. Arvot ohjaavat käytännössä kaikkea ihmisen toimintaa kuten

moraalia, toisten ihmisten kohtelua ja sitoutuneisuutta omiin sekä oman organisaation tavoitteisiin. (Scott, Jaffe & Tobe 1993, 27–34.)

Henkilöstön omatessa erilaisia henkilökohtaisia arvomaailmoja saadaan organisaatiossa aikaiseksi kehitystä ja innovaatioita. Organisaation jäsenten omatessa identtiset arvomaailmat, voidaan olettaa ettei kehitystä työpaikalla tapahdu. Lisäksi työpaikan ilmapiiri olisi luultavasti ikävyyttävä. (Aaltonen, Heiskanen & Innanen 2003, 42.) Yksilöiden tulee pystyä aidosti jakamaan organisaation arvot, sillä henkilökohtaisten arvojen ollessa ristiriidassa yrityksen arvojen kanssa, voi työnteko olla haastavaa työyhteisön kesken (sama; Aaltonen & Junkkari 2003, 136). Oman työn arvostaminen vaikuttaa olennaisesti työssä jaksamiseen. Arvojen ja jaksamisen välillä on suora korrelaatio. (Aaltonen & Junkkari 2003, 136.)

Yrityksissä vaikuttavat arvot kuuluvat kahteen eri pääryhmään. Taloudelliset arvot vaikuttavat siihen, millä tavoilla taloudellinen tulos pyritään maksimoimaan yrityksessä. Eettiset arvot ovat pehmeitä arvoja, jotka puolestaan vaikuttavat yrityksen tapaan ottaa ihmiset ja luonto huomioon. Eettisesti toimivat yritykset määrittelevät ihmisten, ympäristön ja oikeiden mukaisuuden perusteella rajat taloudellisen hyödyn hankkimisen keinoille. Henkilöstö ja johto voivat nähdä arvojen toteutumisen eri tavoilla. Johdon näkemys voi olla, että pehmeät ja eettiset arvot ohjaavan toimintaa, kun taas henkilöstö näkee taloudellisten tavoitteiden olevan tärkeimpiä yritykselle. (Rohweder 2004, 79, 141.)

Arvoteoreetikkojen pääajatus on, että arvot ovat opittuja asioita eikä niitä ole saatu biologisen perimän mukana. Eläimiin verrattuna ihmiset voivat kuvitella elämänsä vuosiksi eteenpäin ja tehdä sen perusteella arvovalintoja joiden mukaan toimivat. Arvojen mukainen toiminta voi aiheuttaa myös kärsimystä yksilölle itselleen. Eläimet toimivat viettiensä varassa, mutta ihmisten viettien toteutuksen rajoittavana tekijänä toimivat arvot. (Aaltonen & Junkkari 2003, 69.)

2.2 Arvojen muodostuminen

Organisaation arvot muodostuvat henkilöstön jäsenten moraalien ja etiikan pohjalta (Rohweder 2004, 79). Arvot vaikuttavat siihen, miten organisaatiossa ihmiset kohtelevat toisiaan, millä tavalla tehtävät hoidetaan ja mikä on tärkeintä organisaatiolle (Scott ym. 1993, 27–34). Ketola (2005,

117) kirjoittaa organisaatioissa määrittelemättömien ja kirjoittamattomien arvojen olevan voimakkaampia vaikuttimia kuin kirjatut ja erikseen määritellyt arvot.

Arvot, jotka toteutuvat todellisesti yrityksessä, ohjaavat jokaisen henkilöstön jäsenen toimintaa, vaikka yksiselitteisiä ohjeita ei olisi määritelty (Rohweder 2004, 79). Kirjoittamattomat arvot syntyvät vuosien saatossa organisaatioissa ja ne vaikuttavat henkilöstön toimintaan huomaamattomasti sekä alitajuisesti. Kirjoittamattomat arvot ovat kirjoitettuihin arvoihin verrattuna huomattavasti muuttumattomampia. (Ketola 2005, 117.)

Viralliset, tavoiteltavat arvot kuvaavat sitä, mitä yritys arvostaa ja mitä henkilöstön tulisi yrityksen mielestä arvostaa (Rohweder 2004, 141). Virallisen määrittelyn jälkeen menee yleensä useita vuosia, ennen kuin henkilöstö on sisäistänyt arvot, joiden avulla yrityksen toiminta toteutuu. Arvojen muuttuessa osaksi rutiinotoimintaa niitä kutsutaan käyttöarvoiksi. Käyttöarvot voivat vaikuttaa rutiineissa joko tietoisella tai vaistonvaraisella tasolla. (Aaltonen & Junkkari 2003, 76–80.) ”Tavoitearvot kuvaavat tietoista pyrkimystämme muuttaa toimintaamme sovittujen arvojen suuntaan. Käyttöarvot taas kuvaavat valintoja, joita käytännössä teemme. Tavoitearvojen ja käyttöarvojen välillä on aina ero, joskus jopa sovittamaton ristiriita”. (sama.)

2.3 Arvot osana johtamista

Sellaiset yritykset ovat vahvoilla markkinoiden muuttuessa, joiden toimintaa ohjaavat voimakkaasti arvot, missio ja visio. Edellä mainittuja ominaisuuksia omaavat organisaatiot tietävät oman tarkoituksensa ja tärkeytensä kaikissa tilanteissa. Yrityksen omien arvojen, mission ja vision toimituksessa suunnannäyttäjänä, työntekijät sitoutuvat organisaatioon voimakkaammin ja toimivat muutostilanteissa tehokkaasti. Käytännössä arvot toimivat yllä kuvatun kaltaisen organisaation menestyksen filosofiana. Silloin kun ihminen kokee jonkin asian tai tehtävän olevan oikein ja tärkeä, hän on valmis tekemään tavoitteen saavuttamiseksi suuren panostuksen. Yksi avaintekijöistä on saada henkilöstön ja yrityksen arvot lähelle toisiaan, kun pyritään parempaan tehokkuuteen organisaatiossa. Ryhmän jäsenten jakaessa arvomaailmat, on seurauksena yhteinen tahtotila ja sitoutuminen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Scott ym. 1993, 11–27.)

Arvoihin perustuva liiketoiminta on synnyttänyt kansainvälisiä menestystarinoita kuten General Electricin, Texas Instrumentsin ja Nokian. Näitä yrityksiä yhdistää tietoinen liiketoiminnan toteutus

arvojen perusteella. Yksi tärkeimmistä yrityksen ohjausjärjestelmistä on arvot ja niihin panostaminen on liiketoiminnan menestymisen kannalta tärkeää. (Aaltonen & Junkkari 2003, 23–25.) Parhaita organisaatioita ja tiimejä yhdistää henkilöstön yhteinen ja selkeä näkemys siitä, mitä he ovat luomassa yhdessä. Ryhmän jäsenet ovat innokkaita ja selvillä siitä, mikä on heidän roolinsa yhteisössä ja he jakavat yhteisen arvomaailman. Arvot, tavoite ja visio ovat osa heidän identiteettiään, jonka ansiosta ryhmä voi reagoida paremmin ja innovatiivisemmin muutostilanteissa. (Scott ym. 1993, 11.)

Strategisen suunnittelun perusta saadaan arvoista. Arvojen perusteella luodaan strategia ja strategian avulla voidaan määritellä toiminnan päämäärät ja tavoitteet. Päämäärien ja tavoitteiden toteutumisen mittaamisella, nähdään arvojen toteutuminen käytännössä. (Ketola 2005, 171.) Arvojen toteutumisen edellytyksenä on arvojen normittaminen. Arvojen normittamisen ideana on muuttaa arvot mitattaviksi asioiksi, joita voi seurata ja niiden toteutumisesta voi palkita. Normien mukaisesta toiminnasta tulee seurata palkitsemista, kun taas filosofisessa mielessä normeista poikkeamisesta seuraa huono omatunto. (Kauppinen 2002, 19–23.)

Organisaation halutessa yhdistää ekologisen, sosiaalisen ja taloudellisen vastuun, tulee arvojen olla määriteltyinä siten, että sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät hyväksyvät ne. Periaatteessa arvojen perusteella määrittyvät teot ja puheet, vaikka järjestys voi olla myös toisenlainen. Loogiseen ja selkeään vastuullisuuteen pyrkivän organisaation tulee toimia sanoissaan ja teoissaan arvojen mukaisesti. (Ketola 2005, 56–57.)

Yleisen kokemuksiin perustuvan käsityksen perusteella, paras työyhteisö saadaan useiden eri ikäluokkien yhdistelmästä. Yksilöiden oma arvomaailma vaikuttaa erittäin voimakkaasti siihen, millaisen panoksen he antavat tiimin hyväksi. Rekrytointivaiheessa olisi aiheellista tehdä minimissään hienovarainen arvoanalyysi hakijalle. (Aaltonen & Junkkari 2003, 125,135.)

2.4 Arvot ja sitoutuminen

Ihmisellä on sisäinen tarve kuulua johonkin yhteisöön, joka nykyaikana on useimmille ihmisille työpaikka. Monia yrityksiä voidaan kuvailla heimoiksi, joilla on omat päälliköt, noitatohorit ja traditiot. Tällainen yhteisö antaa yksilölle tunteen turvallisuudesta ja aiheen olla ylpeä kuulumisesta tiettyyn ryhmään. Hyvään työyhteisöön tullaan mielellään työskentelemään jopa sellaisinkin

päivinä, kun muut tekijät voivat olla kotiin jäämisen puolella. (Ruokolainen 2011, 92–104.) Yllä kuvatun ansiosta yritys säästää rahaa, kun poissaolot vähenevät. Muita etuja hyvässä työyhteisössä ovat tuottavuuden ja laadun paraneminen. (Aaltonen & Junkkari 2003, 24–25, 49–51.)

Henkilöstö sitoutuu sellaiseen yritykseen, jonka arvomaailma tukee heidän omaansa. Tämän seurauksena työurat yrityksessä pitenevät. Ei ole myöskään harvinaista, että työntekijä valitsee pienemmän palkan samoista tehtävistä toisessa yrityksessä, jos sen arvot ovat lähellä henkilön omia arvoja. Tämän voidaan ajatella olevan kilpailuetu niin houkuttelevuuden kuin palkkakulujen kannalta, kun työntekijöiden houkuttelemiseksi ei tarvitse maksaa tarpeettoman suuria palkkoja. (sama.)

Sitoutumisella yritykseen on havaittu olevan useita positiivisia vaikutuksia. Sitoutuneet henkilöstön jäsenet toimivat tehokkaammin, osallistuvat kehitystyöhön, sopeutuvat muutoksiin ja ovat enemmän paikalla kuin sitoutumattomat työntekijät. Sitoutuneet työntekijät eivät koe niin suurta työttömyyden uhkaa ja perheen sekä työn yhteensovittaminen on helpompaa kuin sitoutumattomilla työntekijöillä. Sitoutuneet työntekijät kokevat heidän organisaationsa olevan lähellä henkilöstöä, ja lisäksi sitoutuneet työntekijät kokevat omaavansa myös vaikutusvaltaa organisaation päätöksissä. (Ruokolainen 2011, 92–105.)

Yritykset voivat vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen ihmisseläisellä yrityskulttuurilla, sekä sellaisen henkilöstöjohtamisen keinoin, jossa johdetaan tehtäväkeskeisesti ja painotetaan toimivan johdon merkitystä suunnannäyttäjänä. Muut keinot, jotka vaikuttavat positiivisesti sitoutumiseen, ovat reilu ja myönteinen kohtelu, esimiesten antama tuki, palkitseminen ja hyvät työskentelyolosuhteet. Esimiesten tulee pystyä kertomaan yrityksen tavoitteista ja visiosta, sekä heidän on toimittava roolimalleina yrityksessä. Sitoutumista heikentää puolestaan sellainen kulttuuri, jossa toimitaan erityisesti sääntöjen ja byrokratian puitteissa. (Ruokolainen 2011, 102–105.)

Ruokolaisen (sama) tekemässä väitöstutkimuksessa on havaittu viitteitä nuorten sitoutumisen olevan yleisesti heikompaa kuin vanhempien työntekijöiden, lisäksi suurissa yrityksissä henkilöstön sitoutuminen on vähäisempää kuin pk-yrityksissä. Nuorempien sitoutuneisuutta voidaan kuitenkin parantaa tukemalla urakehitystä, antamalla harjoittelumahdollisuuksia, kouluttamalla ja lisäämällä huomiota työn ja vapaa-ajan suhteeseen. (sama.)

2.5 Arvot ja yrityskulttuuri

Yrityskulttuurin voidaan sanoa olevan yhteisön kokonaisuus, johon vaikuttavat käytännössä kaikki yritykseen liittyvät tekijät. Arvot ovat avaintekijänä siinä, millainen yrityskulttuurista muodostuu, joka puolestaan määrittelee merkittävästi sen, miten yrityksessä käyttäydytään ja toimitaan eri tilanteissa. (Scott ym. 1993, 14–27; Schein 2009, 41; Armstrong 2010, 16.) Muita tärkeitä osatekijöitä kulttuurin muodostumisessa ovat arvostukset, uskomukset, vuorovaikutussuhteet, johtamiskulttuuri, rituaalit sekä alakulttuurit. Ominaisuutena kulttuuriin kuuluu ennustettavuus, jonka avulla voi päätellä, miten organisaatio toimii normaaleissa tilanteissa ja mitkä asiat eivät ole hyväksytyjä sen jäsenten teoissa. (Aaltonen & Junkkari 2003, 100–106.)

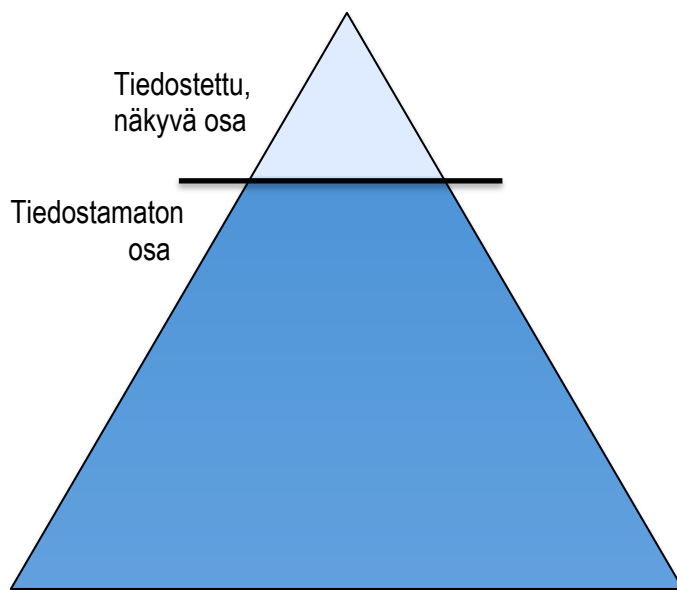
Kulttuurin muodostumiseksi tarvitaan joukko ihmisiä, joilla on ollut riittävästi yhdessäoloaikaa ja vakaat olosuhteet kulttuurin muodostamiseksi. Joillakin yrityksillä ei ole vahvaa yrityskulttuuria, koska ihmiset eivät ehdi olla yhdessä riittävän kauan vahvan kulttuurin muodostamiseksi. Toisissa yrityksissä se taas on erityisen vahva, koska heillä on pitkä historia yhdessä ja paljon yhteisiä kokemuksia. (Schein 1990, 111.) Organisaatiokulttuuriin tehtäväksi Aaltonen ja Junkkari (2003, 103) esittävät seuraavia asioita:

- Organisaatiokulttuuri antaa identiteetin organisaatiossa työskenteleville. ”Tätä me olemme. Tämä on kotimme.”
- Se auttaa sitoutumaan organisaation päämääriin. ”Tämän haluamme saavuttaa.”
- Se ylläpitää sosiaalista järjestelmää. ”Näin toimimme keskenämme.”
- Se myös luo asioille merkityksen, joka vaikuttaa käyttäytymiseen. ”Tästä on kysymys. Näin tulkitsemme tapahtumia.

Scheinin (2009, 30–41) teorian mukaan kulttuuri koostuu kolmesta eri tasosta:

- Artefakteista eli yrityksen näkyvistä osista ja prosesseista, joihin kuuluvat rakennukset, tunnukset, tekniikka, toimintatavat, järjestelmät, nimikkeet, kaaviot, rakenteet ja tavat.
- Näkymättömästä osasta, joka kertoo perusteet toiminnolle. Siihen kuuluvat oleellisesti arvot, strategiat ja toimintaperiaatteet.
- Perimmäisistä oletuksista, joihin kuuluvat uskomukset, käsitykset, ajatukset sekä tunteet tiedostamattomalla tasolla.

Näkyvän osan eli artefaktien vaikutus organisaation toiminnan kokonaisuuteen on noin 10 % ja loput vaikutuksesta muodostuu näkymättömästä osasta (ks. kuvio 2). Arvot toimivat näkyvän ja näkymättömän yrityskulttuurin rajapinnassa ja sen vuoksi arvoja voidaan käyttää yhdistävänä tekijänä, kun halutaan vaikuttaa yrityksen syvimpiin ja tiedostamattomimpiin osa-alueisiin. Arvojen voidaan ajatella olevan kulttuurin ohjausjärjestelmä, joihin vaikuttamalla vaikutetaan myös yhteisön käyttäytymiseen. (Aaltonen & Junkkari 2003, 101–102, 111.)



Kuvio 2. Yrityskulttuurin tiedostettu ja tiedostamaton taso Aaltosen & Junkkarin (2003, 102) mallin mukaan.

Kulttuuria huomioon ottaessa tulee ymmärtää, että kulttuuri on pysyvää, vaikeasti muutettavissa olevaa ja näkymätöntä. Kulttuuria ohjaavat yhteiset sisäiset ja opitut oletukset, joille yksilöiden jokapäiväinen toiminta perustuu. Kulttuurin sulautuminen kaikkeen, tekee kulttuurin määrittelyn sanallisesti erittäin vaikeaksi. Tärkeimpänä kulttuuriin liittyvänä tekijänä tulee huomioida, ettei ole olemassa oikeaa tai väärää yrityskulttuuria. (Schein 1999, 36–40.)

2.6 Palkitseminen ja arvot

Palkitsemisen toteuttaminen kertoo henkilöstölle paremmin siitä mitä yritys oikeasti arvostaa verrattuna kirjoitetuttuihin arvoihin tai visioon. Yrityksissä on hyvin yleistä, että palkitseminen on

järjestetty kirjoitettujen arvojen vastaisesti. (Deeprise 2006, 51.) Adecon (2013, hakupäivä 10.8.2013) ohjeissa todetaan palkitsemisen järjestämisen arvojen vastaisesti aiheuttavan henkilöstön keskuudessa tunteen, ettei ilmoitetuilla arvoilla ole merkitystä. Deeprise (2006, 52) mukaan yleisiä esimerkkejä arvojen vastaisesta palkitsemisesta ovat:

Arvoissa sanotaan:

Arvostamme laatua.

Uskomme yhteistyöhön.

Kannatamme riskinottoa.

Arvostamme yksilöllisyyttä.

Asetamme asiakkaan etusijalle.

Yrityksessä palkitaan:

Oikoteiden löytämisestä kustannusten laske-
miseksi.

Sisäisestä kilpailusta tiimitovereita vastaan.

Asioiden tekemisestä totutulla tavalla.

Sopeutumisesta.

Ajan säästämistä asiakkaan kohtaamisissa.

Palkitsemisessa tulee huomioida yrityksen tärkeimmät arvot, jotka määrittelevät sen millainen toiminta on yrityksen näkökulmasta toivottavaa. Palkitsemisen tulee sopia yrityksen kulttuurin ja tukea sitä lisäksi sen avulla voidaan muokata yrityskulttuuria. (Armstrong 2010, 16.) Palkitsemisjärjestelyillä on tärkeä merkitys siihen, miten henkilöstö kokee yrityksen sitoutuneen omiin arvoihinsa. Yrityksen ottaessa arvot huomioon palkitsemisjärjestelmässä, viestittää yritys arvojen olevan konkreettisesti merkityksellisiä. (Rhoades 2010, 92.)

Palkitsemisen arvioinnissa on tärkeää määritellä tarkasti ne perusteet mistä palkitaan. Kaikkea arvojen mukaista toimintaa ei ole realistista pyrkiä palkitsemaan, mutta yrityksessä tulisi olla selkeät arviointikriteerit mistä palkitaan. (sama.) Yrityksen on tärkeää pystyä määrittelemään sanallisesti kaikkien palkitsemiskeinojen tarkoitus. Sanallisen määrittämisen tarkoitus on yhdistää konkreettisesti palkitseminen yrityksen arvoihin ja päämääriin. (Hakonen ym. 2005, 28, 147–160.)

3 PALKITSEMINEN

Palkitseminen on parhaimmillaan organisaation ja sen jäsenten välinen kaksisuuntainen prosessi, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Palkitseminen on myös johtamisen väline, joka tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista. (Aalto yliopisto 2012, ha-
kupäivä 3.6.2013.)

Alaluvussa 3.1 kerrotaan palkitsemisstrategiasta, joka vaikuttaa ratkaisevasti palkitsemisen suunnitteluun ja toteutukseen. Palkitsemisen suunnittelussa huomioitavat asiat esitetään alalu-
vussa 3.2. Palkitsemisen suunnittelu-luvussa kerrotaan kuinka otetaan huomioon useita eri näkö-
kohtia palkitsemisessä, jotta lopputulos tulisi olemaan mahdollisimman onnistunut. Palkitsemisen
vaikutukset osana johtamista käsitellään alaluvussa 3.3, jossa kerrotaan, mitä kaikkea palkitse-
miseen liittyy ja miten vaikutukset vaikuttavat henkilöiden toiminnan ohjaukseen. Yrityskulttuuri ja
arvot ovat kiinteästi toisiinsa sidoksissa ja tästä suhteesta kerrotaan tarkemmin alaluvussa 3.4,
jotta arvojen vaikutus yrityksen toiminnassa selkeytyisi. Alaluvuissa 3.5 ja 3.6 käydään läpi seu-
raukset onnistuneesta ja epäonnistuneesta palkitsemisestä.

3.1 Palkitsemisstrategia

Palkitsemisstrategian tulisi vastata seuraavaan kysymykseen: miten palkitsemisellä voidaan tu-
kea yrityksen päämäärien saavuttamista? Tärkein tehtävä palkitsemisstrategialla on tukea yrityk-
sen liiketoimintasuunnitelman toteutumista. Liiketoimintasuunnitelman ja palkitsemisstrategian
yhdistäminen selkeäksi kokonaisuudeksi edesauttaa yritystä saavuttamaan tavoitellun päämää-
rän. (Armstrong 2010, 17, 30.)

Viitalan (2009, 140–142) mukaan palkitsemisstrategiassa määritellään vastaukset seuraaviin
kysymyksiin:

- Mistä asioista organisaatiossa palkitaan?
- Mikäli palkitseminen tapahtuu tulosten perusteella, niin mitkä organisaatiotason tulok-
set huomioidaan?
- Millä tavalla palkkiot jaetaan henkilöstön kesken?

Armstrong (2010, 30) puolestaan kertoo palkitsemisstrategian määrittelevän:

- Miten palkan rakenne muodostetaan.
- Mitä etuja henkilöstölle annetaan.
- Millä keinoilla lisätään sitoutuneisuutta ja omaksutaan kokonaispalkitsemisen näkökulma.

Palkitsemisstrategiassa huomioon tulee ottaa palkitsemistavan kustannukset ja arvio toimivuudesta. Kun ne suhteutetaan palkitsemisen tavoitteisiin, niin voidaan määritellä, mitkä palkitsemiskeinot ovat hyötysuhteeltaan parhaita. Useimmiten aineeton palkitseminen on hyötysuhteeltaan tehokkainta palkitsemista. Erikois- ja tulospalkkiot ovat myös tehokkaita ja suosittuja ratkaisuja. (Hakonen ym. 2005, 28–29.)

3.2 Palkitsemisen suunnittelussa huomioitavia asioita

Organisaatiolla on vapaat kädet määritellä oma palkitsemisjärjestelmä, kunhan toteutus on pakottavien voimassaolevien säädösten mukainen. Tärkeimmät rajoittavat tekijät tulevat työehtosopimuksesta sekä työ- ja verolainsäädännöstä. Lisäksi huomioon on otettava yrityksen henkilöstön rakenne, työmarkkinatilanne, yrityskulttuuri, kilpailustrategia ja ne tekijät, jotka ohjaavat henkilöstön käyttäytymistä. (Viitala 2009, 140–142.)

Hakosen ym. (2005, 14–17) mukaan palkitsemisessä tulisi pyrkiä lopputulokseen, joka olisi niin työnantajan, työntekijän kuin sidosryhmienkin etu. Palkitseminen tulisi suunnitella siten, että se olisi sovelias juuri kyseiselle yritykselle. Liiketoimintasuunnitelma ja henkilöstön koostumus ovat tärkeimpiä palkitsemisen suunnitteluun vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi tulisi huomioida myös yrityksen arvot, kulttuuri ja toimintatavat. (Armstrong 2010, 13.)

Esimiesten on ensisijaisen tärkeää tietää, mikä on yrityksen palkitsemisstrategia ja millaisia ovat käytettävissä olevat palkitsemiskeinot sekä palkitsemiskeinojen tarkoitukset. Palkitsemisjärjestelmän täysimittainen mahdollisuuksien hyödyntäminen edellyttää, että jokainen esimies tietää, mikä hänen roolinsa ja tehtävänsä on palkitsemisen kokonaisuudessa. (Hakonen ym. 2005, 28–29.)

Palkittavan henkilön iällä ja elämäntilanteella on suuri merkitys siihen, mitä palkitsemiskeinoja henkilö arvostaa. Ihmiset ovat yksilöitä, jonka vuoksi palkitsemisessa tulisi huomioida henkilöä soveltaevat keinot, jotka olisivat sopivia keinoja palkita. Yleistäen voidaan sanoa aineellisten palkkioiden merkitsevän enemmän uran alkuvaiheessa, henkilön ollessa noin 25–40-vuotias. Uranylpuolella työn sisältö ja joustavuus merkitsevät enemmän. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 46; Rope & Kettunen 2012, 35–38.)

Viitala (2009, 132–142) toteaa onnistuneen palkitseminen vaativan aktiivista seurantaa sekä selkeiden ja mitattavien tavoitteiden asettamista yrityksen vision mukaisesti. Palkitsemisjärjestelmä on tärkeää arvioida jatkuvasti, jotta yrityksessä voidaan varmistaa palkitsemisen tukevan liiketoiminnan tarpeita. Liiketoiminnan ja HR-osaston tarpeet sekä strategiat voivat muuttua usein ja yrityksen on tärkeää varmistaa, että palkitseminen muuttuu niiden mukana. Tarvittaessa tulee tehdä kehitystoimenpiteitä, jotta palkitsemisjärjestelmä pysyy kannustavana. (Armstrong 2010, 408.)

Palkitsemisen suunnittelussa erityisen haasteellista on rajan vetäminen eri henkilöstöryhmien välille. Yleisimpiä henkilöstöryhmien erottelukeinoja ovat tehtävänimikkeet ja työskentelyosastot. Jako voidaan tehdä myös muilla keinolla, kunhan perustelu ja jako eri palkitsemisryhmien välillä on selkeä. (Hakonen ym. 2005, 164–165.) Palkitsemiskeinojen ollessa helposti ymmärrettäviä ja johdonmukaisia, voidaan palkitsemisella tukea yrityksen toiminnan kehittymistä haluttuun suuntaan (Viitala 2009, 142).

3.3 Palkitseminen osana johtamista

Hakosen ym. (2005, 13) mukaan tehokkain johtamisen viestintäkeino on palkitseminen, kun henkilöstölle halutaan ilmaista, mitkä ovat organisaation tavoitteet ja arvot. Palkitsemisen avulla voidaan vahvistaa organisaation rakenteita ja kulttuuria sekä viestiä tehokkaasti organisaation tavoitteet ja arvot (Hakonen 2009, 220).

Palkitsemisen tarkoituksena on edesauttaa yritystä saavuttamaan liiketoimintastrategian mukaiset tavoitteet. Palkitsemisjärjestelmä koostuu käytäntöön otetuista palkitsemiskeinoista sekä niiden kehittämisen ja käytännön prosesseista (ks. kuvio 3). (Aalto yliopisto 2012b, hakupäivä 4.6.2013.)



KUVIO 3. Palkitsemisjärjestelmä johtamisen välineenä (Aalto yliopisto 2012b, hakupäivä 4.6.2013).

Onnistunut palkitsemisen toteuttaminen vaatii tietoa yrityksen näkemyksestä tulevaisuuden suhteen sekä niistä mahdollisuuksista, joita palkitsemisella voidaan saavuttaa. Organisaatioissa yleinen ongelma on se, ettei palkitseminen ole selkeästi kenenkään vastuualuetta ja näin ollen siihen ei keskitytä riittävästi, eikä välttämättä ymmärretä sen tarjoamia mahdollisuuksia. (Hakonen ym. 2005, 14.) Armstrong (2010, 15) toteaa, että esimiehillä tulee olla selkeä käsitys siitä, mitä henkilöstöltä odotetaan ja millaista toimintaa tulee palkita.

Palkitsemisen johtamiseen Armstrong (sama, 24) on määritellyt kuusi neuvoa:

- Henkilöstöä tulee palkita sen mukaan, millaista arvoa työntekijät luovat yritykselle.
- Palkitsemisen tulee perustua yrityksen arvoihin ja tahtotilaan.
- Työntekijä tulee ottaa huomioon yhtä tärkeänä kuin muutkin liiketoimintaan liittyvät asiat.

- Palkitsemisen sopivuus henkilöstölle on tärkeämpää kuin tutun toimintatavan ylläpitäminen.
- Palkitsemisen perusteita ja käytäntöjä kehittäessä tulee uskaltaa luoda erilainen tai jopa ainutlaatuinen järjestelmä.
- Palkitsemisen johtamisen tulee perustua järkisyihin ja ymmärtämiseen mieluummin kuin mielipiteisiin ja oletuksiin.

3.4 Palkitseminen ja yrityskulttuuri

Palkitsemisella voidaan tukea ja auttaa yrityskulttuurin muutosta seuraavilla toimenpiteillä: suorituksista palkitsemista korostetaan, tehdään palkitseminen ehdolliseksi suorituksiin perustuen, lisäksi suoriutumisen johtamista korostetaan. Palkitseminen tulee määritellä tärkeimpien arvojen mukaisesti, kun arviointiperusteena ovat suoritukset. Palkitsemisen kriteereiden liittäminen tärkeimpien arvojen mukaiseen käyttäytymiseen auttaa yritystä havainnollistamaan palkitsemisella, että henkilöstön hyvinvointi on yritykselle tärkeää. (Armstrong 2010, 14.)

Palkkioiden antamiselle paras ajankohta on mahdollisimman pian sen jälkeen, kun huomataan henkilöstön tai henkilön käyttäytyneen toivotulla tavalla. Tällä tavalla henkilöstö tai henkilö liittyy toivotunlaisen käytöksen palkitsemiseen ja sen ansiosta yrityskulttuuria voidaan ohjata haluttuun suuntaan. (Sasknetwork 2013, hakupäivä 30.7.2013.)

3.5 Palkitsemisen seuraukset ja haasteet

”Parhaimmillaan palkitseminen välittää viestin niistä asioista ja arvoista, jotka ovat organisaatiolle tärkeitä. Viestin tulkinta vaikuttaa organisaation jäsenten toimintaan. Käsitukset siitä, mikä on palkitsevaa, ovat yksilöllisiä.” (Aalto yliopisto 2012a, hakupäivä 3.6.2013.)

Yrityksen palkitsemismenetelmien ja henkilöstön jäsenten motivaatiotekijöiden ollessa samankaltaisia, voidaan toimintaa suunnata halutun strategian mukaisesti ja ne viestit, joita palkitsemisella halutaan välittää, menevät perille. Haasteena palkitsemisessä on löytää ne menetelmät, jotka henkilöstö kokee palkitseviksi. (Luoma ym. 2004, 10.)

Onnistuneella palkitsemisella voi olla muun muassa seuraavia positiivisia seurauksia: tukee yrityksen tavoitteiden saavuttamista ja yrityskulttuuria, lisää toiminnan tehokkuutta, määrittää tavoitteet, kannustaa halutunlaiseen toimintaan, rekrytointi helpottuu, sitoutuneisuus kasvaa ja henkilöstön stressi pienenee. (Armstrong 2010, 14–16; Deepprose 2006, 13; Sasknetwork, hakupäivä 30.7.2013.) Deepprosen (2006, 13) mukaan tyytyväisimpiä ja kaikkein tuottavimpia työntekijöitä ovat ne, jotka pitävät työstään ja joita palkitaan saavutetuista suorituksista.

Mikäli palkitsemismenetelmät eivät ole mielekkäitä palkittaville, yrityksen panostamille resursseille ei tule vastinetta. Sopimattomien palkitsemismenetelmien vuoksi yrityksessä ei voida saavuttaa strategisia tavoitteita toiminnassa eikä saada välitettyä sitä sanomaa, mitä palkitsemisella on haettu eikä voida vaikuttaa henkilöstön motivaatioon. (Luoma ym. 2004, 10.)

Organisaation tulee tarjota sellaisia palkitsemisjärjestelmiä, joita suurin osa henkilöstöstä tulee käyttämään. Sellaiset järjestelyt, joita valtaosa henkilöstöstä ei käytä, on perusteltua purkaa taloudellisiin seikkoihin vedoten. (Viitala 2009, 145.) Paras hetki purkaa olemassa olevia etuja on strategiamuutoksen tai fuusion yhteydessä. Henkilöstö ymmärtää purkamisen, jos organisaatiossa poistetaan erittäin vähäisessä käytössä ollut etu tai se vaihdetaan toiseen palkitsemismuotoon. Yrityksessä tulee puntaroida kuitenkin huolellisesti, ovatko tietyn palkitsemismenetelmän poistamisen hyödyt haittoja suuremmat. (Hakonen ym. 2005, 166–167.)

4 PALKITSEMISEN TOTEUTTAMINEN

Viime vuosien tutkimusten mukaan palkitseminen näyttää vaikuttavan organisaatioiden toimintaan ja tuloksiin vielä huomattavasti enemmän kuin aikaisemmin kuviteltiin. Palkitseminen on tehokkain käytettävissä oleva väline viestittää henkilöstölle organisaation tärkeitä tavoitteita ja arvoja. (Hakonen ym. 2005, 13.)

Tässä luvussa käsitellään niitä palkitsemisen toteuttamisvälineitä, joilla palkitseminen voidaan toteuttaa. Etuudet voidaan lajitella kahteen eri ryhmään, verotettaviin luontoisetuihin, joita käsitellään alaluvussa 4.1, ja verovapaisiin henkilöstöetuihin joita käsitellään alaluvussa 4.2. Palkitsemisen toteutuskeinoja ei rajoita käytännössä muut kuin työehtosopimukset sekä työ- ja verolainsäädäntö (ks. alaluku 3.2). Toteutuskeinoja on käytännössä valtava määrä ja niiden kaikkien käsittely tässä työssä ei ole mielekästä. Tähän työhön on valittu kaksi toteutusmallia, odottamaton palkitseminen alaluvussa 4.3.1 ja joustava palkitseminen alaluvussa 4.3.2. Edellä mainitut toteutusmallit ottavat ihmiset huomioon yksilöinä ja opinnäytetyön tekijän mielestä ne sopivat työn aiheeseen arvoja tukevasta palkitsemista. Toteutusmalleista erityisesti joustavaan palkitsemiseen alaluvussa 4.3.2 on keskitytty laajasti, koska aihe on ajankohtainen ja sen kannattavuudesta on eriäviä näkemyksiä. Lisäksi palkitsemiseen viestintää alaluvussa 4.4, ja toteutuksessa huomioitavia asioita, alaluvussa 4.5, on käsitelty, jotta kokonaiskuva käytännön toteutuksen osalta olisi helpommin ymmärrettävissä.

4.1 Luontoisedut

Työnantaja ja työntekijä voivat keskinäisesti sopia, että osa palkasta maksetaan luontoisetuna. Luontoisetu voidaan antaa joko kertaluonteisesti tai jatkuvana suorituksena. Luontoiseduiksi katsotaan rahanarvoiset etuudet, jotka voivat olla tavaroita, palveluita tai muita etuja. Yleensä luontoisetu on työnantajan omistaman tai hallinnoiman tavaran antaminen työntekijälle yksityiskäyttöön. (YritysSuomi 2013, hakupäivä 25.6.2013.)

”Luontoisetu syntyy mistä tahansa työsuhteen perusteella palkansaajan käyttöön antamasta hyödykkeestä, esimerkiksi asunnosta tai puhelimesta. Verohallitus laskee verot vain yleisimmille eduille, joita ovat vuonna 2013 autoetu, autotallietu, asuntoetu, puhelinetu, täysihoitoetu ja ravintoetu, muita etuja verotetaan käyvän arvon mukaan.” (Elinkeinoelämän keskusliitto 2012, hakupäivä 19.6.2013.)

4.2 Verovapaat henkilöstöedut

Tuloverolain (1535/1992) pykälä 69 määrittelee tavanomaisen henkilökuntaedun vuonna 2013 seuraavasti:

“Veronalaiseksi tuloksi ei katsota, ellei edellä säädetystä muuta johdu, koko henkilökunnan tai työnantajan palveluksesta eläkkeellä olevien työnantajalta saamaa tavanomaista ja kohtuullista:

- 1) etua työnantajan järjestämästä terveydenhuollosta, lukuun ottamatta työnantajan työntekijälle suorittamaa korvausta terveydenhuollosta tai sairaudesta johtuvista kustannuksista;
- 2) henkilökunta-alennusta työnantajan tuottamista tai kaupan pitämistä tavaroista tai palveluksista;
- 3) merkipäivälahjaa tai vähäistä muuta lahjaa, joka on saatu muuna kuin rahana tai siihen verrattavana suorituksena;
- 4) etua työnantajan järjestämästä virkistys- tai harrastustoiminnasta”.

Edellä mainittujen etujen lisäksi yritys voi tukea työntekijän liikunta- ja kulttuuritoimintaa 400 €:lla vuodessa verovapaasti (sama). Lisäksi organisaatio voi antaa joululahjan verottomana, mikäli se jaetaan kaikille ja on arvoltaan alle 100 €. Palkkaa ei voi korvata verovapailla henkilökuntaeduilla. Yleensä merkinä verovelvollisuudesta on edun osoittaminen yhden henkilön tai tietyn ryhmän piiriin. (Verohallinto 2013, Hakupäivä 19.6.2013.) Verotuksen mahdollisten muutosten vuoksi, yrityksen tulisi tarkistaa verotuskysymykset aina ennen uuden palkitsemistavan käyttöönottoa.

4.3 Esimerkkejä palkitsemismenetelmistä

Henkilöstön palkitseminen joustavasti synnyttää voimakasta luottamusta yritystä kohtaan ja maksaa syntyneet kustannukset takaisin. Yritykset, jotka pyrkivät toimimaan arvojensa mukaan, myöntävät lähes poikkeuksetta joustamaan palkitsemisessa tapauskohtaisesti, jos perusteet ovat riittävän suuret. Arvojen mukaisesti toimivassa yrityksessä tulee miettiä työntekijän parasta. (Rhoades 2011, hakupäivä 30.7.2013.)

Pieniä etuuksia voidaan myöntää henkilöstölle yllättäen, ilman mahdollisia negatiivisia vaikutuksia. Muut uudenlaiset palkitsemiskeinot, jotka ovat johdettu arvoista ja ilmaistu selkeästi henkilöstölle, tulevat olemaan todennäköisesti hyvin suosittuja. Yleensä uutta näkökulmaa edustavat etuudet tulevat yritykselle edullisemmaksi kuin perinteiset, ja niiden onnistunut käyttöönotto vaatii yleensä, ainoastaan yrityksen johdolta positiivisen näkemyksen joustavuudesta palkitsemista kohtaan. (Rhoades 2011, hakupäivä 30.7.2013.)

4.3.1 Odottamaton palkitseminen

Yllätyspohjaisia palkkioita voidaan antaa yksilö- tai ryhmätasolla. Ryhmän palkitseminen lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta ja sitä kautta motivoi ryhmään kuuluvia yksilöitä. Palkitseminen tulee tapahtua vastineeksi tietyille tai tietyille työsuorituksille. Yllätysmuotoinen palkitseminen muulla kuin rahalla on organisaatiolle taloudellisesti perusteltu ratkaisu, sillä sen tuoma merkityksellisyyden ja arvostuksen tunne henkilöstölle on yleensä lahjan reaaliarvoa suurempi. Yllätykseen pohjautuvassa palkitsemisessa tulee kiinnittää erityistä huomioita toteutustapaan, joka voi olla yhtä merkittävä kuin itse palkinto. (Hakonen ym. 2005, 185–186.) Henkilöstön huomioiminen odotta-
matta lisää sitoutuneisuutta, yhteisöllisyyttä, yhteistyötä ja innostusta organisaatioita kohtaan (sama, 187; Rope & Kettunen 2012, 193).

Yllätyspohjaisen erikoispalkitsemisen suurimpia vahvuuksia ovat mahdollisuus reagoida nopeasti ja kertoa arvostuksesta, kun palkitsemisen peruste on tuoreessa muistissa, sekä joustavuus tilanteen ja henkilön mukaan. Järjestelmällisellä ja avoimella erikoispalkitsemisella voidaan luoda organisaatiossa selkeä ilmapiiri sen suhteen, millaisia käytännössä tapahtuvia asioita arvostetaan. (Hakonen ym. 2005, 187)

4.3.2 Joustava palkitseminen

Yritys voi määritellä suppean tai laajan joukon etuuksia joustavan palkitsemisen piiriin, joista työntekijä voi valita itselleen mieluisimmat vaihtoehdot yrityksen määrittelemien rajaehtojen mukaisesti (Armstrong 2010, 388–393). Joustavassa palkitsemisessä etujen arvo on kaikille sama ja etujen toimivuus on räätälöinnin ansiosta suurempi verrattuna työnantajan määrittelemään kiinteisiin etuihin perustuvaan palkitsemisjärjestelmään (Hakonen ym. 2005, 165).

Tarve joustaville eduille perustuu siihen, ettei etuuksia tarvita tai arvosteta tasapuolisesti työntekijöiden keskuudessa. Palkitsemisen perinteisessä joustamattomassa mallissa voivat jotkut edut olla arvottomia työntekijän näkökulmasta ja sen takia yritys ei välttämättä saavuta tavoitteitaan palkitsemisen suhteen. (Armstrong 2010, 388–389.)

Joustavalla palkitsemisella voidaan saavuttaa Armstrongin (sama) mukaan seuraavia etuja:

- Työntekijöiden erilaiset tarpeet voidaan ottaa huomioon ja sen johdosta työntekijät kokevut palkitsemisen arvokkaampana, koska he voivat itse määrittellä mitä etuja he käyttävät. Näin ollen työntekijät voivat valita ne edut, jotka sopivat heidän elämäntilanteisiinsa, eikä työntekijöiden tarvitse ottaa vastaan heille arvottomia etuja, jotka työnantaja on heille määritellyt.
- Työntekijä saa enemmän vastinetta palkitsemiseen käytetyistä rahoista, koska näin saadaan työntekijän tarpeet ja halut tyydytettyä paremmin.
- Palkitsemiseen käytetyt kulut saadaan paremmin hallintaan, koska joustavassa palkitsemisessä voidaan määrittellä tarkka summa rahaa tai pisteitä käytettäväksi etuihin.
- Auttaa rekrytinnissa ja pidentää henkilöstön pysyvyyttä, koska joustavien etuuksien mielletään yleisesti antavan paremman hyödyn kuin kiinteä palkitsemisjärjestelmä.

Joustava palkitseminen antaa työntekijöille mahdollisuuden valita itselleen mieluisimmat etuudet työnantajan asettamissa raameissa. Joustavalla palkitsemisella voidaan toteuttaa useita erilaisia palkitsemismalleja erilaisten ihmisten tarpeisiin. Siirryttäessä joustavaan palkitsemismalliin organisaatiossa tulee huolehtia siitä, että pisteitä tai rahaa annetaan henkilöstölle riittävästi nykyisten etuuksien hankkimiseen. (Armstrong 2010, 388–390.) Rhoades (2011, hakupäivä 30.7.2013) kirjoittaa, että usein edut, joita työntekijät haluavat ja arvostavat, ovat edullisempia kuin ne edut, jotka työnantaja määrittelee joustamattomassa palkitsemismallissa.

Joustavat etuudet mahdollistavat henkilöstökeskeisen lähestymistavan palkitsemiseen, mikäli etuudet antavat todellisen mahdollisuuden muokata kokonaisuudesta yksilöllisen. Joustavalla palkitsemisella voidaan korostaa yksilöllisyyttä organisaatiossa. Yksi syy, miksi yritykset käyttävät joustavaa etuustapaa, on palkitsemisen yhdenmukaistamiseen eri henkilöstöryhmien välillä.

Huomioon otettavia asioita Armstrongin (2010, 393) mukaan joustavaa palkitsemisjärjestelmää luotaessa ovat:

- Millainen tarve liiketoiminnassa on joustavalle palkitsemisjärjestelmälle?

- Henkilöstön näkemys tulee ottaa huomioon siitä, mitä mieltä he ovat palkitsemisesta ja kuinka laajasti he haluavat etuudet joustavan palkitsemisen piiriin.
- Organisaation tulee määritellä, mitkä ovat järjestelmän pakolliset etuudet ja mitkä etuudet voivat olla joustavia. Lisäksi joustavan etuusjärjestelmän ylläpito- ja perustamiskustannukset tulee selvittää.
- Organisaatiossa pitää suunnitella, kuinka järjestelmää ylläpidetään ja mitkä ovat konkreettiset keinot siihen.
- Henkilöstölle tulee viestiä ja osoittaa selkeästi, miten järjestelmä toimii ja mitkä ovat edut henkilöstölle. Tarvittaessa henkilöstön tulee saada neuvoa järjestelmän käytössä.

Corbyn (2009, 210–221) mukaan yrityksissä suhtaudutaan pääasiallisesti kahdella eri tavalla joustavan palkitsemisen taloudelliseen mielekkyyteen. Ensimmäisessä nähdään, että järjestelmän positiiviset seuraukset eivät kata kohonneita kustannuksia, jotka järjestelmän kehittämisestä ja ylläpidosta muodostuu. Toisessa taas nähdään joustavan palkitsemisen aiheuttavan selkeää etua liiketoiminnassa. Tutkimusten mukaan joustavalla palkitsemisellä on positiivisia vaikutuksia, mutta Corbyn mielestä tutkimuksilla ei ole riittävän selkeitä todisteita siitä, että vaikutukset johtuvat nimenomaan joustavasta palkitsemisesta eikä palkitsemisesta kokonaisuutena. Toisaalta Transform-HR (hakupäivä 29.7.2013) ja Corby (2010, 92) kertovat joustavan palkitsemisen luovan selkeästi kilpailuetua yritykselle.

Organisaatiot, jotka haluavat olla maineeltaan tulevaisuuteen katsovia työllistäjiä, voivat tarjota henkilöstölleen joustavaa palkitsemista ottamatta huomioon, onko se suoraan mitattavissa oleva taloudellisesti järkevä ratkaisu (sama, 210–221). Yrityksen maine auttaa merkittävästi rekrytoimaan sellaisia työntekijöitä, jotka ovat jo valmiiksi sitoutuneita yritykseen. Sitoutuneista työntekijöistä koostuvaa työyhteisöä on lähtökohtaisesti hyvä johdattaa saavuttamaan asetettuja tavoitteita. Tunnettuus ja työnantajamielikuva ovat merkittävässä roolissa, kun yritykseen halutaan rekrytoida parhaita mahdollisia työnhakijoita. (Rope & Kettunen 2012, 27.)

Joustavalla palkitsemisellä on havaittu olevan mahdollista saada positiivisia vaikutuksia liiketoimintaan, kuten tyytyväisyyden lisääntymistä palkitsemiseen ja palkitsemisen kulujen pienentämistä (Corby 2009, 210–221). Transform-HR (hakupäivä 29.7.2013) kirjoittaa joustavalla palkitsemisellä olevan valoisa tulevaisuus helpompien sähköisten järjestelmien yleistyessä ja sitä kautta hallinnointikulujen pienentyessä. Corbyn (2009, 210–221) mielestä puolestaan taloudellisen epä-

onnistumisen mahdollisuus niin viestinnän kuin hallinnon osalta on sen verran suuri, ettei joustavan palkitsemisen odoteta yleistyvän laajamittaiseen käyttöön.

Kommunikointi on avaintekijä, jotta joustavan palkitsemisen järjestelmä voi toimia. Henkilöstön ei voi olettaa käyttävän aikaansa sekavan ja monimutkaisen järjestelmän opetteluun. Tutkimusten mukaan henkilöstö haluaa henkilökohtaista viestintää kasvotusten joustavaan palkitsemiseen liittyen. (Corby 2009, 210–221.) Transform-HR (hakupäivä 29.7.2013) suosittelee joustavan palkitsemisen käyttöönotossa pidettävien työpajoja järjestelmän käyttämisestä, lisäksi opaskirja olisi tarpeellinen järjestelmän käytön ja ymmärtämisen parantamiseksi.

4.4 Palkitsemisen viestintä henkilöstölle

Yleinen ongelma palkitsemisjärjestelmissä on tietoisuuden puute siitä, mitä kaikkia etuja henkilöstölle kuuluu. Yrityksessä tulisi luetteloida kaikki tarjottavat edut, niiden kustannukset ja kohde-ryhmät. Palkitsemisen kokonaisuudesta tulisi luoda havainnollistava kuva, joka kertoo henkilöstölle ja esimiehille, mitä kaikkia etuja yritys tarjoaa. Yhdysvaltalaisen Recsolu-yrityksen etujen havainnollistaminen (liite 1) on malliesimerkki siitä, miten edut voi esittää visuaalisesti. Sen avulla työntekijät voivat hahmottaa selkeästi, millainen etuusjärjestelmä on käytössä ja lisäksi se voi lisätä arvostusta palkitsemista kohtaan. (Hakonen ym. 2005, 28, 147, 160.)

Visuaaliset esityskäytännöt on huomattu tehokkaiksi välineiksi palkitsemistapojen muistamisen lisäämiseksi henkilöstön parissa. Jokaista etua kohti tulisi olla etujen esittelyssä kyseistä etua hyvin viestivä kuva, jotta henkilöstölle jäisi edut paremmin muistiin, kirjoitetun listan sijaan. Rekrytointitilaisuudessa palkitsemisjärjestelmän esittäminen selkeän kuvan avulla helpottaa hakijaa havainnollistamaan, mitä etuja organisaatio tarjoaa. Joissain yrityksissä, lähinnä ulkomailla, on tapana lähettää jokaiselle työntekijälle kirje, jossa kerrotaan palkan ja muun palkitsemisen arvo ja kustannukset työnantajalle. (sama.)

Tehokas viestintä palkitsemiseen liittyen on tärkeää, koska usein palkitsemisjärjestelmät ovat epäselviä ja monimutkaisia ymmärtää. Palkitseminen koetaan usein erittäin henkilökohtaiseksi aiheeksi ja ihmiset kokevat sen olevan sidoksissa muun muassa turvallisuuteen ja statukseen. Edellä mainitusta syystä johtuen muutokset palkitsemisessä koetaan usein tunteellisesti ja joissain tapauksissa vihamielisesti. Muutoksia kohtaan henkilöstö voi olla epäilevä ja muutosten

voidaan ajatella vaikuttavan haitallisesti niihin henkilöstön jäseniin, joita muutokset koskevat. (Armstrong 2011, 413.)

4.5 Palkitsemisen toteuttamisessa huomioitavia asioita

Palkitsemisessa suurin haaste on kehittää ja ottaa käyttöön joko täysin uusi tai entisestä kehitetty versio. Uuden tai parannetun palkitsemisjärjestelmän suunnittelu- ja toteutusvaiheissa tulisi varmistaa, että yrityksessä on riittävästi osaamista ja resursseja palkitsemisen onnistuneeseen toteuttamiseen. Useat työsuhde-edut voivat aiheuttaa merkittäviä veroseuraamuksia, joten voi olla kannattavaa pyytää neuvoja veroasiantuntijalta. (Armstrong 2010, 382, 408.)

Palkitsemisen muuttamisen tavoite tulisi olla täysin selvä ja muutosta varten tulisi tehdä tilanneanalyysi sekä selvittää kaikki mahdollisesti ilmaantuvat ongelmat, huomioiden myös ihmiset. Henkilöstölle tulisi ilmoittaa perustelujen kera, mitä tulee tapahtumaan. Kaikkien palkitsemisessa mukana olevien henkilöiden osaaminen tulisi varmistaa niin ymmärtämisen kuin käyttämisen osalta. Muutosprosessi tulisi suunnitella huolellisesti ja uuden järjestelmän käyttöönoton tulisi olla tehokas prosessi. Tulokset muutoksista tulisi mitata ja arvioida, jotta muutoksen haluttu lopputulos toteutuisi. (sama, 407–408.)

Etujen käyttäminen organisaatiossa on laskennallisesti kannattavaa niin saajalle kuin antajallekin. Esimerkiksi yhdelle henkilölle 400 euron arvoisten etuisuuksien hankkiminen tulisi maksamaan yksityishenkilönä hankittuina 600 euroa. Yritykseltä taas kuluisi 600 euron palkan maksamiseksi noin 780 euroa. (Hakonen ym. 2005, 147–160.) Palkitsemiskeinoista aiheellisimpia olisivat ne, joissa tuettaisiin fyysistä hyvinvointia ja luotaisiin puitteet joustavalle työnteolle. Panostaminen henkilöstön terveyteen voidaan nähdä investointia, joka maksaa itsensä takaisin vähentyneinä sairauspoissaoloina. (Viitala 2009, 145.)

5 TUTKIMUKSEN EMPIIRISEN OSAN TOTEUTTAMINEN

Tutkittavana joukkona toimivat kaikki ne henkilöt, joilla oli voimassaoleva työsuhde Hukkaan tai jotka toimivat freelancereina ohjaajina tai personal trainereina Hukassa 10.10.2013. Kaikkiaan tutkittavaan joukkoon kuului 44 henkilöä (Rounaja 17.9.2013, sähköpostiviesti). Ryhmäliikuntatuntien ohjaajia ja personal trainereita oli 24 henkilöä, asiakaspalvelussa, palveluneuvonnassa ja Pikku-Hukassa oli 12 henkilöä, hallinnossa ja huollossa oli kahdeksan henkilöä. Toimenkuvien tarkka määrittäminen oli mahdotonta, sillä useat Hukan henkilöstön jäsenet toimivat useassa edellä mainitussa ryhmässä. Edellä mainitun johdosta voi olla mahdollista, että henkilöstökyselyyn vastannut on sijoittanut itsensä poikkeavaan vastaajaryhmään yllä mainitun jaottelun vastaisesti. Hukan tiloissa toimivien muiden yritysten henkilöstö ei kuulunut tutkimuksen kohde-ryhmään.

Alaluvussa 5.1 käydään läpi mitä ja millaisia tutkimusmenetelmiä työssä on käytetty. Alaluvussa 5.2 kerrotaan miten tutkimusaineisto on hankittu käytännössä. Tutkimuksen luotettavuutta käsitellään alaluvussa 5.3.

5.1 Tutkimusmenetelmät

Kvantitatiivista ja kvalitatiivista tutkimustapaa voidaan käyttää samassa tutkimuksessa tukemassa toisiaan. Edellä mainittujen menetelmien käyttäminen samassa tutkimuksessa lisää joustavuutta tutkimukseen (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 132–133.) Tässä työssä joustavuutta on haettu tekemällä kvalitatiivinen tutkimus aluksi esikokeena ennen kvantitatiivista koetta. Johdon haastattelut ovat toteutettu kvalitatiivisesti teemahaastatteluina, jotka ovat rakentuneet haastattelurungon päälle (liite 2). Henkilöstökysely on toteutettu kvantitatiivisena kyselynä (liite 3).

Puolistrukturoitu teemahaastattelu antaa mahdollisuuden monipuoliseen aiheen tarkasteluun määritellyn teeman ympäriltä, eivätkä tutkijan tekemät kysymykset rajoita tulosta samalla tavoin kuin strukturoidussa haastattelussa. Puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollistaa keskustelun aiheesta siten, että haastateltavan omat näkemykset pääsevät esille selkeästi. Edellä mainitun menetelmän etuja ovat joustavuus, niin haastattelukertojen kuin aiheen käsittelyn syvyyden suhteen. (Hirsjärvi & Hurme 2000, 47–48.)

Kvantitatiivisen eli määrällinen tutkimuksen tarkoituksena on saada tutkimusaineisto tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Kvantitatiivisen tutkimuksen tulokset saadaan esille kerättyä aineistoa analysoimalla. Kvantitatiivisen tutkimuksen suunnittelussa on tärkeää määritellä oikea tutkintajoukko ja kysymykset tulee määritellä siten, että vastaukset voidaan käsitellä määrällisessä muodossa. (Hirsjärvi ym. 2007, 136.)

5.2 Aineiston hankinta

Kvalitatiivinen haastatteluaineisto on hankittu haastattelemalla kahta Hukan johtoryhmässä toimivaa henkilöä, kehitysjohtajaa sekä asiakaspalvelupäällikköä. Asiakaspalvelupäällikkö on työskennellyt Hukassa neljä vuotta ja kehitysjohtaja seitsemän vuotta. Puolistrukturoidun teemahaastattelun runko on liitteessä 2. Haastattelut on nauhoitettu, litteroitu ja tekijän hallussa.

Kvantitatiivinen aineisto kerättiin lähettämällä osallistumiskutsu 10.10.2013 44:lle Hukan henkilökunnan jäsenelle sähköpostitse (liite 3). Kvantitatiivisen kyselyn lomake käytiin läpi ohjausseminaarissa 17.9.2013, johon osallistuivat ohjaava opettaja ja työn vertaisarvioija. Kyselyyn oli mahdollista vastata kahden viikon ajan, 10.–24.10.2013 välisenä aikana. Aineisto hankittiin Webropol-ohjelmistolla, johon käyttöoikeus on saatu Oamkilta. Kyselykutsu lähetettiin sähköpostitse kaikille Hukan henkilökunnan jäsenille ja vastaaminen oli mahdollista ainoastaan menemällä kyselyyn sähköpostissa olleen henkilökohtaisen linkin kautta. Lisäksi kyselystä ilmoitettiin Hukan henkilöstön Facebook-ryhmässä. Henkilöstön vastaamishalukkuuden kasvattamiseksi Hukka tarjosi kaikille kyselyyn vastanneille palkinnoksi lipun elokuviin. Elokuvalipun sai lunastaa vastaanotosta koodilla, jonka sai automaattisena vastauksena sähköpostiin kyselyyn osallistumisen jälkeen.

5.3 Tutkimuksen reliabiliteetti, validiteetti ja anonymiteetti

Reliabiliteetti eli mittaustulosten toistettavuus, tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tutkimus antaa eissattumanvaraisia vastauksia. Mikäli kaksi tutkijaa päätyy toisistaan riippumatta samaan tulokseen, voidaan päätellä tutkimuksen olevan silloin reliabeli. (Hirsjärvi ym. 2007, 226.) Kyselyyn saattoi osallistua ainoastaan Webropol-ohjelmiston henkilökohtaisen linkin kautta. Kyselylinkki lähetettiin Hukan henkilökunnan henkilökohtaisiin sähköpostiosoitteisiin, jolla varmistettiin vastaajien olevan juuri haluttuja henkilöitä. Yksi vastaaja saattoi osallistua kyselyyn ainoastaan kerran, jolloin mah-

dolliset useat vastaukset eivät päässeet vääristämään tuloksia. Kyselyyn vastasi 79,5 % kyselykutsun saaneista. Mikäli vastausprosentti olisi ollut suurempi, olisivat tulokset voineet olla hieman erilaisia, mutta yleisesti ottaen tutkimus on tekijän mielestä reliabeli.

Validiteetti tarkoittaa pätevyyttä eli sitä, kuinka hyvin tutkimusmenetelmät mittaavat juuri sitä, mitä tutkimuksessa on ollut tarkoituskin mitata (sama). Validiteetin parantamiseksi kyselylomaketta käytiin läpi useaan otteeseen vertaisarvioijan ja tutkimuksen tilaajan kanssa. Kahdesta vastauksesta kävi ilmi, että kaksi vastaajista koki kaksi kysymystä liian samankaltaisiksi ja sen takia vastasivat vain toiseen niistä. Edellä kuvatun reaktion aiheuttivat seuraavat kysymykset: Mitkä uudet palkitsemiskeinot/edut tukisivat mielestäsi Hukan arvojen toteutumista? Millaisia palkitsemiskeinoja/etuja toivoisit Hukan tarjoavan sinulle? Vastauksissa tuli esille myös paljon viitteitä aineettomasta palkitsemisesta kuten kiittämisestä. Työn tilaajan kannalta vastaukset ovat hyödyllisiä, mutta nimenomaisesti tämän työn osalta kyseisen kaltaiset vastaukset jäävät hyödyntämättä. Kyselyssä olisi voinut pyytää vastaajia selkeämmin kertomaan erityisesti konkreettisista, ei-rahallisista eduista, jotka olisivat olleet hyödyllisiä tämän työn kannalta.

Haastatteluissa haastatellut henkilöt ovat tunnistettavissa ja heiltä on saatu lupa, että heidät tunnistetaan tutkimuksessa. Henkilöstökyselyyn osallistuneita ei voida tunnistaa henkilötasolla. Webropol-ohjelmistossa on mahdollisuus valita vastausasetukset anonyymeiksi, jolloin ohjelma poistaa mahdollisuuden nähdä vastaukset henkilötasolla. Tämä asetus on ollut käytössä koko kyselyn ajan.

6 TUTKIMUSTULOKSET

Tässä luvussa käydään läpi johdon haastattelujen ja henkilöstökyselyn tuloksia. Alaluvussa 6.1 käsitellään johdon teemahaastattelujen tulokset. Hukan tämänhetkinen palkitseminen esitellään alaluvussa 6.2. Alaluvussa 6.3 ja sen alaluvuissa käsitellään henkilöstökyselyn tuloksia. Jokainen kyselyssä mukana ollut strukturoitu kysymys esitetään visuaalisesti kuvioina (kuviot 4–12). Avoimet kysymykset (alaluku 6.3.5) käydään läpi yksitellen ja niistä kerrotaan mahdollinen tutkijan huomio, sekä kolme suoraa lainausta vastaajilta jokaisesta kysymyksestä.

Kuvioissa 8 ja 12 poikkeamat esitetään numeroiden lisäksi väritehosteiden avulla. Punaisella taustavärillä merkitty luku tarkoittaa selkeästi huonompaa tulosta. Vihreällä taustavärillä merkitty luku tarkoittaa puolestaan keskimääräistä selkeästi parempaa tulosta.

6.1 Johdon teemahaastattelut

Nykyinen palkitsemisjärjestelmä toimii molempien haastateltujen mukaan suhteellisen hyvin, mutta kehittämisen varaa on vielä jäljellä. Yrityksen nopea kasvu on aiheuttanut sen, ettei viestintä ole pysynyt kasvun vauhdissa. Etujen viestinnän koetaan olevan suurin ongelma tällä hetkellä palkitsemiseen liittyen. Hukalla yrityksenä on tietoisuuden puutetta siitä, miten käytettyjä ja suosittuja edut ovat henkilöstön keskuudessa.

”Henkilöstö ei tiedä kaikkia etuja, viestintä pitäisi olla parempaa ja pitäisi nähdä mitkä ovat pidettyjä ja käytettyjä etuja. Eli faktoja mikä on ollut suosituin. Pitäisi olla kehitetty toiveiden perusteella ja käyttäjälähtöisyyttä tulisi olla lisää.” (Rounaja 2.7.2013, haastattelu.)

Hyvä palkitsemisjärjestelmä olisi molempien haastateltujen mielestä kehitettävä käyttäjien toiveiden perusteella ja palkitsemisen tulisi lisäksi aktivoida henkilöstöä. Eduista osa saisi olla mielellään sellaisia, jotka olisi mahdollista saada ainoastaan tiettyjen kriteerien ylittyessä. Toivottuja etuja haastateltujen mielestä olisivat yhteiset tapahtumat ja lisäkoulutukset. (Muranen 27.9.2013, haastattelu; Rounaja 2.7.2013, haastattelu.)

Hukan kehitysjohtaja Rounaja kertoo ei-rahallisen palkitsemisen pohjautuvan ideoihin ja nähtyihin mahdollisuuksiin, jotka ovat toimeenpantuja nopealla aikataululla. Rahallinen bonusjärjestelmä yrityksessä on olemassa ja se on hyvin strukturoitu verrattuna ei-rahalliseen palkitsemisjärjestelmään. Rounajan mielestä rahalliseen bonusjärjestelmään verrattuna, samanarvoisia ovat ne yksittäiset asiat, kuten työsuhde-edut, joilla voidaan osoittaa, että työntekijöistä välitetään. Tällä hetkellä toimivat palkitsemismenetelmät pohjautuvat arvoihin, mutta suunnitelmallista kehittämistä arvoja tukevaan palkitsemisjärjestelmään ei ole tehty. Selkeää, tarkasti sanallisesti määriteltyä palkitsemisstrategiaa Hukassa ei ole tällä hetkellä käytössä. Toiminta-ajatuksena palkitsemisella on sitouttaa henkilöstöä ja lisätä heidän hyvinvointiaan. Rounajan mukaan henkilöstö on heidän tärkein kilpailuetu ja sen vuoksi on erittäin tärkeää pitää huolta heidän hyvinvoinnistaan, jotta Hukan tarjoama laadukas palvelu voidaan taata myös tulevaisuudessa. (Rounaja 2.7.2013, haastattelu)

Haastatteluissa keskustelimme haastateltujen kanssa Hukan työntekijöilleen tarjoamista aineellisista työsuhde-eduista (Rounaja 28.5.2013, sähköpostiviesti).

- Työterveyshuolto ja tapaturmavakuutus
- Lisäkoulutukset (tapauskohtaisesti)
- Käyttöoikeus Syötteellä sijaitsevaan mökkiin työntekijähinnalla
- Jäsenyys Hukkaan itselle ja yhdelle lähisukulaiselle
- Samassa taloudessa asuville mahdollisuus hankkia jäsenyys henkilökuntahintaan
- Kesäjuhlat ja pikkujoulut tarjoi- luineen
- Mahdollisuus ansaita vuosibonusta
- Työsuhdepuhelin toimenkuvan sitä edellyttäessä
- Osa työvaatteista ilmaisia
- Käyttömahdollisuus Hukan kokoustilaan ilmaiseksi (ei liiketoimintakäyttöön)
- 100 € lahjakortti Intersport joutsensilta
- Turvallisuus- ja hätäensiapukoulutus
- Etuja yhteistyökumppaneilta (esim. Intersportit Rintämäki ja Joutsensilta, sekä Kauneussalonki Oulu)
- Vapaa-ajan tapaturmavakuutus
- Ilmaisia hedelmiä toimistolla
- Alennuksia kahvilatuotteista.

Lisäksi keskustelimme ryhmäliikuntatuntien ohjaajille suunnatuista eduista:

- Gramexmaksut
- Lisenssimaksut (esim. Lesmills, Zin)
- Provisio, kun ohjaa tunteja vain Hukassa.

6.2 Henkilöstökysely

Henkilöstökyselyyn oli mahdollista vastata kahden viikon ajan. Ensimmäisen vastausviikon aikana kyselyyn vastasi 29 henkilöä ja toisen vastausviikon aikana kuusi henkilöä. Yhteensä vastauksia tuli 35, jolloin vastausprosentiksi muodostui 79,5 %.

Henkilöstökyselyn (liite 3) tulokset käydään läpi kysymysryhmittäin. Mahdolliset poikkeavuudet ja esille tulevat asiat on käsitelty samassa alaluvussa esitettyjen tulosten kanssa, jotka ovat kuva-kaappauksia Webropol-ohjelmiston raportista.

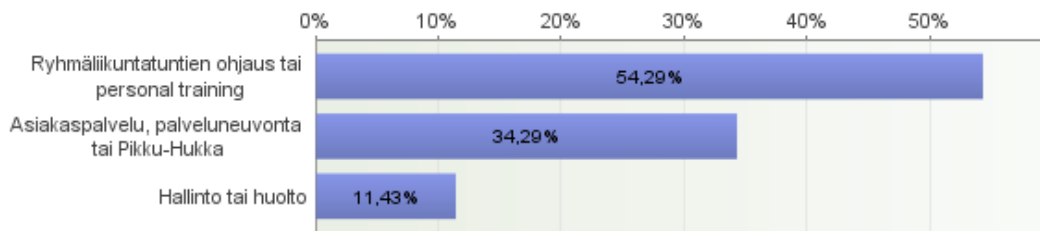
Kysymykset on esitetty kronologisessa järjestyksessä siten, että kuvion 4 vastaukset tulivat kyselyn ensimmäisestä kysymyksestä ja kuvion 12 vastaukset tulivat kyselyn viimeisestä kysymyksestä. Kuvioden alapuolella olevassa tekstissä on käsitelty vastauksia ja huomioita vastauksista sanallisesti.

6.2.1 Taustatiedot

Kysymyksillä kartoitettiin vastaajien työtehtäviä ja historiaa Hukassa. Toimenkuvien ryhmittely pyrittiin tekemään siten, että asiakasta lähimpänä oleva ryhmä, johon kuuluvat ohjaajat ja personal trainerit, muodostavat oman vastaajaryhmän. Toiseksi lähimpänä asiakasta oleva ryhmä koostuu asiakaspalvelun, palveluneuvonnan ja Pikku-Hukan henkilöstöstä. Viimeinen ryhmä muodostuu hallinnon ja huollon henkilöstöstä, sillä he eivät ole kovinkaan usein asiakaskontaktissa. Tarkoituksena ryhmittelyllä oli nähdä vaikuttaako asiakkaiden lähellä työskentely vastauksiin (luku 7). Osaan kysymyksistä on ollut mahdollista vastata vain ryhmäliikuntatuntien ohjaajilla (kuviot 9 ja 11).

Vastaajia oli yhteensä 35. Seuraavalla sivulla olevassa kuviossa 4 näkyvät vastaajien jakaumat vastausryhmittäin.

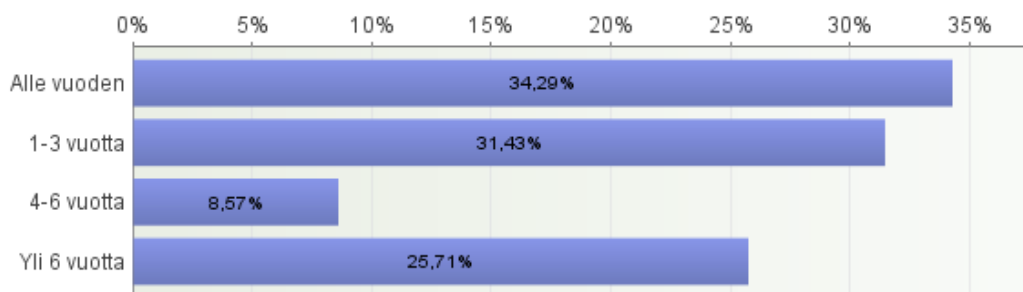
Vastaajien määrä: 35



KUVIO 4. Mikä on pääasiallinen toimenkuvasi Hukassa?(n=35)

Kuviosta 4 havaitaan selkeästi suurimman vastaajaryhmän olleen ryhmäliikuntatuntien ohjaajat ja personal trainerit yli 50 %:n vastausosuudellaan. Vastausprosentti edellä mainitussa ryhmässä oli 73 %. Toiseksi suurin vastaajaryhmä koostui asiakaspalvelun, palveluneuvonnan ja Pikku-Hukan henkilöstöstä. Kyselyyn vastaamisaktiivisuus oli selkeästi suurin edellä mainitussa ryhmässä, sillä yhtä vastaajaa lukuun ottamatta kaikki ryhmään kuuluvat vastasivat kyselyyn, jolloin vastausprosentiksi muodostui 92 %. Pienin vastaajaryhmä oli hallinnon ja huollon ryhmä. Tässä ryhmässä myös kyselyyn vastaamisaste oli kaikista heikoin (50 %).

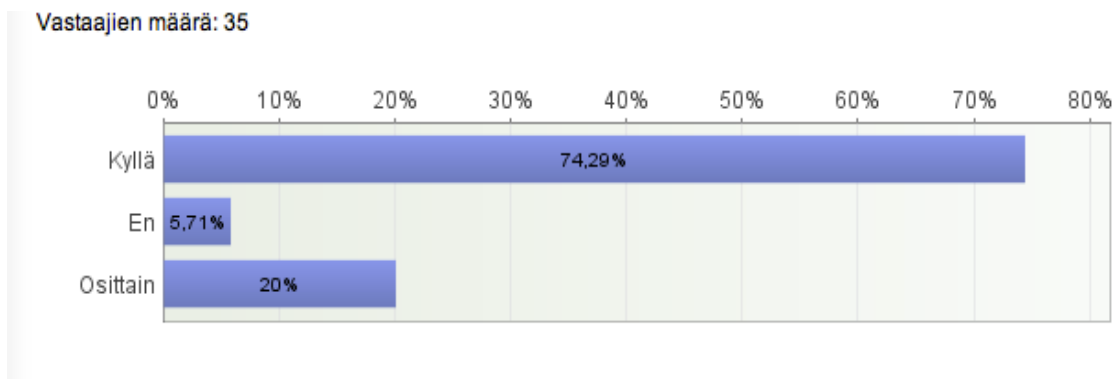
Vastaajien määrä: 35



KUVIO 5. Kauanko olet ollut työsuhteessa Hukkaan?(n=35)

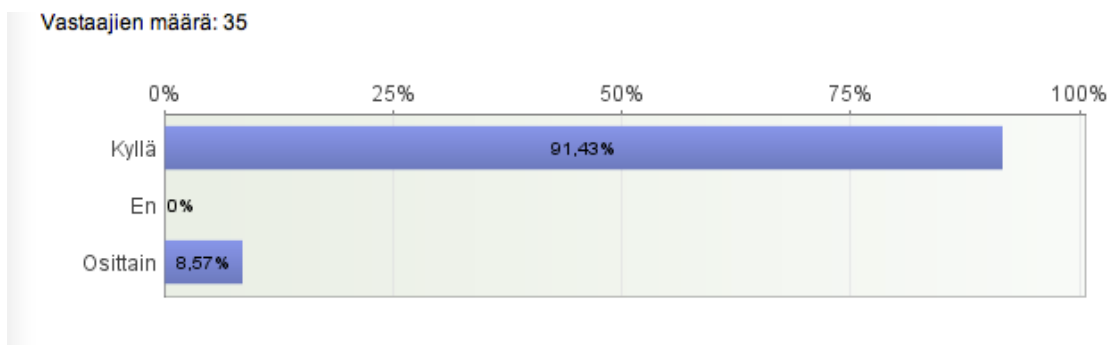
Kuviossa 5 nähdään suurimpana vastaajaryhmänä olleen alle vuoden työsuhteessa Hukkaan olleet, yli kolmanneksen osuudella. Yli kuusi vuotta työskennelleitä oli noin neljännes vastaajista. Ryhmäliikuntatuntien ohjaajien ja personal trainereiden vastausryhmässä oli eniten alle vuoden työskennelleitä (37 %). Asiakaspalvelun, palveluneuvonnan ja Pikku-Hukan vastausryhmässä suurin vastaajajoukko (42 %) oli ollut töissä 1–3 vuotta.

6.2.2 Arvot



KUVIO 6. Tiedätkö mitkä ovat Hukan arvot? (n=35)

Kuviosta 6 voidaan nähdä, että ylivoimaisesti suurin osa vastaajista tiesi mitkä ovat Hukan arvot. Noin viisi prosenttia kaikista vastaajista ei tiennyt, mitkä ovat Hukan arvot. Suhteutettuna vastaajien määrään ryhmäliikuntatuntien ohjaajien ja personal trainereiden ryhmässä oli yleisintä tietämättömyys arvoista joko osittain (26 %) tai kokonaan (11 %). Asiakaspalvelun, palveluneuvonnan ja Pikku-Hukan vastausryhmässä 83 % vastaajista tiesivät mitkä ovat Hukan arvot ja 17 % vastaajista tiesivät osittain mitkä ovat Hukan arvot. Hallinnon ja huollon vastausryhmässä kaikki vastaajat tiesivät mitkä ovat Hukan arvot.



KUVIO 7. Kannatatko Hukan arvoja? (n=35)

Kuviosta 7 nähdään Hukan arvojen olleen kannatettuja, sillä yli 90 % vastaajista kannatti Hukan arvoja. Yksikään vastaajista ei ilmoittanut olevansa Hukan arvoja vastaan. Kaikki osittain arvoja kannattavat vastaukset (kolme) tulivat ryhmäliikuntatuntien ohjaajien ja personal trainereiden ryhmästä.

6.2.3 Työsuhde-etujen tärkeys vastaajille

Kysymyksessä (kuvio 8) annettiin vastausvaihtoehdoiksi tärkeyttä mittaavien kysymysten lisäksi myös kohdat: en ole oikeutettu etuun ja en tiedä olenko oikeutettu etuun. Kaikki vastaajat olivat oikeutettuja kaikkiin etuihin.

	En ole oikeutettu etuun	En tiedä olenko oikeutettu etuun	Ei merkitystä	Ihan kiva mutta ilmankin pärjäisi	Mukava lisä	Erittäin tärkeä	Keskiarvo
Käyttömahdollisuus Hukan kokoustilaan ilmaiseksi.	0%	17,14%	31,43%	14,29%	37,14%	0%	1,71
Ilmaiset hedelmät toimistolla	2,86%	17,14%	8,57%	11,43%	42,86%	17,14%	2,29
Oikeus käyttää Hukka Pro vaatteita	2,86%	8,57%	5,71%	25,71%	42,86%	14,29%	2,43
Käyttöoikeus Syötteen mökkiin henkilökuntahinnalla.	0%	5,71%	5,71%	20%	65,71%	2,86%	2,54
Turvallisuus- ja hätäensiapukoulutus	0%	20%	5,71%	2,86%	31,43%	40%	2,66
Vapaa-ajan tapaturmavakuutus	5,71%	20%	0%	0%	22,86%	51,43%	2,74
Lisäkoulutukset.	0%	25,71%	0%	0%	20%	54,29%	2,77
Mahdollisuus ansaita vuosibonusta.	2,86%	20%	0%	2,86%	22,86%	51,43%	2,8
Yhteistyökumppaneilta saadut edut.	0%	0%	0%	11,43%	54,29%	34,29%	3,23
Alennus kahvilatuotteista	0%	0%	5,71%	2,86%	54,29%	37,14%	3,23
100 € lahjakortti Intersport 1krt/vuosi	0%	5,71%	0%	2,86%	42,86%	48,57%	3,29
Kesäjuhlat ja pikkujoulut tarjoiluineen.	0%	0%	0%	8,57%	51,43%	40%	3,31
Samassa taloudessa asuville mahdollisuus hankkia jäsenyys henkilökuntahintaan.	0%	0%	8,57%	5,71%	28,57%	57,14%	3,34
Jäsenyys Hukkaan itselle ja yhdelle lähisukulaiselle.	0%	0%	5,71%	0%	14,29%	80%	3,69
Yhteensä	1,02%	10%	5,51%	7,76%	37,96%	37,76%	2,86

KUVIO 8. Kuinka tärkeäksi koet nykyiset työsuhde-edut? (n=35)

Kuviosta 8 nähdään että, selkeästi tärkeimpänä työsuhde-etuna vastaajat pitivät jäsenyyttä Hukkaan itselle ja yhdelle lähisukulaiselle (80 % vastaajista piti etua erittäin tärkeänä). Toiseksi tärkeimmäksi eduksi koettiin mahdollisuus hankkia samassa taloudessa asuville jäsenyys Hukkaan henkilökuntahinnalla. Kolmanneksi tärkeimmäksi eduksi koettiin kesäjuhlat ja pikkujoulut tarjoiluineen. Vähiten suosittu etu oli mahdollisuus käyttää Hukan kokoustilaa ilmaiseksi.

Vastausten keskiarvolla mitattuna, 10 % vastaajista ei tiennyt olivatko he oikeutettuja etuihin. Suurimmat eturyhmät, joista ilmeni epätietoisuutta, olivat lisäkoulutukset, turvallisuus- ja hätäensiapukoulutus, mahdollisuus ansaita vuosibonus sekä vapaa-ajan tapaturmavakuutus.

Ryhmäliikuntatuntien ohjaajien ja personal trainereiden ryhmässä oli selkeästi eniten epätietoisuutta etujen käyttöoikeudesta. Ryhmäliikuntatuntien ohjaajien ja personal trainereiden vastaajaryhmässä ”en tiedä olenko oikeutettu etuun” vastauksia saivat erityisesti seuraavat edut: lisäkoulutukset (31,6 %), mahdollisuus ansaita vuosibonusta (31,6 %), vapaa-ajan tapaturmavakuutus (31,6 %) ja ilmaiset hedelmät toimistolla (31,6 %). Hallinnon ja huollon vastauksissa puolestaan ainoastaan turvallisuus- ja hätäensiapukoulutus etuun oli vastattu kerran ”en tiedä olenko oikeutettu etuun”-vastaus (25 % vastaajista). Asiakaspalvelun, palveluneuvonnan ja Pikku-Hukan vastaajaryhmässä ”en tiedä olenko oikeutettu etuun” vastauksia saivat seuraavat edut: lisäkoulutukset (16,7 %), käyttöoikeus Syötteen mökkiin henkilökuntahinnalla (8,3 %), turvallisuus- ja hätäensiapukoulutus (8,3 %), mahdollisuus ansaita vuosibonusta (8,3 %), käyttömahdollisuus Hukan kokoustilaan ilmaiseksi (8,3 %), 100 € lahjakortti Intersporttiin (8,3 %) ja vapaa-ajan tapaturmavakuutus (8,3 %).

	Ei merkitystä	Ihan kiva mutta ilmankin pärjäisi	Mukava lisä	Erittäin tärkeä	Keskiarvo
Gramexmaksut (Tunteja ohjaavat) Hukan piikkiin.	0%	0%	7,69%	92,31%	3,92
Koulutukset (Les Mills, yms) Hukan piikkiin	0%	0%	0%	100%	4
Provisio kun ohjaat tunteja vain Hukassa (Tunteja ohjaavat).	0%	0%	0%	100%	4
Lisenssimaksut (Tunteja ohjaavat) Hukan piikkiin.	0%	0%	0%	100%	4
Yhteensä	0%	0%	1,96%	98,04%	3,98

KUVIO 9. Kuinka tärkeäksi koet nykyiset työsuhde-edut? (Tähän kysymykseen vastaavat vain liikuntatuntien ohjaajat) (n=13)

Kuviosta 9 voidaan päätellä, että ryhmäliikuntatuntien ohjaajat kokivat ainoastaan heille suunnatut edut erittäin tärkeiksi. Ainoastaan yksi vastaus, yhteen kysymykseen, oli muu kuin ”erittäin tärkeä”.

6.2.4 Kuinka usein etuja käytetään

Etujen käyttötiheyden mittaamiseksi kysymykset jaettiin kolmeen ryhmään. Ryhmät jaoteltiin sen mukaan oliko etu jatkuvasti voimassa oleva (kuvio 10) vai kertaluontoinen (kuvio 12). Ryhmäliikuntatuntien ohjaajien eduille oli oma kysymyksensä (kuvio 11).

	En	Kyllä	Keskiarvo
Samassa taloudessa asuville mahdollisuus hankkia jäsenyys Hukkaan henkilökuntahintaan.	65,71%	34,29%	0,34
Jäsenyys Hukkaan yhdelle lähisukulaiselle.	37,14%	62,86%	0,63
Omistatko Hukka Pro vaatteita?	14,29%	85,71%	0,86
Yhteensä	39,05%	60,95%	0,61

KUVIO 10. Oletko käyttänyt/ottanut vastaan Hukassa työskennellessäsi seuraavia etuja? (n=35)

Kuviosta 10 nähdään, että vastaajista noin kolmannes ilmoitti hankkineensa samassa taloudessa asuville jäsenyyden Hukkaan henkilökuntahinnalla. Noin 2/3 vastaajista oli hankkinut jäsenyyden Hukkaan lähisukulaiselle. Hukka Pro vaatteita omisti 85 % vastaajista.

Vastaajaryhmien välillä oli selkeitä eroavaisuuksia ainoastaan ”jäsenyys Hukkaan yhdelle lähisukulaiselle”- edun vastauksissa. Kyllä-vastauksien osuus seuraavissa vastaajaryhmissä oli: hallinto ja huolto 25 %, ryhmäliikuntatuntien ohjaajat tai personal training 57,9 % ja asiakaspalvelu, palveluneuvonta tai Pikku-Hukka 83,3 %

	En	Kyllä	Yhteensä	Keskiarvo
Provisio kun ohjaat tunteja vain Hukassa.	14,29%	85,71%	14	0,86
Lisenssimaksut Hukan piikkiin.	7,69%	92,31%	13	0,92
Koulutukset (Les Mills, yms) Hukan piikkiin	7,69%	92,31%	13	0,92
Gramexmaksut Hukan piikkiin.	7,14%	92,86%	14	0,93
Yhteensä	9,26%	90,74%	54	0,91

KUVIO 11. Käytätkö seuraavia Hukan tarjoamia etuja? (Tähän kysymykseen vastaavat vain liikuntatuntien ohjaajat) (n=14)

Kuvio 11 näyttää selkeästi, että vastanneista ryhmäliikuntatuntien ohjaajista selkeästi suurin osa käytti hyödykseen heille tarjotut edut. Yksi vastaaja jätti vastaamatta kahteen kysymykseen. 12 vastaajaa sai provisiota ohjaamalla tunteja vain Hukassa.

	En ole oikeutettu etuun	En tiedä olenko oikeutettu etuun	En koskaan	1-2 Kertaa	3-4 Kertaa	Yli 5 kertaa	Keskiarvo
Käyttömahdollisuus Hukan kokoustilaan ilmaiseksi	0%	11,43%	71,43%	17,14%	0%	0%	1,06
Turvallisuus- ja hätäensiapukoulutus	5,71%	5,71%	51,43%	31,43%	2,86%	2,86%	1,34
Käyttöoikeus Syötteen mökkiin henkilökuntahinnalla	0%	5,71%	51,43%	11,43%	14,29%	17,14%	1,86
100 € lahjakortti Intersport 1krt/vuosi	0%	2,86%	2,86%	94,29%	0%	0%	1,91
Lisäkoulutukset	8,57%	11,43%	14,29%	28,57%	14,29%	22,86%	2,06
Ilmaiset hedelmät toimistolla	5,71%	8,57%	20%	34,29%	8,57%	22,86%	2,06
Kesäjuhlat ja pikkujoulut tarjoiluineen	0%	0%	28,57%	20%	20%	31,43%	2,54
Yhteistyökumppaneilta saadut edut	0%	2,86%	14,29%	31,43%	17,14%	34,29%	2,66
Alennus kahvilatuotteista	0%	0%	2,86%	14,29%	5,71%	77,14%	3,57
Yhteensä	2,22%	5,4%	28,57%	31,43%	9,21%	23,17%	2,12

KUVIO 12. Kuinka usein olet käyttänyt/ottanut vastaan seuraavia etuja Hukassa työskennellessäsi? (n=35)

Kuviossa 12 esitetyissä tuloksissa ilmeni käytetyimmän kertaluonteisen edun olleen alennus kahvilatuotteista, sillä 77 % vastaajista oli käyttänyt alennusta kahvilatuotteista yli viisi kertaa. Toiseksi käytetyin etu oli yhteistyökumppaneilta saadut edut. Vähiten käytetty etu oli käyttömahdollisuus Hukan kokoustilaan ilmaiseksi.

Vastaajaryhmiä vertailtaessa keskenään esille nousi suuri hajonta eri etujen käyttöiheydestä vastaajaryhmittäin. Hallinnon ja huollon vastaajaryhmässä oli suhteellisesti eniten käyttökertoja seuraaviin etuihin: lisäkoulutukset, käyttöoikeus Syötteen mökkiin henkilökuntahinnalla, 100 €:n lahjakortti Intersporttiin, turvallisuus- ja hätäensiapukoulutus. Ryhmäliikuntatuntien ohjaajat ja personal trainerit eivät olleet käyttäneet yhtään etua muita vastaajaryhmiä useammin. Asiakaspalvelun, palveluneuvonnan ja Pikku-Hukan vastaajaryhmä oli käyttänyt vastaajaryhmistä

useimmin seuraavia etuja: yhteistyökumppaneilta saadut edut, ilmaiset hedelmät toimistolla ja alennus kahvilatuotteista.

6.2.5 Avoimet kysymykset

Kyselyn lopussa vastaajilla oli mahdollisuus vastata viiteen kysymykseen omin sanoin. Alla on esitetty lyhyet yhteenvedot vastauksista sekä suoria lainauksia vastauksista.

Millaiseksi koet Hukan tarjoaman palkitsemisen? (n=27)

21 vastaajaa 27:stä koki Hukan tarjoaman palkitsemisen selkeästi positiiviseksi. Ryhmäliikuntatuntien ohjaajien ja personal trainereiden vastauksissa mainittiin Hukan palkitsemisen eroavan edukseen kilpailijoihin verrattuna ja olevan yleisesti ottaen hyvällä tasolla. Muiden ryhmien vastauksissa ei noussut esille palkitsemisen hyvyden lisäksi muita teemoja.

- Todella hyvä ja monipuolinen paketti. Erityisen tärkeänä koen etuudet jäsenmaksusta itselle ja perheenjäsenelle, vaate-etuudet sekä mahdolliset koulutukset.
- Minusta on kivaa, että Hukka palkitsee työntekijöitään monella eri tavalla. Minusta se lisää työmotivaatiota ja työssä viihtymistä, luo yhteishenkeä ja "hukkahenkeä". Kokee, että työnantaja arvostaa työntekijöitä, silloin myös itse panostaa työhön enemmän
- Kivaksi, osa motivoi hyvin :)

Mitkä uudet palkitsemiskeinot/edut tukisivat mielestäsi Hukan arvojen toteutumista? (n=24)

Toivotuimpia uusia palkitsemiskeinoja olivat koulutuksien lisääminen, Hukka-tuotteiden omavastuun pienentäminen tai poistaminen, liikuntavaatteet ja yhteishengen parantaminen. Ryhmäliikuntatuntien ohjaajien ja personal trainereiden vastaajaryhmä oli kaikkein aktiivisin vastaajaryhmä tähän kysymykseen. Edellä mainitussa vastaajaryhmässä nousivat esille selkeästi seuraavat asiat: palkkaa ja palkkioita tulisi korottaa sekä koulutuksiin osallistumista tulisi tukea esimerkiksi osallistumalla lento- ja majoituskuluihin. Asiakaspalvelun, palveluneuvonnan ja Pikku-Hukan vastaajaryhmässä toivottiin työhyvinvointiin liittyviä etuja sekä lisäetuja Hukka-tuotteisiin. Hallinnon ja huollon vastaajaryhmässä nousi esille puolestaan yhteishengen parantaminen.

- Lisäedut Hukka-tuotteisiin ja urheiluvälineisiin -ja vaatteisiin!
- Tasapuolisesti koulutuksia kaikille :)

- Yhteisöllistä tekemistä voisi olla useammin. Jotain sellaista, että yhdessä kaikki tehtäisiin jotain mukavaa, joka lisäisi yhteenkuuluvuutta/yhteishenkeä. (kesäjuhlien ja pikkujoulujen lisäksi) Pelattaisiin esim. yhteinen sulkisturnaus, kirkkoveneellä soutamaan jne.

Millaisia palkitsemiskeinoja/etuja toivoisit Hukan tarjoavan sinulle? (n=23)

Toivotuimpia palkitsemiskeinoja vastaajien keskuudessa olivat liikuntavaatteet sekä Hukkatuotteet pienemmällä omavastuulla tai ilmaiseksi. Muita kannatusta saaneita palkitsemiskeinoja olivat lisäkoulutukset, yhteishengen lisääminen, palautteen saaminen, hälytyslisä äkillisissä tuuraustapauksissa ja hierontalahjakortti.

- Lisää työvaatteita. Yhteisiä tapahtumia ja virkistyspäiviä ryhmähengen parantamiseksi ja jotta tutustuisi muihin paremmin.
- Jollakin tietyllä määrällä tai summalla saisi kouluttaa itseään, liittyen tietenkin omaan työhön Hukassa.
- Erilaisia liikuntaan liittyviä väline- ja tapahtumaetuja. Hukkatuotteet.

Mitkä asiat koet itsellesi elämässä tärkeäksi? (n=29)

Eniten mainintoja saivat terveys (21 kpl), perhe (19 kpl), ystävät (10 kpl) ja hyvinvointi (5 kpl). Ryhmäliikuntatuntien ohjaajien ja personal trainereiden vastaajaryhmässä vastaajista 15/16 vastasivat terveyden olevan tärkeää elämässä ja useimmissa vastauksissa terveys oli mainittu ensimmäisenä. Asiakaspalvelun, palveluneuvonnan ja Pikku-Hukan vastaajaryhmässä suosituimpia vastauksia olivat terveys (7/9) ja työ (5/9). Hallinnon ja huollon vastauksissa esille nousivat perhe (4/4) ja terveys (3/4).

- Työrauha, seesteisyys, hyvä perhe-elämä
- Perhe ja läheiset, oma ja läheisten terveys ja hyvinvointi, rakkaus :)
- Terveys, puoliso ja perhe, ystävät, työ, toimeentulo

Mitä asioita arvostat työssäsi Hukassa? (n=30)

Tämä kysymys sai eniten vastauksia verrattaessa avointen kysymysten vastausmääriä. Eniten vastaajat arvostivat työkavereita, työilmapiiriä, yhteishenkeä sekä työtä itsessään. Ryhmäliikuntatuntien ohjaajat ja personal trainerit korostivat vastauksissaan joustavuutta, ilmapiiriä ja asiakkaiden terveyden edistämistä. Asiakaspalvelun, palveluneuvonnan ja Pikku-Hukan vastaajaryhmäs-

sä selkeästi useimmin mainittiin työilmapiiri arvostettavan asiana. Hallinnon ja huollon vastauksissa arvostettuna asian esille nousi työyhteisö

- Rento ilmapiiri, mukavat työkaverit
- Saan välittää hyvää ja positiivista liikuntafiilistä muille!
- Mukavia työkavereita ja työnkuvaa.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET JA KEHITYSEHDOTUKSET

Alaluvussa 7.1 on käsitelty kyselyiden tuloksia analysoimalla vastauksia yleisellä tasolla. Alaluvussa 7.2 arvioidaan palkitsemiseen tehtäviä muutoksia yleisellä tasolla. Alaluvussa 7.3 käydään läpi konkreettisia kehitysehdotuksia jaoteltuina omiin alalukuihinsa (ks. alaluvut 7.3.1–7.3.5).

Kehitysehdotuksissa käsitellään viestinnän kehittämistä alaluvussa 7.3.1. Uuden palkitsemismallin rakennetta sovellettuna Hukan tarpeisiin käsitellään alaluvussa 7.3.2. Nykyisten etujen kehittämissuunnitelmia esitetään alaluvussa 7.3.2. Uusien etujen käyttöönottoon ja tavoitteellisuuden integroimiseen uusien etujen yhteydessä, on keskitytty alaluvussa 7.3.4. Alaluvussa 7.3.5 käydään läpi tiivistetty toimintamalli palkitsemisen muuttamiseen liittyen portaittain sekä sanallisesti.

7.1 Vastausten analyysi

Yleisesti vastauksista heijastui tyytyväisyys nykyistä palkitsemisjärjestelmää kohtaan. Korkeasta vastausprosentista (79,5 %) saattoi päätellä henkilöstön olleen kiinnostunut vaikuttamaan palkitsemisjärjestelmään.

Henkilöstökyselyn tulokset tukivat johtoryhmän haastatteluissa ilmennettyä oletusta siitä, että etujen viestintä on suurin ongelma Hukan palkitsemisessä ja josta seuraa yleistä tietämättömyyttä etujen olemassa olostaan sekä niiden kuulumisesta yksittäiselle henkilöstön jäsenelle. Neljän edun kohdalla tietämättömyys edun kuulumisesta vastaajalle oli 20 % tai enemmän. Keskiarvolla mitattuna jokaisen edun kohdalla oli 10 % tietämättömyys edun kuulumisesta vastaajalle. Lisäksi johtoryhmän jäsenten oletus siitä, että palkitseminen on yleisesti hyvällä tasolla ja ne edut mitä tällä hetkellä henkilöstöllä on käytössä ovat suosittuja, sai tukea henkilöstökyselyn tuloksista. Käyttämättömyys Hukan kokoustiloihin ilmaiseksi - etua lukuun ottamatta, henkilöstökyselyssä kaikki edut saivat selkeästi suurimmassa osassa vastauksia joko parhaan tai toiseksi parhaan arvostuksen.

Vastauksissa ilmeni eroavaisuuksia vastausryhmien kesken. Ohjaajien ja personal trainereiden ryhmässä oli kaikkein eniten epätietoisuutta siitä, mitkä edut kuuluivat heille, lisäksi arvoihin sitou-

tuminen oli kaikkein heikointa ryhmiä vertailtaessa. Ohjaajien ja personal trainereiden ryhmä oli erittäin tyytyväinen heille suunnattuihin etuihin, jotka liittyivät tuntien ohjaamiseen.

Avointen kysymysten vastaajamääriä katsottaessa voidaan huomata, että eniten vastaajia (30) sai kysymys ”mitä asioita arvostat työssäsi Hukassa?”. Edellä mainitun perusteella voidaan olettaa, että Hukan henkilöstö arvostaa erittäin paljon omaa työtään Hukassa ja he ovat ylpeitä saadessaan olla osa ”Hukkapoppoota”. Kysymys ”mitkä asiat koet itsellesi elämässä tärkeiksi” sai 29 vastausta, joka oli toiseksi vastatuin kysymys. Yllättäen uusiin palkitsemismenetelmiin liittyvät kysymykset saivat 23 ja 24 vastausta. Edellä mainitusta voidaan päätellä, ettei noin kolmanneksella henkilöstön jäsenistä ole parannusehdotuksia koskien nykyistä palkitsemista.

Henkilöstökyselyn vastauksista kävi ilmi, että Hukan määrittelemät arvot ovat lähellä henkilöstön omia henkilökohtaisia arvoja sekä niitä asioita mitä henkilöstö arvostaa omassa työssään. Seuraavassa kappaleessa on lainauksia henkilöstökyselyn kysymyksen ”mitä asioita arvostat työssäsi Hukassa?” vastauksista ja ne on liitetty Hukan määrittelemiin arvoihin.

Jaamme positiivista energiaa.

- Saan välittää hyvää ja positiivista liikuntafilistä muille!
- Hyvä yhteishenki, toisten kannustus ja arvostus, oman luovuuden käyttö

Olemme ylpeitä työstämme.

- Hukka on iso nimi koko Suomessa, joten on kunnia olla yksi sen työntekijöistä
- saa työskennellä Oulun suosituimmassa liikuntapaikassa, voi olla ylpeä työstään.

Pidämme hauskaa.

- ihanaa ilmapiiriä, mahtavia työkavereita ja työyhteisöä sekä työnkuvaan liittyvää rentoutta ja asiakaslähtöisyyttä!
- työilmapiiriä ja huippuja työkavereita!:)

Tuemme toisiamme ja haluamme olla alamme parhaita.

- Arvostan, että Hukka haluaa kehittyä jatkuvasti ja olla paras Oulussa
- Arvostan sen ajamaa hyvää asiaa, eli yhteisöllisyyttä, liikuntaa...

Korostamme yhteisöllisyyttä ja luotettavuutta.

- ilmapiiri, kaikki pienet asiat joita on paljon. Jokainen hoitaa oman työalueensa hyvin
- Positiivisen ilmapiirin, hyvät työkaverit ja mukavat asiakkaat, tunne yhteisöllisyydestä ja välittämisestä

Kaikki vastaukset linkittyivät Hukan määrittelemiin arvoihin. Eniten kaikkien kysymysten vastauksissa tuli esille arvostus työyhteisöä kohtaan, joka oli mukana suurimmassa osassa vastauksista. Vähiten viittauksia oli luotettavuutta kuvaava arvoa kohtaan, joka esiintyi vain muutamassa vastauksessa.

7.2 Kehitysehdotukset

Hukan tulisi ennakoida jo suunnitteluvaiheessa onko heillä organisaationa resursseja ja osaamista muutosten läpiviemiseksi (ks. Armstrong 2010, 382, 408). Tehtyjen muutosten vaikutuksia tulisi seurata järjestelmällisesti jatkossa, jotta muutosten lopputuloksesta voitaisiin varmistua (ks. sama, 407–408). Mahdolliset muutokset visiossa tai strategiassa tulisi ottaa huomioon myös palkitsemisessa ja tarvittaessa tulisi tehdä kehitystoimenpiteitä palkitsemiseen (ks. sama, 13).

Armstrongin (2010, 407–408) mukaan muutosten tavoite tulisi olla erittäin selkeä, ja muutosta varten tulisi tehdä tilanneanalyysi sekä selvittää mahdolliset muutosten aiheuttamat ongelmat. Hukan tilanne oli tavoitteiden asettamisen osalta kunnossa, sillä johtoryhmällä oli selkeä näkemys, teemahaastattelujen tulosten perusteella, miksi ja millaisia muutoksia haluttiin tehdä palkitsemiseen. Tämän työn empiiristen tulosten ansiosta Hukka sai tilanneanalyysin henkilöstön suhtautumisesta palkitsemiseen. Suositeltavat muutokset eivät tulisi poistamaan yhtään nykyisistä eduista, vaan muutokset lisäisivät pääasiallisesti nykyisten suosituimpien etujen tarjontaa ja käytömahdollisuuksia. Edellä mainitun vuoksi ei ole ennakoitavissa ongelmia henkilöstön osalta palkitsemisen muuttuessa, kunhan viestintä saadaan toimivaksi. Etujen lisääminen tuottaisi Hukalle rahallisia sekä hallinnollisia kuluja. Toisaalta etujen myöntäminen henkilöstölle tulisi selkeästi edullisemmaksi verrattuna suoraan rahalliseen palkitsemiseen (ks. Hakonen ym. 2005, 147–160).

Palkitsemiseen tehtäviä muutoksia varten toimeksiantaja pyysi työn tekijää tapaamisessa 19.2.2013, kehittämään uusia palkitsemismenetelmiä, jotka tukisivat Hukan arvojen toteutumista. Tekijä on pyrkinyt ottamaan kehitysehdotuksissa huomioon Hukan määriteltyjen arvojen toteutumisen. Uusien ja kehitettyjen palkitsemismenetelmien yhteydessä on pyritty ilmaisemaan, mitä arvoja kyseinen palkitsemiskeino tukisi tekijän mielestä. Hukan määritellyt arvot ovat:

- Jaamme positiivista energiaa.
- Olemme ylpeitä työstämme.
- Pidämme hauskaa.

- Tuemme toisiamme ja haluamme olla alan parhaita.
- Korostamme yhteisöllisyyttä ja luotettavuutta. (Hukkamanuaali 2012, 5)

Kaikki edut tulisi olla pääsääntöisesti käytettävissä kaikilla henkilöstöryhmillä, jotta Hukan tavoittelema yhteisöllisyys toteutuisi. Kaikilla henkilöstön jäsenillä ollessa tasapuoliset mahdollisuudet etuihin, voidaan välttää ylimääräisiä veroseuraamuksia. ”Yleensä merkinä verovelvollisuudesta on edun osoittaminen yhden henkilön tai tietyn ryhmän piiriin.” (Verohallinto 2013, Hakupäivä 19.6.2013.)

Armstrongin (2010, 15) mukaan palkitsemisen täysimittainen hyödyntäminen vaatii esimiehiltä tietoisuutta palkitsemisesta ja heidän tehtävistään palkitsemisen tavoitteiden saavuttamiseksi. Tämän vuoksi palkitsemiseen tehtävien muutosten yhteydessä Hukan olisi kannattavaa panostaa erityisesti esimiesten osaamisen kehittämiseen palkitsemiseen liittyen. Hukan johtoryhmä voisi päättää käyttöön otettavista eduista yhdessä esimiesten kanssa, jotta esimiehet saataisiin sitoutettua palkitsemisen hyödyntämiseen alusta lähtien. Esimiehille tulisi järjestää työpajatyypinen koulutustilaisuus palkitsemisen kokonaisuuden ymmärtämisen lisäämiseksi.

7.2.1 Viestintä

Hukan tulisi parantaa palkitsemisen viestintää kaikille henkilöstöryhmille, mutta erityisen tärkeää se olisi ohjaajien ryhmälle, koska henkilöstökyselyn vastausten perusteella ohjaajilla oli selkeästi huonoin tietämys etuihin liittyen, vastaajaryhmiä vertailtaessa keskenään. Hukan kannattaisi koota kaikki palkitsemiskeinot yhteen fyysiseen esitteeseen sekä sähköisesti yrityksen sisäiseen verkkoon, jolloin mahdolliset pienet päivitykset olisivat helposti toteutettavissa verrattuna fyysiseen esitteeseen. Jokainen etu tulisi esittää visuaalisesti, jolloin ne jäisivät paremmin henkilöstön mieleen, lisäksi edun yhteyteen olisi hyvä määritellä sanallisesti kyseisen edun tarkoitus. Sanallisen määrittämisen avulla voitaisiin liittää palkitseminen konkreettisesti arvoihin ja päämääriin. Lisäksi etujen kustannukset yritykselle, voisi ilmoittaa jokaisen edun yhteydessä, jolloin ymmärrys yrityksen panostamiin resursseihin lisääntyisi. Etujen kustannusten ilmoittamista henkilöstölle tekijä suosittelee varauksella, koska kyseinen käytäntö on käytössä lähinnä ulkomailla. Uuden työntekijän perehdytyksen yhteydessä olisi hyvä tehdä monipuolinen perehdytys palkitsemisjärjestelmän tavoitteisiin ja käytännön toimiin liittyen. (ks. Hakonen ym. 2005, 28, 147, 160.)

Henkilöstölle tulisi viestiä etukäteen, mitä muutoksia tulee tapahtumaan perusteluineen, koska kaikkien palkitsemisessa mukana olevien henkilöiden ymmärrys muutoksia kohtaan tulee varmistaa (ks. Armstrong 2010, 382, 408). Hukan palkitsemisstrategia ja tavoitteet olisi suositeltavaa määrittellä selkeäksi, kirjoitetuksi tavoitteeksi ja ne tulisi viestiä kaikille henkilöstön jäsenille esimerkiksi yllämainitun esitteen yhteydessä, jossa kerrottaisiin myös, mitä etuja henkilöstöllä on käytössään (ks. Hakonen ym. 2005, 28,147,160).

7.2.2 Odottamaton palkitseminen

Rounajan teemahaastattelun vastausten perusteella Hukka haluaa toimia määriteltyjen arvojen mukaisesti sekä huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista. Arvojen mukaan toimivassa yrityksessä tulisi toimia työntekijän parasta ajatellen ja tähän toimintatapaan voisi sopia odottamaton palkitseminen. Rhoadesin (2011, hakupäivä 30.7.2013.) mukaan tilanteeseen sopivalla odottamattomalla palkitsemisella voidaan lisätä luottamusta yritystä kohtaan ja pieniä etuuksia voidaan myöntää yllättäen henkilöstön jäsenille ilman negatiivisia vaikutuksia.

Yllä mainitun kappaleen perusteella Hukka voisi tarjota käyttöön esimiehille budjetin, esimerkiksi 100 € alaista kohti vuodessa, jota esimiehet voisivat käyttää vapaasti tiiminsä jäsenten palkitsemiseen parhaaksi katsomallaan tavalla. Odottamaton palkitseminen oikein käytettynä kannustaisi henkilöstöä toimimaan arvojen mukaisesti ja sitä kautta arvot vahvistuisivat yrityksessä. Lisäetuja olisivat yhteisöllisyyden lisääntyminen ja sitoutuminen (ks. Hakonen ym. 2005, 185–186.) Vapaasti käytössä oleva budjetti lisäisi oletettavasti palkitsemista, koska lupaa jokaiseen palkitsemiseen ei tarvitsisi hakea ylemmältä organisaatiotasolta. Esimiehelle tulisi odottamattomassa palkitsemisessa suuri vastuu ja tämän takia esimiesten tulisi tietää selkeästi, mikä heidän roolinsa on palkitsemisen kokonaisuudessa. Huomioon tulisi ottaa myös esimiesten tietämyksen varmistaminen palkitsemisstrategian ja -keinojen suhteen. (ks. sama, 28–29.)

Hukan arvoja voisi tukea myös kollegoiden palkitseminen. Toteutusmalli voisi olla seuraava: jokaiselle työntekijälle annetaan vuosibudjetti, 50 €, käytettäväksi kollegojen palkitsemiseen. Toinen toteutusmalli voisi olla sellainen, jossa työntekijät ehdottavat kerran kuussa sellaista tiimin jäsentä palkittavaksi, joka ansaitsisi palkinnon hyvistä työsuorituksista. Kollegoiden palkitsemisesta saatava etu olisi vähintään ”jaamme positiivista energiaa” arvon vahvistuminen. Toimiva

toteutustapa voi olla haastavaa toteuttaa käytännössä ja veroseuraukset tulisi selvittää ennen toteutusta.

7.2.3 Nykyisten etujen kehittäminen

Työvaate-etu oli erittäin suosittu henkilöstökyselyn avointen kysymysten mukaan, sillä useassa vastauksessa toivottiin omavastuuosuuden pientämistä tai poistamista Hukka-tuotteista. Etuina Hukka-tuotteiden helpommasta saatavuudesta henkilöstön jäsenille voisivat olla: Hukan näkyvyyden kasvaminen sekä henkilöstön tyytyväisyyden lisääntyminen. ”Korostamme yhteisöllisyyttä ja luotettavuutta” sekä ”olemme ylpeitä työstämme” arvot saisivat tukea tästä edusta.

Henkilöstökyselyn vastauksissa tuli esille, että nykyiset juhlat ovat suosittuja ja yhdessäoloa toivottiin enemmän, joka kohottaisi ryhmähenkeä Hukan sisällä. Yli 90 % henkilöstökyselyyn vastanneista henkilöstön jäsenistä kokivat juhlien olevan joko mukava lisä tai erittäin tärkeä etu. Tällä hetkellä järjestettävien kesä- ja talvijuhlien rinnalle voisi, yllä olevan perusteella, ottaa lisäksi syys- ja kevätkuuhlat. Tämä tukisi ”pidämme hauskaa” arvoa.

Lisäkoulutuksiin panostaminen voimakkaammin voisi olla kannattavaa, sillä lisäkoulutuksia toivoivat haastateltavat johtoryhmän jäsenet Rounaja ja Muranen sekä useat henkilöstökyselyyn vastanneet. Hukka voisi järjestää koko henkilöstölleen tai ryhmäkohtaisesti koulutuksia järjestelmällisesti esim. neljä kertaa vuodessa. Koulutuksien järjestämisellä saavutettaisiin osaamisen parantamisen lisäksi myös toivottua yhdessä olemista ja tiimihengen parantamista. Tärkeää olisi tehdä selkeä suunnitelma lisäkoulutusten suhteen ja informoida suunnitelmasta kattavasti henkilöstölle (ks. Armstrong 2010, 382, 408). Koulutukset tukisivat ”tuemme toisiamme ja haluamme olla alan parhaita” arvoa.

Muut nykyiset edut tulisi säilyttää ennallaan, sillä henkilöstökyselyn perusteella (ks. kuvio 8) edut olivat erittäin suosittuja, mikäli vastaaja ymmärsi kyseisen edun koskevan häntä. Ainoan henkilöstökyselyssä (ks. kuvio 8) selkeästi vähän suosiota saavuttaneen edun, kokoustilan ilmaisen käyttömahdollisuuden, poistaminen ei ole järkevää. Edusta aiheutuvat kustannukset ovat pienet, sillä kokoustilat ovat Hukan hallinnoimat. Lisäksi riskiä henkilöstön mielen pahoittamiseksi etuuden poistamisella ei kannattaisi ottaa, vaikka vähän käytettynä etuna siihen olisi hyvät perusteet (ks. Hakonen ym. 2005, 166–167).

7.2.4 Tavoitteellisuuden lisääminen ja uudet etuudet

Johtoryhmän haastattelujen perusteella Hukasta puuttuvat tällä hetkellä selkeät kriteerit etujen saavuttamiseksi. Etujen asettaminen tärkeimpien arvojen mukaisten kriteerien taakse auttaisi yritystä tukemaan ja muuttamaan yrityskulttuuria halutulla tavalla (ks. Armstrong 2010, 14). Johtoryhmän jäsenten haastatteluissa tuli esille toiveita tavoitteellisuuden lisäämisestä palkitsemisen kokonaisuuteen. Edellä mainittujen tekijöiden vuoksi voisi olla kannattavaa ottaa uudet edut käyttöön siten, että ne voisi saavuttaa ainoastaan määriteltyjen tavoitteiden täytyttyä.

Tavoitteellisten etujen saavuttaminen voisi koskea vain yhtä ryhmää, koko henkilöstöä, tai yhdistelmää edellä mainituista. Tavoitteiden mittareina voisivat olla:

- Pikku-Hukassa vanhempien palaute.
- Ohjaajilla kävijämäärät.
- Palveluneuvojilla uusien asiakkaiden määrä.
- Neuvonnassa asiakastyytyväisyys.
- Hallinnossa taloudelliset mittarit.
- Koko Hukan henkilökunnan palkitsemisperuste voisi olla yhdistelmä edellä mainituista mittareista.

Tavoitteita voisi olla asetettuina niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä. Aikajänteet voisivat olla viikko-, kuukausi- ja vuositasoilla.

Viikkotavoitteen täytyessä Hukka voisi osoittaa palkinnoksi rahalliselta arvoltaan pienen edun, kuten lahjakortin Hukan kahvilaan tai yhden palkallisen tunnin, jonka voi käyttää liikkumiseen yksin tai yhdessä palkinnon saaneen ryhmän kanssa. Tärkeää olisi, että viikkotavoitteet vaihtelisivat, ettei sen motivoiva vaikutus heikkenisi. Viikkotavoitteiden palkitsemisesta vastaavalta henkilöltä vaadittaisiin aktiivisuutta, jotta palkinto vaihtelisi säännöllisesti. Mahdollisuutena on myös ottaa palkintoehdotuksia vastaan henkilöstöltä tietyn budjetin rajoissa. Ruoka palkitsemiskeinona ei suoranaisesti tue Hukan arvoja, mutta se osoittaisi työntekijästä välittämistä, joka on Hukan palkitsemisstrategian yksi tavoite. Liikuntaetu puolestaan lisäisi yhdessä suoritettuna yhteisöllisyyttä.

Kuukausitavoitteen täytyessä etuna voisi käyttää palkittavalle ryhmälle mahdollisuutta hieronta-palveluun. Hukan tiloissa toimii jo valmiiksi hieronta-alan yritys, joten yhteistyön järjestäminen olisi helppoa. Hierontaetua oli toivottu henkilöstökyselyn avoimien kysymysten kohdassa: millaisia palkitsemiskeinoja/etuja toivoisit Hukan tarjoava sinulle? Hierontaetu saattaisi sopia hyvin Hukan tarjoamaan palkitsemiseen liikunnan tukitoimintona tekijän mielestä, lisäksi hieronta voisi parantaa henkilöstön hyvinvointia.

Muita etuja kuukausitavoitteen täytyessä voisivat olla:

- Yhteiset ravintolassa käynnit Hukan maksamana, jolloin henkilöstö saisi henkilöstökyselyssä ilmennyttä toivottua yhdessä olemista. Arvoihin peilattuna edellä mainittu tukisi positiivisen energian jakamista, hauskan pitämistä ja yhteisöllisyyden korostumista.
- Lahjakortti liikuntavälinekauppaan. Henkilöstökyselyssä (ks. kuvio 8) vastanneista noin 90 % piti lahjakorttia liikuntavälinekauppaan joko mukavana lisänä tai erittäin tärkeänä. Lisäksi henkilöstökyselyn avoimissa kysymyksissä liikuntaan liittyvät edut olivat vahvasti esillä. Panostaminen henkilöstön mahdollisuuksiin hankkia kaivattuja liikuntavälineitä, tukisi ”mahdollisuutta olla alan paras” arvoa, kun henkilöstö voisi panostaa liikuntavälineisiin.

Vuositavoitteen täytyessä palkinnoksi voisi antaa henkilöstölle lisäkoulutusta, joka tapahtuisi Hukan tilojen ulkopuolella. Useamman koulutuspäivän matkassa tulisi paljon yhdessäoloa joka lisäisi yhteisöllisyyttä. Mikäli usean päivän matka ei ole mahdollinen toteuttaa niin koulutukseen voisi lisätä elämyksellisyys elementin, kuten kuumailmapallolennon tai laskuvarjohypyn. Vuositavoitteen saavuttamisesta saatu palkinto tulisi olla erittäin tavoiteltava ja sellainen, jonka voi toteuttaa ryhmänä. Vuoden ajan yhteisönä tehty työ tavoitteen saavuttamiseksi olisi järkevää realisoida myös yhteisönä. Koulutusetu voitaisiin toteuttaa myös antamalla esimerkiksi 500 euron budjetti palkittavalle henkilöstön jäsenelle, jonka hän saisi käyttää parhaaksi katsomallaan tavalla koulutautumiseen, mikäli se tukee henkilön työtä Hukassa. Henkilöstön jäsen voisi tehdä vapaamuotoisen hakemuksen, joka käsiteltäisiin johtoryhmän kokouksessa ja kokouksen päätöksellä myönnettäisiin tai evättäisiin koulutus perusteluineen.

Muita palkintoja vuositavoitteen täytyessä voisivat olla:

- Hukka pro-polikupyörä. Polikupyörällä henkilöstö voisi osoittaa olevansa ylpeitä Hukan henkilöstön jäseniä ja polikupyörä lisäisi myös Hukan näkyvyyttä. Lisäksi se tukisi henkilöstökyselyssä toivottuja liikuntaan liittyviä välineitä. Luotettavuus arvon tukemiseksi, pyörän tulisi olla tekniikaltaan mahdollisimman yksinkertainen ja luotettava.
- Hukka tekee lahjoituksen henkilöstön valitsemaan hyväntekeväisyyskohteeseen, esimerkiksi lastensairaalan rakentamisen tukemiseen. Arvoista tämä tukisi positiivisen energian jakamista.

7.2.5 Kehitysehdotukset tiivistettynä toimintamallina ja lyhyesti selitettynä

1. Palkitsemisstrategia tulisi selkeyttää kirjalliseen muotoon.
2. Hukassa tulisi tehdä päätös, paljonko he ovat valmiita sijoittamaan resursseja palkitsemiseen. Samalla tulee huomioida löytyykö yritykseltä osaamista muutosprosessin toteutuksessa.
3. Palkitsemisesta vastaavien henkilöiden tulisi päättää, yhdessä esimiesten kanssa keskustellen, mitä palkitsemismenetelmiä Hukka haluaa tarjota tulevaisuudessa henkilöstölleen. Keskustelussa voidaan käyttää apuna tässä työssä saatuja tuloksia.
4. Palkitsemisesta vastaaville henkilöille kannattasi järjestää työpaja tai muu tilaisuus, jossa käytäisiin läpi palkitsemista. Tärkeitä aiheita koulutuksessa olisivat ymmärryksen lisäksi siihen, mikä on Hukan palkitsemisen tavoite ja mikä on kyseisten henkilöiden vaikutus palkitsemisen toteutuksessa.
5. Hukan tehtyä päätös siitä, millaisia muutoksia palkitsemiseen tehdään ja millainen prosessi siitä muodostuu, ilmoitetaan henkilöstölle päätökset perustelujen kera.
6. Hukka voisi teettää esitteen palkitsemisesta esimerkiksi integroituna henkilöstömanuaaliin, jossa kerrottaisiin yrityksen palkitsemisstrategia. Jokainen palkitsemismenetelmä olisi esitetty tekstin lisäksi visuaalisesti ja edun yhteydessä perusteltaisiin, miksi tätä etua tarjotaan henkilöstölle. Lisäksi palkitseminen tulisi olla kuvattu digitaalisessa muodossa, jota säilytettäisiin paikassa johon henkilöstöllä on helppo pääsy. Varauksella edun yhteyteen voidaan myös merkitä edun kustannus yritykselle.
7. Etujen muutosten toteutuksen jälkeen tulisi arvioida palkitsemisen toimivuutta säännöllisesti. Mahdolliset muutokset liiketoimintastrategiassa pitäisi ottaa huomioon myös palkit-

semisessä. Palkitsemisen tulisi vastata aina kulloinkin voimassa olevaa liiketoimintastrategiaa ja kehitystyötä palkitsemisen kehittämiseksi kannattaisi tehdä jatkuvasti.

8. Vuoden kuluttua Hukka tekisi uuden henkilöstökyselyn palkitsemisesta ja vertaisi saatuja tuloksia tämän tutkimuksen tuloksiin. Tulosten perusteella tehtäisiin mahdolliset kehitystoimenpiteet palkitsemisjärjestelmään.

Jatkossa Hukan tulisi panostaa voimakkaammin, nykyisin käytössä oleviin suosituimpiin etuihin lisäämällä niiden volyyymia. Uusia etuja Hukassa tulisi myös ottaa käyttöön, mutta niiden pitäisi olla ehdollisia eli edut saisi käyttöön vain, jos ennalta määritetyt tavoitteet ylittyvät. Viestintää tulisi parantaa varmistamalla, että jokainen henkilöstön jäsen on ymmärtänyt edut ja niiden tarkoituksen. Muutoksista pitäisi ilmoittaa henkilöstölle jo muutosten suunnitteluvaiheessa. Esiemiesten tietoisuutta ja ymmärrystä palkitsemista kohtaan tulisi kasvattaa. Esiemiehille tulisi antaa enemmän vapauksia toteuttaa palkitseminen haluamallaan tavalla. Verotukseen liittyvät asiat täytyy ehdottomasti selvittää ennen muutosten toimeenpanoa. Mahdollisten verotuksessa tapahtuvien muutosten vuoksi olisi järkevää selvittää palkitsemisen verotuskohtelu vuosittain.

8 POHDINTA

Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mitkä ei-rahalliset palkitsemiskeinot tukisivat Hukan määritellyjä arvoja ja mitä palkitsemiskeinoja Hukan kannattaisi tarjota tulevaisuudessa henkilöstölleen. Toimeksiantajan oli tarkoitus käyttää työssä saavutettuja tuloksia hyödyksi. Ensisijaisesti työssä käytettiin kvantitatiivista tutkimusmenetelmää, jossa henkilöstöltä kysyttiin kysymyksiä tämänhetkisestä palkitsemisesta sekä toiveita ja näkemyksiä siitä, mitä etuja Hukan kannattaisi jatkossa tarjota henkilöstölleen. Henkilöstökyselyn tulosten perusteella muotoutui suurin osa ehdotettavista tulevaisuuden palkitsemismenetelmistä.

Idean opinnäytetyön aiheelle sain Hukan kehitysjohtaja Rounajalta, joka ehdotti aihetta otettuani yhteyttä häneen ja ilmaistuani halukkuuteni tehdä opinnäytetyö heidän yrityksessään. Asiakkauteni Hukkaan oli kestänyt noin kolme vuotta työn kirjoittamishetkellä ja mielestäni Hukka oli sillä hetkellä kiinnostavin yritys Oulun talousalueella.

Aiheena arvoja tukeva palkitseminen vaikutti heti alusta saakka erittäin kiinnostavalta, vaikka tietämystä palkitsemisesta ei ollut kertynyt muutamaa oppituntia enempää. Teoriapohjaa kirjoitettaessa kävi ilmi, että palkitsemisesta ja sen toteutuksesta oli paljon aineistoa saatavilla niin suomeksi kuin englanniksikin. Arvoista kertovaa kirjallisuutta ei löytynyt suomeksi kovinkaan montaa teosta, jotka olisivat kirjoitettu faktapohjaisesti. Arvoja tukevasta palkitsemisesta ei löytynyt yhtään teosta, jotka olisivat käsitelleet aihetta muutamaa sivua enempää. Tämän havainnon perusteella viimeistään ymmärsin aiheen olevan hyvin vähän tutkittu.

Arvoja tukevien palkitsemismenetelmien kehittäminen, muilta osin kuin tutkimuksessa saatuihin tuloksiin perustuen, oli haastavaa. Hukan määrittelemät arvot eivät ole kovin konkreettisia ja uusien palkitsemismenetelmien kehittäminen vaati uusien näkökulmien ottamista aiheeseen. Ymmärrys arvojen vaikutuksesta palkitsemiseen on kasvanut huomattavasti prosessin edetessä, ja mielestäni arvojen ottaminen mukaan palkitsemista kehitettäessä on järkevä sekä pitkälle tulevaisuuteen katsova ratkaisu.

Työn teoriaosiota kirjoitettaessa otin tarkasteltavaksi kaksi erilaista tapaa järjestää palkitseminen, jotka ovat erityisesti arvoja tukevaan palkitsemiseen soveltuvia. Odottamaton palkitseminen (ks. alaluku 4.3.1) on palkitsemistapa, johon pohjautuu tekijän ehdotus antaa esimiehille vapauksia

palkitsemisen suhteen, ilman luvan pyytämistä korkeammalta tasolta. Tekijän mielestä odottamaton palkitseminen sopisi erinomaisesti käytettäväksi osana palkitsemista tässä case-yrityksessä, mikäli toteutuksen näkökulmaksi otettaisiin henkilöstön hyvinvointi (ks. Rhoades 2011, hakupäivä 30.7.2013). Joustava palkitseminen, jota käsiteltiin alaluvussa 4.3.2, ei ole mielestäni sopiva keino lähteä kehittämään palkitsemista tässä kyseisessä tapauksessa.

Työssä oli tarkoitus aluksi kehittää vain niitä menetelmiä, mitä Hukan olisi kannattavaa käyttää tulevaisuudessa. Opinnäytetyön tekemisen aikana, ilmeni kuitenkin selkeät puutteet palkitsemiseen liittyvässä viestinnässä ja työn rajaus laajeni tämän johdosta. Lisäksi empiiristä osuutta tehdessä kävi ilmi esimiesten suuri vaikutus palkitsemisen onnistumiseksi, niinpä kyseistä aihetta on sivuttu työssä jonkin verran. Alkuperäisessä rajauksessa pysyminen ei onnistunut työssä vaan aihe laajeni hieman. Työn tekijänä koin, että on tärkeää ottaa esille, edellä mainitut alkuperäisen rajauksen ulkopuolella kuuluvat aiheet.

Aikaa opinnäytetyöprosessille varasin noin yhdeksän kuukautta, mikä oli mielestäni sopivan mittainen aika työn tekemiseksi. Aikaa varattiin näin paljon käyttöön, koska Oamkin liiketalouden yksikön opettajat ovat maininneet siitä useaan otteeseen, useassa eri tilanteessa. Neuvo oli kannattava, sillä työn ollessa vähemmän aktiivisessa tekovaiheessa, saattoi välillä kuitenkin tulla työhön liittyviä oivalluksia ja sitä kautta opinnäytetyö ehti jalostua syvällisemmäksi. Työ pysyi suunnitellussa aikataulussa hyvin, muttei täydellisesti (ks. liite 5).

Työn tavoite, joka oli selvittää mitä palkitsemiskeinoja Hukan kannattaisi käyttää tulevaisuudessa, saatiin selvitettyä. Työn lopputulos on mielestäni tilaajaa selkeästi hyödyttävä kokonaisuus. Eriytyisesti henkilöstökyselyn tuloksia tilaaja voi käyttää laajamittaisesti liiketoiminnan kehittämiseen myös muilla kuin palkitsemisen osa-alueilla. Hukan kehitysjohtaja Rounaja sekä Oamkin lehtori Rajakangas ovat olleet erittäin suurena apuna koko opinnäytetyöprosessin ajan. Mielestäni opinnäytetyön tekeminen oli opettavainen ja antoisa kokemus, joka kasvatti ammatillista osaamistani selkeästi.

Jatkotoimenpiteinä Hukan tulisi tehdä henkilöstökysely, jossa selvittäisiin, miten muutokset ovat vaikuttaneet henkilöstön tyytyväisyyteen palkitsemista koskien. Jatkotutkimusaiheita voisivat olla: millainen viestintä palkitsemiseen liittyen on tehokkainta? Mikä on palkitsemisen ja tyytyväisyyden yhteys? Miten palkitseminen vaikuttaa sitoutuneisuuteen?

LÄHTEET

Aalto yliopisto 2012a. Palkitseminen. Hakupäivä 3.6.2013. <http://rewardresearch.aalto.fi/fi/palkitseminen/>

Aalto yliopisto 2012b. Palkitseminen. Hakupäivä 4.6.2013. <http://www.palkitseminen.tkk.fi/aiheet/johdanto/osajoht.htm>

Aaltonen, T. & Junkkari, L. 2003. Yrityksen arvot & etiikka. Helsinki: WSOY

Aaltonen, T., Heiskanen, E. & Innanen, P. 2003 Arvot yksilön ja työyhteisön kehittäjänä. Helsinki: WSOY.

Adecco 2013. 10 guidelines for recognizing and rewarding employees. Hakupäivä 10.8.2013. <http://www.adeccousa.com/articles/10-guidelines-for-recognizing-and-rewardingemployees.html?id=32&url=/knowledgecenter/employerarticles/Pages/Forms/AllItems.aspx&templateurl=/Employers/resource-center/Pages/read-article.aspx>

Armstrong, M. 2010. Armstrong's handbook of reward management practice. 3rd edition. London: Koganpage.

Deeprise, D. 2006. How to Recognize and Reward Employees: 150 Ways to Inspire Peak Performance. Saranac Lake: AMACOM Books.

Elinkeinoelämän keskusliitto 2012. hakupäivä 19.6.2013. http://www.ek.fi/ek/fi/tyomarkkinat_ym/tyoelama/palkkahallinto/tyonantajan_vuosikalenteri/2013/luontoisetujen_verotusarvot.php

Fonecta finder 2013. Taloustiedot. Hakupäivä 22.5.2013. <http://www.finder.fi/Liikuntakeskuksia,%20vapaa-aikakeskuksia/Liikuntakeskus%20Hukka/OULU/taloustiedot/161416>

Hakonen, N. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum.

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

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2000. Tutkimushaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007.13. osin uudistettu painos. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Tammi.

Hukkamanuaali, Liikuntakeskus Hukka 2012. Esite. (Ei julkaisupaikkaa eikä julkaisijaa).

Kauppalehti 2013, hakupäivä 30.6.2013. <http://www.kauppalehti.fi/etusivu/kuntokeskusbisnes+kasvaa+vauhdilla/201306451711>

Kauppinen, T. 2002. Arvojohtaminen. Helsinki: Otava.

Ketola, T. 2005. Vastuullinen liiketoiminta. Helsinki: Edita.

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

Muranen, S., Asiakaspalvelupäällikkö, Liikuntakeskus Hukka. 2013. Haastattelu 27.9.2013. Tekijän hallussa. Haastattelupaikka: Liikuntakeskus Hukka, Oulu.

Rhoades, A. 2010. Built on Values: Creating an Enviably Culture That Outperforms the Competition. Hoboken, NJ, USA: Jossey-Bass

Rhoades, A. 2011. How a Creative Approach to Benefits Can Build Huge Employee Loyalty. Hakupäivä 30.7.2013. <http://www.tnt.com/2011/06/08/how-a-creative-approach-to-benefits-can-build-huge-employee-loyalty/>

Rohweder, L. 2004. Yritysvastuu – Kestävää kehitystä organisaatiossa. Porvoo: WSOY.

Rope, T. & Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Helsinki: Kauppakamari.

Rounaja, A., kehitysjohtaja, Liikuntakeskus Hukka. Fwd: Hukka tj:n tiedote. Sähköpostiviesti k2scl00@students.oamk.fi 28.5.2013.

Rounaja, A., kehitysjohtaja, Liikuntakeskus Hukka. Re: Webropol kysely Hukan henkilöstölle. Sähköpostiviesti k2scl00@students.oamk.fi 17.9.2013.

Rounaja, A., kehitysjohtaja, Liikuntakeskus Hukka. 2013. Haastattelu 2.7.2013. Tekijän hallussa. Haastattelupaikka: Liikuntakeskus Hukka, Oulu.

Recsolu 2013. Hakupäivä 2.9.2013. <http://blog.recsolu.com/>

Ruokolainen, M. 2011. Do Organizational and Job-Related Factors Relate to Organizational Commitment? University of Jyväskylä. Department of Psychology. Väitöskirja.

Sasknetwork. Remuneration. Hakupäivä 29.7.2013. <http://www.sasknetwork.ca/html/Employers/hr/Module6-Remuneration.pdf>

Schein, E. 1990. Organizational culture. American psychologist. February 1990. Hakupäivä 6.8.2013. <http://2012classnotes-orggov2.wmwikis.net/file/view/Schein.pdf/312833672/Schein.pdf>

Schein, E. 2009. Yrityskulttuuri - selviytymisopas. 2. painos. Suom. P. Rosti. Espoo: Suomen Laatu keskus Oy.

Scott, C., Jaffe, D. & Tobe, G. 1993. Organizational Vision, Values and Mission. Menlo Park, CA, USA: Course Technology/ Cengage Learning

Transform-HR.com. Flexible benefits. Hakupäivä 29.7.2013. <http://www.transformhr.com/microsite/home.cfm?editionid=98&articleid=133>

Verohallinto 2013. Verovapaat henkilökuntaedut. Hakupäivä 19.6.2013. [http://www.vero.fi/fi-FI/Henkiloasiakkaat/Tyosuhde/Verovapaat_henkilokuntaedut\(25348\)](http://www.vero.fi/fi-FI/Henkiloasiakkaat/Tyosuhde/Verovapaat_henkilokuntaedut(25348))

Viitala, R. 2009. Henkilöstöjohtaminen. 1.- 2. painos. Helsinki: Edita.

YritysSuomi 2013. Luontoisedut ja henkilökuntaedut. Hakupäivä 25.6.2013. https://www.yrityssuomi.fi/web/guest/aihe?pp=polku_Tyonantajuus&ppa=palp_Tyontekijan_palkkaaminen&aihe=1000093

RECSOLU

EMPLOYEE BENEFITS

Workplace Convenience

- Fitness Center
- Backpacks
- 30+ Nearby Restaurants
- Convenient Shopping

Personal / Professional Development

- Innovation Fridays
- Financial Management Workshops
- Presentation Training
- MyPlan Career Development

Personal Productivity

- Monster Game Room
- Free iPad Lease
- Tools & Technology

Rewards & Recognition

- House Cleaning
- Laundry Service
- Employee Referral Bonus
- High Five Recognition Awards
- RECSOLU Apparel
- President's Club
- RECSY Awards
- Leadership Excellence Award

Recreation

- Sand Volleyball League
- Dodgeball League
- Monthly RECSOLU Sponsored Events
- Tech Talk Happy Hour
- Local Marathon Events
- Event Tickets
- March Madness Party

Energy Perks

- Snack Options
- Free Coffee
- Free Soft Drinks
- Kegerator
- Employee Appreciation Lunches
- Birthday Celebrations

Health Wellness

- Health Coverage
- Dental Coverage
- Vision Discount Program
- Life Insurance
- AD&D Insurance
- 401(k) Retirement Plans
- Transportation Benefits

Flexibility & Time Off

- 3+ Weeks Vacation
- 10 Paid Holidays
- Flexible Sick Time
- Personal Leave
- Flexible Work Arrangement:
 1. Telecommute
 2. Work From Home
 3. Compressed Workweek
 4. Flexible Core Business Hours

RECSOLU | www.recsolu.com
70 W Madison St., Ste. 2250, Chicago, IL 60602

Taustatiedot

- Miten päätyneet nykyiseen tehtävään?
- Koulutus?

Miksi te halusitte opinnäytetyön arvoja tukevasta palkitsemista?

Palkitseminen

Millainen on Hukan palkitsemisstrategia?

- Tukevatko muut palkitsemiskeinot arvojen toteutumista vai ovatko työsuhte-edut ainoita arvoja tukevia tekijöitä?

Miten nykyinen palkitsemisjärjestelmä toimii mielestänne?

Mitä mieltä verotuksellisista tekijöistä?

- Tuleeko olla verovapaita työntekijöille?
- Onko hukassa linjausta työsuhte-etujen verotukseen liittyen?

Onko nykyisessä palkitsemisjärjestelmässä ongelmia tai epäkohtia?

Onko palkitseminen ennalta määrättyä vai voiko työntekijöiden toiminta vaikuttaa siihen?

Onko esimiehillä oikeus palkita yllätyspohjaisesti?

Arvot

Mitä arvoja nykyinen työsuhte-etujärjestelmä tukee?

- Onko muita arvoja tukevia etuusjärjestelmiä käytössä?

Onko nykyisessä ei rahallisessa palkitsemisessä huomioitu arvojen toteutumista?

Ketkä ovat määritelleet Hukan arvot?

Millä tavoin määritellyt arvot toteutuvat Hukan työntekijöiden päivittäisessä toiminnassa?

Onko henkilöstön arvojen mukaisessa toiminnassa selkeitä puutteita?

Millä kaikilla keinoilla työntekijöitä kannustetaan arvojen mukaiseen toimintaan?

Luvut

Millaiset resurssit työsuhte-etuihin on käytettävissä?

- Tarkempi määrittely euroissa tai prosenteissa suhteessa palkkoihin.

Kuinka sitoutuneita hukan työntekijät ovat?

- Vaihtuvuus?

Muut

Mitkä palkitsemiskeinot tukisivat mielestänne arvojen toteutumista?

Mitkä palkitsemiskeinot olisivat mielestänne henkilöstölle mieluisia?

Henkilöstökysely palkitsemisesta ja eduista

Palkitseminen on kaikkea sitä, mitä työntekijä saa vastineeksi työpanoksestaan. Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluvat mm, palkka ja palkkiot, **edut**, koulutus, arvostus, työyhteisön jäsenyys ym. Tässä kyselyssä keskitytään pääasiassa etuihin, mutta kyselyn lopussa oleviin avoimiin tekstikenttiin voit kirjoittaa myös muista palkitsemiseen liittyvistä asioista.

Taustatiedot

1. Mikä on pääasiallinen toimenkuvasi Hukassa? *

- Ryhmäliikuntatuntien ohjaus tai personal training
- Asiakaspalvelu, palveluneuvonta tai Pikku-Hukka
- Hallinto tai huolto

2. Kauanko olet ollut työsuhhteessa Hukkaan? *

- Alle vuoden
- 1-3 vuotta
- 4-6 vuotta
- Yli 6 vuotta

Seuraava -->

(Sivu 1 / 7)

Arvot

3. Tiedätkö mitkä ovat Hukan arvot? *

- Kyllä
- En
- Osittain

<- Edellinen Seuraava -->

(Sivu 2 / 7)

Hukan toimintaa ohjaavia arvoja ovat:

-Jaamme positiivista energiaa -Olemme ylpeitä työstämme -Pidämme hauskaa -Tuemme toisiamme ja haluamme olla alan parhaita -Korostamme yhteisöllisyyttä ja luotettavuutta

4. Kannatatko Hukan arvoja? *

- Kyllä
- En
- Osittain

<- Edellinen Seuraava -->

(Sivu 3 / 7)

5. Kuinka tärkeäksi koet nykyiset työsuhte-**edut**? *

	En ole oikeutettu etuun	En tiedä olenko oikeutettu etuun	Ei merkitystä	Ihan kiva mutta ilmankin pärjäisi	Mukava lisä	Erittäin tärkeä
Lisäkoulutukset.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttöoikeus Syötteen mökkiin henkilökuntahinnalla.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jäsenyys Hukkaan itselle ja yhdelle lähisukulaiselle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Samassa taloudessa asuville mahdollisuus hankkia jäsenyys henkilökuntahintaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turvallisuus- ja hätäensiapukoulutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kesäjuhlat ja pikkujoulut tarjoiuineen.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus ansaita vuosibonusta.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oikeus käyttää Hukka Pro vaatteita	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttömahdollisuus Hukan kokoustilaan ilmaiseksi.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
100€ lahjakortti Intersporttiin 1 krt/vuosi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyökumppaneilta saadut edut.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vapaa-ajan tapaturmavakuutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ilmaiset hedelmät toimistolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alennus kahvilatuotteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Kuinka tärkeäksi koet nykyiset työsuhte-**edut**? (Tähän kysymykseen vastaavat vain liikuntatuntien ohjaajat)

	En ole oikeutettu etuun	En tiedä olenko oikeutettu etuun	Ei merkitystä	Ihan kiva mutta ilmankin pärjäisi	Mukava lisä	Erittäin tärkeä
Koulutukset (Les Mills, yms) Hukan piikkiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gramexmaksut (Tunteja ohjaavat) Hukan piikkiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Provisio kun ohjaat tunteja vain Hukassa (Tunteja ohjaavat).	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lisenssimaksut (Tunteja ohjaavat) Hukan piikkiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[← Edellinen](#) [Seuraava →](#)

(Sivu 4 / 7)

7. Oletko käyttänyt/ottanut vastaan Hukassa työskennellessäsi seuraavia etuja? *

	En tiedä olenko oikeutettu	
	En	Kyllä
Samassa taloudessa asuville mahdollisuus hankkia jäsenyys Hukkaan henkilökuntahintaan.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jäsenyys Hukkaan yhdelle lähisukulaiselle.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Omistatko Hukka Pro vaatteita?	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Käytätkö seuraavia Hukan tarjoamia etuja? (Tähän kysymykseen vastaavat vain liikuntatuntien ohjaajat)

	En tiedä olenko oikeutettu etuun	
	En	Kyllä
Gramexmaksut Hukan piikkiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lisenssimaksut Hukan piikkiin.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Provisio kun ohjaat tunteja vain Hukassa.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Koulutukset (Les Mills, yms) Hukan piikkiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Kuinka usein olet käyttänyt/ottanut vastaan seuraavia etuja Hukassa työskennellessäsi? *

	En ole oikeutettu etuun	En tiedä olenko oikeutettu etuun	En koskaan	1-2 Kertaa	3-4 Kertaa	Yli 5 kertaa
Lisäkoulutukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttöoikeus Syöteen mökkiin henkilökuntahinnalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yhteistyökumppaneilta saadut edut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Käyttömahdollisuus Hukan kokoustilaan ilmaiseksi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kesäjuhlat ja pikkujoulu tarjoiuineen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
100€ lahjakortti Intersporttiin 1 krt/vuosi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turvallisuus- ja hätäensiapukoulutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ilmaiset hedelmät toimistolla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Alennus kahvilatuotteista	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[← Edellinen](#) [Seuraava →](#)

(Sivu 5 / 7)

Näihin kysymyksiin voit vastata vapaasti

10. Millaiseksi koet Hukan tarjoaman palkitsemisen?

11. Mitkä uudet palkitsemiskeinot/edut tukisivat mielestäsi Hukan arvojen toteutumista?

12. Millaisia palkitsemiskeinoja/etuja toivoisit Hukan tarjoavan sinulle?

[<-- Edellinen](#) [Seuraava -->](#)

(Sivu 6 / 7)

Näihin kysymyksiin voit vastata vapaasti

13. Mitkä asiat koet itsellesi elämässä tärkeiksi?

14. Mitä asioita arvostat työssäsi Hukassa?

[<-- Edellinen](#) [Lähetä](#)

(Sivu 7 / 7)

Henkilöstökysely palkitsemisesta ja eduista Hukkapoppoolle

Tämä kysely on osa opinnäytetyötä, joka tehdään Oulun ammattikorkeakoululle Liikuntakeskus Hukan toimiessa työn tilaajana. Työn tarkoituksena on kehittää Hukan henkilöstön palkitsemista paremmaksi ja enemmän arvoja tukevaksi. Parhaimman tuloksen saamiseksi olisi mahtavaa saada kaikilta teiltä vastaus kyselyyn, sillä mielipiteesi on erittäin tärkeä. Pyydän vastaamaan kysymyksiin totuudenmukaisesti.

Vastaukset ja tutkimustulokset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti, eikä vastauksia yksilöidä henkilöitä tunnistettavasti (edes kyselyn tutkija ei voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa). Vastaamiseen menee aikaa vain noin 10-20 minuuttia.

Ps. Kyselyyn vastattuasi saat sähköpostiisi koodin, joka oikeuttaa lunastamaan leffalipun respasta :)

ISO KIITOS KAIKILLE VASTAAJILLE
T: Leo Schroderus

[Tästä kyselyyn](#)

	Suunniteltu	Toteutunut
Teoreettisen viitekehysten luominen	05-08/2013	05-09/2013
Henkilöstökyselyn tekeminen ohjausseminaariin	08/2013	09/2013
Ohjausseminaari	08/2013	09/2013
Johdon teemahaastattelut	08/2013	07&09/2013
Tulosten analysointi ja johtopäätösten tekeminen	10/2013	10-11/2013
Työn viimeistely	11/2013	11-12/2013
Esitysseminaari	11/2013	11/2013
Työ Theseuksessa	12/2013	4/2014