



Osakepohjaiset palkitsemisjärjestelmät avainhenkilöiden sitouttamisen ja palkitsemisen keinona ravintola-alalla

Reetta Sillanpää

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Restonomi

Opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä(t) Reetta Sillanpää
Tutkinto Restonomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Osakepohjaiset palkitsemisjärjestelmät avainhenkilöiden sitouttamisen ja palkitsemisen keinona ravintola-alalla
Sivu- ja liitesivumäärä 36 + 3
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää ravintola-alan avainhenkilöiden mielipiteitä osakepohjaisista palkitsemisjärjestelmistä. Työntekijöiden palkitseminen ja sitouttaminen ravintola-alalla ovat aiheena ajankohtaisia. Tässä tutkimuksessa haluttiin tuoda esiin osakepalkitseminen ja sen käyttäminen ravintola-alalla työntekijöiden palkitsemisen ja sitouttamisen keinona. Työn tavoitteena oli selvittää, kuinka kannattavaa osakepalkitseminen on työntekijälle. Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli ”Kuinka kannattavaa osakkeisiin perustuva palkitseminen on työntekijälle ravintola-alalla suhteessa muihin palkitsemisen keinoihin?”. Tutkimus rajattiin koskemaan ravintola-alaa Suomessa ja tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin työnantajan kokemus osakepalkitsemisesta sekä sen käytännön toteutus ja muut lainsäädännölliset seikat.</p> <p>Tutkimuksen viitekehys muodostui kahdesta osasta, sitouttamisesta sekä palkitsemisesta. Viitekehysten ensimmäisessä osassa käsitellään sitouttamista, sen keinoja, etuja sekä haasteita. Toisessa osassa keskitytään palkitsemisen kokonaisuuteen, strategiaan, aineettomaan ja aineelliseen palkitsemiseen. Aineellisessa palkitsemisessä syvennytään osakepohjaisiin palkitsemisen ratkaisuihin.</p> <p>Tämä opinnäytetyö on tutkimustyyppinen työ, jonka tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen menetelmä, joka toteutettiin teemahaastatteluina. Haastateltavia lähdettiin kartoittamaan sen perusteella, missä yrityksissä osakepalkitseminen on käytössä. Tämän jälkeen lähdettiin etsimään avainhenkilöitä ravintola-alalta, joita on sitoutettu käyttäen osakepohjaista palkitsemista. Haastatteluun osallistui kaksi ravintola-alan avainhenkilöä. Haastattelut toteutettiin kasvotusten loka-marraskuussa 2024.</p> <p>Tuloksista käy ilmi, ettei osakepalkitsemiselle annettu erityisen suurta painoarvoa suhteessa muihin palkitsemisen keinoihin. Sen kannattavuudesta oltiin kahta mieltä. Toinen haastateltavista näkee sen kannattavana ja lähtisi mukaan uudelleen saman tilaisuuden tullen, toinen taas ei osannut valita, lähtisikö vaiko ei. Tuloksista myös selvisi, että molemmat haastateltavat pitivät aineettomia palkitsemisen keinoja korkeammassa arvossa kuin rahallista palkitsemista. Aineettomalla palkitsemisellä oli suurin vaikutus työpaikassa viihtymiseen ja sitoutumisen tunteeseen.</p>
Asiasanat Palkitseminen, Sitouttaminen, Ravintola-ala, Osakepalkitseminen

Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Sitouttaminen työpaikalla	4
2.1	Sitouttamisen keinot	5
2.2	Sitoutumisen edut	5
2.3	Sitoutumisen haasteet	6
3	Palkitseminen työpaikalla.....	8
3.1	Strategian merkitys palkitsemisessa	9
3.2	Aineeton palkitseminen.....	10
3.2.1	Työn mielekkyys ja kehittymismahdollisuudet.....	10
3.2.2	Työympäristö.....	11
3.2.3	Oman työn vaikuttamismahdollisuus	12
3.2.4	Arvostus ja palaute	13
3.3	Aineellinen palkitseminen	14
3.3.1	Peruspalkka	15
3.3.2	Luontoisedut sekä muut rahalliset edut.....	15
3.3.3	Tulospalkkiot	16
3.3.4	Osakepohjaiset palkitsemisjärjestelmät	17
3.3.5	Osakepalkitseminen Olo Collectionilla	18
4	Tutkimus.....	20
4.1	Tutkimusmenetelmä	20
4.2	Tutkimuksen toteutus.....	22
4.3	Aineiston analysointi ja tulokset.....	24
5	Pohdinta	28
5.1	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys.....	28
5.2	Tutkimuskysymyksiin vastaaminen ja johtopäätökset	29
5.3	Jatkotutkimusehdotukset	31
5.4	Oman oppimisen arviointi	32
	Lähteet	34
	Liitteet.....	37
	Liite 1. Saatekirje.....	37
	Liite 2. Haastattelukysymykset asiantuntijalle	38
	Liite 3. Haastattelukysymykset työntekijöille.....	39

1 Johdanto

Opinnäytetyön aiheena on osakepohjaiset palkitsemisjärjestelmät avainhenkilöiden sitouttamisen keinona ravintola-alalla. Idea tähän lähti kiinnostuksesta tutkia työntekijöiden sitouttamista ja palkitsemista ravintola-alalla. Käsitteeseen ravintola-ala lukeutuu tässä opinnäytetyössä kaikki ravintola-toimintaa harjoittavat tahot kuten pitopalvelu eli catering, baarit ja panimot sekä erilaiset kahvilat, lounas- ja à la carte ravintolat.

Pääsin vuoden 2024 keväänä HR eli henkilöstöhallinnon työharjoitteluun, joka edelleen lisäsi innostustani aihetta kohtaan. Olen aina ollut kiinnostunut työsuhteasioista ja siitä, kuinka niitä voisi edistää ja kehittää ravintola-alalla. Hyvinvoiva, yritykseen sitoutunut työntekijä on mielestäni yksi menestyvän yrityksen kulmakivistä. Se, kuinka saada suuren vaihtuvuuden omaavalle ravintola-alalle pysyvyyttä toimi idean siemenenä sille, miksi halusin lähteä tutkimaan aihetta syvemmin opinnäytetyössäni. Monella muulla alalla työntekijöiden sitouttaminen osakkeilla on jopa hyvin tavomaista, joten halusin tutkia, kuinka tämä toimii ravintola-alalla, ja mitä mieltä työntekijät ovat siitä.

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, onko osakepohjainen palkitseminen kannattavaa työntekijän näkökulmasta. Opinnäytetyön tutkimusongelmana on:

- Kuinka kannattavaa osakkeisiin perustuva palkitseminen on työntekijälle ravintola-alalla suhteessa muihin palkitsemisen keinoihin?

Tutkimuksen alaongelmat ovat:

- Miten aineellisiin ja aineettomiin palkitsemisen keinoihin suhtaudutaan sitouttamisen näkökulmasta?
- Millainen merkitys osakepalkitsemisellä on työntekijöiden sitoutumiseen yrityksessä?
- Millaiset tekijät saavat työntekijän lähtemään mukaan osakepohjaiseen palkitsemisjärjestelmään?
- Mitä etua osakepalkitsemisestä on suhteessa muihin rahallisen palkitsemisen keinoihin?

Tutkimuksessa ei keskitytä työnantajan mielikuvaan tai osakepalkitsemisjärjestelmän kannattavuuteen yritykselle. Lisäksi tutkimuksessa ei käsitellä sen käytännön toteutusta tai muita lainsäädännöllisiä seikkoja. Osakepohjaisista palkitsemisjärjestelmistä tässä opinnäytetyössä esittelen tarkemmin optiojärjestelmän sekä osakepalkkiojärjestelmän, muut järjestelmät ovat jätetty tutkimuksen ulkopuolelle. Tutkimusalueeksi rajautuu Suomi, sillä palkitsemisen ja sijoittamisen lainsäädännöt voivat vaihdella maittain, joten tämän tutkimuksen tulokset ovat tehty koskemaan vain Suomea.

Julkisissa keskusteluissa ravintola-ala usein nähdään niin sanottuna läpikulkualana, jonne ei ole kiinnostusta niin sanotusti lopullisesti jäädä. Nykyaikana työpaikkoja ja aloja vaihdetaan herkemmin kuin aikaisemmin, mutta enenemissä määrin vaikuttaa siltä, että harvalle päämäärä uralla on

olla töissä ravintola-alalla. Runsasta julkista keskustelua on herättänyt viime vuosina ravintola-alan haasteet kuten työvoimapula, matalat palkat ja haastavat työolosuhteet. Kenties nämä ovat yksi syy sille, miksi ala ei houkuta jäämään.

Kuitenkin monet työntekijät viihtyvät alalla ja itse työ olisi mielekästä, selviää Haaga-Helian vuonna 2023 tuottamasta tutkimuksesta (Ohtonen 2023), jossa tutkittiin työntekijäkokemuksen lähtötasoa ja nykytilannetta. Tutkimuksen tavoitteena oli tukea ja kehittää työntekijäymmärrystä majoitus-, ravitsemus- ja matkailualoilla. Tutkimukseen vastasi 1116 näillä aloilla toimivaa työntekijää. Valitsin tutkittavaksi näkökulmaksi juuri työntekijän näkökulman, sillä työstä saatava palkka on monesti iso tekijä uraa valitessa. Voisiko osakepalkitseminen olla vastaus työntekijöiden sitouttamiseen ja jäämiseen ravintola-alalle? Vaikka osakkeilla sitoutetaan pääsääntöisesti johtoa ja avainhenkilöitä, voi pelkkä tieto tästä mahdollisuudesta olla kannustin tulevaisuudessa myös muille työntekijöille.

Enenemissä määrin julkisessa keskustelussa puhutaan aineettomien palkitsemisen tapojen tärkeydestä ja niiden merkityksestä työntekijöille. Näitä ovat muun muassa palaute ja kiitos tehdystä työstä. (Syyli 2023.) Ravintola-alalla aineetonta palkitsemista käytetään paljon. Palkitsemisen ideana on lisätä työmotivaatiota ja sitoutumista, jotta työssä päästään parhaaseen mahdolliseen lopputulokseen. Monet aineettoman palkitsemisen käytännöt ovatkin olleet tärkeässä asemassa ravintola-alalla vuosia. Jo 1800-luvulla kokki ja modernin keittiön isänä pidetty Auguste Escoffier halusi nostaa kokkien arvostusta ja otti käyttöön kokkihatun, jonka oli muun muassa tarkoitus lisätä kokkien työn arvokkuutta ja asemaa keittiössä (Auguste Escoffier School of Culinary Arts 2022). Hatun käyttäminen ei tuonut työntekijöille suoranaista rahallista arvoa, mutta heidän työtänsä alettiin hiljalleen näkemään eri tavalla ja arvostus alaa kohtaan alkoi kohottaa päätään. Nykymaailmassa tämä ei kuitenkaan enää yksinään riitä. Aineettoman palkitsemisen ohella tarvitaan myös rahassa mitattavaa palkitsemista ja houkuttimia, jotta alalle hakeutuu ja jää osaavaa henkilöstöä.

Ravintola-alalla aineettoman palkitsemisen ja sitouttamisen tapoja on käytetty jo vuosia kuten Auguste Escoffier'in ajoilta 1800-luvulta saa huomata. Miten sitouttaa ja palkita henkilöstöä, kun nämä aineettoman palkitsemisen oljenkorret ovat monesti jo kokeiltu ja aktiivisesti käytössä? Hyvinä esimerkkinä ravintoloissa päivän päätteeksi aina kiitetään kollegoita päivästä. Tämä on hyvin yleinen käytäntö Suomessa ravintola-alalla. Matalapalkkaisilla aloilla monet aineettoman palkitsemisen keinot on monesti jo kokeiltu ja usein todettukin toimiviksi, tiettyyn pisteeseen asti. Mutta entä ne henkilöt, jotka haluavat tehdä uraa ja samalla kasvattaa rahallista pääomaa, miten saadaan heidät sitoutettua yritykseen ja mielellään pidemmällä tähtäimellä? Nämä ovat usein juuri ne henkilöt, keitä monet yritykset haluavat sitouttaa omaan organisaatioon. Tämä on se väli kaiken palkitsemisen ja sitouttamisen seassa, johon toivon tutkimukseni tuovan lisätietoa.

Työ on tutkimustyyppinen työ, joka toteutetaan kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena. Laadullinen tutkimustapa mahdollistaa syvemmän ymmärryksen tutkittavaan aiheeseen. Tutkimukseen

valittiin tiedonkeruumenetelmäksi teemahaastattelu, jotta aiheeseen päästään syventymään yksilöiden kohdalla tarkemmin. Tutkimus olisi ollut mahdollista toteuttaa myös kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena, mutta tällöin ei olisi saatu syvempää analyysiä yksilötasolla, jota tässä tutkimuksessa tavoitellaan. Jota tutkimus olisi ollut luotettava, myös tutkittavien riittävä saaminen olisi voinut tuottaa hankaluuksia kvantitatiivisessa menetelmässä.

Viitekehyksessä perehdytään palkitsemisen ja sitouttamisen aiheisiin. Palkitsemista kokonaisuutena, sekä aineellista että aineetonta palkitsemista käsitellään laajasti sekä sitä, millaisia haasteita ja etuja sitoutumisessa on. Vastuullisuuden, erityisesti yrityksen sosiaalisen vastuullisuuden, näkökulma on myös otettu huomioon jatkotutkimusehdotuksia pohdittaessa. Stobierski (2021, päivitetty 2023) määrittelee yritysten sosiaalisen vastuullisuuden tarkoittavan yrityksen vastuuta ympäröivästä yhteiskunnasta. Mentäessä vielä vain hetki ajassa taaksepäin, monen yrityksen tärkeimpänä tavoitteena oli maksimoida yrityksen tulos ja voitot. Nykyään kuitenkin ymmärretään, että yrityksillä on myös vastuu ympäröivästä yhteiskunnasta, johon kuuluu ihmiset, luonto ja yhteiskunta. (Stobierski 2021, päivitetty 2023.) Se, kuinka yritys huolehtii työntekijöistään, kuuluu yhtenä osana yrityksen sosiaalisen vastuullisuuteen.

Tutkimuksella ei ole toimeksiantajaa, sillä tässä ei haluta perehtyä yhteen tiettyyn yritykseen vaan saada kokonaisvaltainen kuva eri yrityksistä ja työntekijöiltä ravintola-alalla. Eri yrityksissä osakepohjaista palkitsemista voidaan toteuttaa eri malleilla ja useampia yrityksiä haastateltaessa on mahdollista saada laajempi kuva aiheesta.

2 Sitouttaminen työpaikalla

Työhön sitoutuminen aiheena puhuttaa paljon julkisissa keskusteluissa ja on puhuttanut jo vuosi kymmeniä. Mitä sillä oikeastaan tarkoitetaan? Saari ja Koivunen (2017, 65) määrittelevät organisaatioon sitoutumisen tarkoittavan työntekijän suhdetta työpaikkaansa ja siihen kiintymistä tavalla, jolloin työntekijä ei olisi halukas eikä valmis vaihtamaan muuhun organisaatioon. Työhön sitouttamisen tarkoitus on saada työntekijä jäämään sen hetkiseen yritykseen. (Saari & Koivunen 2017, 65.)

Työntekijöiden sitouttaminen voi tarkoittaa hieman eri asiaa eri henkilöille sekä yrityksille. Bridger (2015, luku 1) nostaa esille, kuinka tärkeää on, että yrityksen sisällä, erityisesti johdon tasolla, ymmärretään, mitä työhön sitouttamisella omassa organisaatiossa tarkoitetaan. Yrityksen onkin hyvä selkeästi määritellä, mitä sitouttaminen tarkoittaa omassa organisaatossaan, jotta sitä voidaan edistää sekä kehittää ja, että se on kaikille selvää. Joillekin yrityksille se voi tarkoittaa yksinkertaisesti mukavaa työpaikkaa, jossa henkilökunta viihtyy. Toiset yritykset voivat taas haluta määritellä sen tarkemmin ja liittää sen sitä kautta erilaisiin mittareihin. Se, miten työhön sitouttaminen määritellään voi siis vaihdella eri yritysten välillä. (Bridger 2015, luku 1.)

Sitouttamisessa on kuitenkin tärkeää muistaa se, että sitoutuminen on tunne, joka tulee jokaisesta työntekijästä itsestään, sisältäpäin. Sitä ei voida vaatia työsopimuksessa tai takoa yksilöihin väkisin. Työntekijän sitoutuminen voi nousta muun muassa työtyytyväisyydestä, työn mielekkyyden kokemuksesta, työmotivaatiosta, tunnesiteestä tai muista yksilön kokemuksista. Esimies on isossa asemassa sitoutumisen tunteen luomisessa. (Bridger 2015, luku 1.)

Jos työntekijä ei ole sitoutunut, hän ennemmin tai myöhemmin lähtee organisaatiosta. Se, kuinka paljon yritys kestää työntekijöiden vaihtuvuutta riippuu yrityksestä ja alasta. Ravintola-ala on yksi esimerkki, jossa henkilökuntaa vaihtuu paljon suhteessa moneen muuhun alaan. Viitala (2021, luku 2.6) nostaa esille, kuinka pikaruokaravintoissa työntekijöiden vaihtuvuus voi olla jopa 50 % ja yritys silti pyörii normaalisti. Joissain muissa organisaatioissa näin suuri luku voisi olla katastrofaalista.

Jotta työntekijä olisi sitoutunut työhönsä, on hänellä usein oltava tunne sen olevan kaksipuolista, jolloin myös työnantajan on oltava sitoutunut työntekijäänsä. Työnantaja voi sitouttaa työntekijänsä organisaatioon erilaisilla palkitsemisen käytännöillä, joita käsitellään laajemmin seuraavassa luvussa. Myös tunne työpaikan pysyvyydestä on iso tekijä työntekijän sitoutumisessa. Komonen (2022) haastattelee artikkelissaan filosofian tohtori ja työelämäntutkija Anu Järvensivua, joka kertoo, kuinka työnantajat eivät nykyään ole kovin sitoutuneita työntekijöihinsä, mikä näkyy usein yhteistointiminta eli YT-neuvotteluissa. YT-neuvotteluissa työnantaja ja työntekijät käyvät neuvotteluita, mitkä voivat johtaa työntekijöiden lomautuksiin tai irtisanomisiin. Merkityksellisyyden puute ja

epävarmuus työn jatkumisesta voivat heikentää sitoutumista, jolloin työntekijälle voi tulla tunne, ettei tähän organisaatioon ylipäättään kannata sitoutua. Työnantajan on siis kannattavaa luoda työpaikka, johon työntekijä haluaa ja tuntee kannattavaksi sitoutua. (Saari & Koivunen 2017, 77–79; Komonen 2022.)

2.1 Sitouttamisen keinot

Työntekijöiden sitouttamiseen on useita tutkittuja keinoja. Viitala (2021, 2.6) mainitsee yleisinä sitouttamisen keinoina olevan muun muassa, kun työntekijä tuntee olevansa osa työyhteisöä tai, kun työntekijä tuntee työnsä merkitykselliseksi. Nämä asiat ovat osa aineellista palkitsemista, jota käydään tarkemmin läpi seuraavassa luvussa.

Saari ja Koivunen (2017, 76) mainitsevat, kuinka työn vaihtelevuus ja esimiehen tuki toimivat hyvinä sitouttamisen keinoina. Employment Hero (2024) nostaa näiden lisäksi hyvänä sitouttamisen keinona esiin myös työntekijöiden palkitsemisen hyvistä työsuorituksista. Palkitsemisen ei tarvitse aina olla rahallista ja yritykselle kallista. Se voi myös olla asioita kuten pidempi tai ylimääräinen kahvitauko. Bridger (2015, luku 6) mainitsee työntekijöiden äänen kuluvuuden olevan yksi iso tekijä työntekijöiden sitoutumisessa yritykseen. Jos työntekijöillä on tunne, että heidän ääntään kuunnellaan ja he saavat olla mukana vaikuttamassa, ovat he usein sitoutuneempia työnantajaansa. Monia keinoja työntekijöiden sitouttamiseen siis löytyy, mutta on työnantajan vastuulla löytää omaan organisaatioon sopivat keinot ja ottaa ne käyttöön.

2.2 Sitoutumisen edut

Työhönsä sitoutuneella työntekijällä on monia positiivisia puolia, joita se tuo yritykselle. Employment Heron (2024) tutkimuksessa nousi esille, kuinka sitoutuneet työntekijät työskentelevät ahkerammin saavuttamaan organisaationsa tavoitteet. Samaan yhtyy Jaishi (2024), joka nostaa esille, kuinka tyytyväiset työntekijät saavat aikaan tyytyväisiä asiakkaita. Usein ajatellaan asiakkaan aina tuleva ensin. Jaishi kuitenkin painottaa sitä, kuinka työntekijät ovat vastuussa asiakkaiden tyytyväisyydestä. Jos työntekijät ovat tyytyväisiä, he tekevät silloin kaikkensa, jotta saavat asiakkaat tyytyväisiksi. Bridger myös (2015, luku 1) korostaa, kuinka sitoutuneella henkilöstöllä on yhteys vähentyneeseen negatiiviseen käytökseen työpaikalla.

Sitoutuminen usein myös vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta työpaikalla. Uusien työntekijöiden kouluttaminen ja perehdyttäminen on kallista yritykselle ja usein raskasta henkilökunnalle, jos työntekijät vaihtuvat tiuhaan. Koko työyhteisön sitoutuminen voi olla heikkoa, jos vaihtuvuus on suurta, sillä työntekijät eivät ehdi muodosta keskinäistä työyhteisöä. (Bridger 2015, luku 1.)

Sitoutumisella on siis sekä työyhteisöön ja sitä kautta yrityksen rahalliseen kannattavuuteen merkittävä vaikutus. Sitoutuneella työntekijällä ja henkilöstöllä on myös muita vaikutuksia yritykseen.

Bridger (2015, luku 2) mainitsee vähentyneiden poissaolojen olevan yhteydessä työntekijöiden sitoutumisen kanssa. Samaan yhtyy Jaishi (2024), joka on havainnut, kuinka työntekijät tuntevat tietynlaista vastuun tunnetta, kun heillä on hyvä työn ja vapaa-ajan tasapaino, jolloin he antavat itsensä parhaansa ja näin turhat poissaolot vähenevät. Poissaolot ovat yritykselle iso menoerä ja kun ne saadaan minimiin, yritys näkee sen suoraan omassa tuloksessaan.

2.3 Sitoutumisen haasteet

Julkisissa keskusteluissa ja uutisissa on nostettu paljon esille sitoutumisen puute yrityksissä. Lashbrooke (2024) kertoo, kuinka Yhdysvalloissa työntekijöiden sitoutuminen on nyt alimmillaan viimeiseen yhteentoista vuoteen. Hän kertoo työntekijöiden olevan tyytymättömiä työpaikkaansa ja siihen tunteeseen, ettei työnantaja välitä heistä. Sitoutumisen puute välittyy myös siinä, että työntekijät eivät tunne olevansa yhteydessä yrityksen toimintaan ja tavoitteisiin. Tämä taas näkyy usein yrityksen tuloksissa, kertoo Nightingale (2023) artikkelissaan. Hänen mukaansa yritykset, joissa sitoutuminen on korkeaa tekevät parempaa rahallista tulosta. Nightingale (2023) nostaa esille Employment Heron teettämän tutkimuksen (2020, päivitetty 2024), jossa kerrotaan yrityksen voivan saavuttaa jopa 20 % paremmat vuosiansiot, jos työntekijät ovat sitoutuneita työpaikkaansa.

Haasteena on siis saada työntekijä sitoutumaan juuri omaan organisaatioon. Employment Heron teettämässä tutkimuksessa (2024) kerrotaan, että yli 60 % työnantajista näkee haastavampana sitouttaa työntekijöitä kuin palkata uusia. Työpaikkoja on paljon tarjolla ja monella alalla on työntekijän markkinat eli työntekijällä on mahdollisuus valita työpaikkansa useasta vaihtoehdosta ja sitä kautta pienempi kynnys vaihtaa työpaikkaa.

Kuinka siis saada työntekijät jäämään juuri omaan organisaatioon? Lashbrooke (2024) ehdottaa yhtenä asiana yrityksiä päästämään irti mikromanageroinnista. Tällä tarkoitetaan esimiehen jatkuvaa seuraamista ja olan yli katsomista. Usein mikromanageroinnissa työntekijän ei anneta toteuttaa omaa työnteon näkemystään. Työntekijän ei anneta eikä luoteta osaavan tehdä työtänsä. Esimies voi siis tahattomasti suojella omaa etuaan katsomalla jatkuvasti olan yli ja pitämällä narut tiukasti omissa käsissään. Lyhyellä tähtäimellä työntekijöiden jatkuva seuraaminen ja kädestä pitäminen voi toimia, mutta pidemmällä tähtäimellä se on usein haitallista, sillä työntekijät eivät välttämättä enää luota omiin arvioihin tai päätöksiinsä eivätkä halua tai uskalla ottaa vastuuta. Tässä tilanteessa usein myöskään työntekijän luovuus ei pääse esiin. Lashbrooke ehdottakin, että työnantaja kouluttaisi esimiehiä yhä enemmän sekä aktiivisesti johtamiseen, jotta esimies voisi kasvattaa omia esimiestaitojaan ja päästämään irti haitallisesta mikromanageroinnista.

Tiettyyn työpaikkaan sitoutuminen ei aina ole välttämättä paras ratkaisu. Komosen (2022) haastattelema työelämäntutkija Järvensivu kyseenalaistaakin ajatuksen perinteisestä sitoutumisesta, jossa sitoudutaan juuri työpaikkaan. Pelkkä sokea työpaikkaan sitoutuminen ei ole aina oikea ratkaisu

työntekijälle. Omiin arvoihin sitoutuminen on Järvensivun mielestä kannattavampaa. Asiat, jotka ovat itselle tärkeitä ovat ne asiat, joihin yksilön kannattaisi sitoutua. Hän nostaakin esille, kuinka sitoutuminen tulee hänen mielestään vähenemään tulevaisuudessa. (Komonen 2022.)

3 Palkitseminen työpaikalla

Palkitseminen on hyvin laaja käsite, joka voidaan määritellä monella eri tapaa. Se voidaan määritellä tarkoittavan kaikkea sitä, mitä työnantaja tarjoaa työntekijöilleen vastineeksi tehdystä työstä. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 14.) Viitala (2021, 3.5) määrittelee palkan olevan yrityksen vastine työntekijälle tehdystä työpanoksesta ja palkitseminen suppeasti määriteltynä kattaa palkan sekä muut taloudelliset etuudet.

Näitä etuuksia voi olla peruspalkan lisäksi muun muassa luontoisedut, tulospalkkiot sekä muut edut. Näitä palkitsemisen tapoja kutsutaan aineelliseksi palkitsemiseksi. Luontoiseduilla tarkoitetaan palkkaan verrattavia muita kuin rahana saatavia etuja, joita työnantaja tarjoaa työntekijöilleen. Ne ovat siis tavaroita tai palveluita, joista yritys voi saada verohelpotusta. (Verohallinto 2023.) Tulospalkkiot ovat yhteydessä yrityksen tuloksiin ja tavoitteisiin. Tulospalkkauksen voi kytkeä yrityksen lyhyen tai pitkän aikavälin erilaisiin tavoitteisiin. Usein tulospalkkauksen ajatellaan olevan verrannollinen yrityksen voittoon tai muuhun rahalliseen tulokseen. Sitä voi kuitenkin käyttää yhtä hyvin myös muiden kuin rahallisten tavoitteiden mittaamiseen. Yritys voi esimerkiksi tulospalkkauksella motivoida ja palkita työntekijöitä palvelun laadusta tai hyvästä työilmapiiristä. Muita etuja voi olla esimerkiksi yrityksen työntekijöilleen tarjoama matka- ja vapaa-ajanvakuutus. (Hakonen ym. 2014, 122–123.)

Palkitsemisen käsite voidaan määritellä myös laajemmin. Liinalaakso, Moisio ja Tiihonen (2016, 12) määrittelevät palkitsemisen olevan niitä keinoja, joilla yritys pyrkii palkitsemaan työntekijät, kun tavoitteet saavutetaan. Myös henkilöstön kannustaminen, motivointi ja ohjaaminen haluttuun suuntaan ovat palkitsemisen muotoja. He nostavat esille myös halutun työvoiman sitouttamisen ja houkuttelemisen olevan myös osa yrityksen palkitsemispolitiikkaa.

Palkitsemisen määritelmään kuuluu siis isona kokonaisuutena myös aineeton palkitseminen eli muut asiat kuin rahassa mitattavat edut. Aineettoman palkitsemisen tarkoitus on sitouttaa työntekijä työpaikkaan sekä antaa motivaatiota ja mielekkyyttä työlle. (Viitala 2021, luku 3.5.) Nykypäivänä peruspalkka yksinään ei usein riitä työntekijöitä pitämään työmotivaatiota yllä. Yrityksen on tarjottava työntekijöitä houkuttavaa vastinetta työlle. Rahallisen korvauksen lisäksi se voi olla esimerkiksi mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin, tehdä etä- tai hybriditöitä tai saada tukea uralla eteneemiseen. Näiden aineellisten ja aineettomien palkitsemisen tapojen kokonaisuutta kutsutaan palkitsemisen kokonaisuudeksi. (Liinalaakso ym. 2016, 13.)

Palkitseminen käsitteenä kattaa usein ajateltua isomman kokonaisuuden. Palkka ja muut työstä saatavat aineelliset ja aineettomat korvaukset ovat vain osa laajempaa palkitsemisen kokonaisuutta. Liinalaakso ja muut (2016, 12) mainitsevat, että palkitsemisen voi määritellä myös niinkin laajasti, että kaikki työntekijän palkitsemisena kokemat asiat ovat palkitsemista. Tämä on kuitenkin

käsitteenä jo niin laaja, että sitä on vaikea yrityksiä mitata, sillä jokaisen työntekijän kaikkia palkitsemisena kokemia tunteita on melkein mahdoton mitata. (Liinalaakso ym. 2016, 12.) Tässä työssä palkitsemisen rajataan koskevan aineellisia sekä aineettomia asioita, joihin yritykset voivat asettaa tavoitteita sekä ovat mitattavissa.

3.1 Strategian merkitys palkitsemisessa

Palkitsemisen kokonaisuus valitaan yleensä sen perusteella, kuinka ne palvelevat yrityksen kokonaisvaltaista strategiaa. Yritykset pyrkivät palkitsemisella kannustamaan ja houkuttelemaan työntekijöitä tekemään parhaansa panostaen olennaisiin asioihin, jotta saavutettaisiin yrityksen sille asetamat tavoitteet. (Sweins & Ylikorkala 2015, luku 1.1.) Hakonen ja Nylander (2015, osa 2) kertovat palkitsemisen kokonaisstrategian muodostuvan kahdella tavalla. Yksi tapa on parhaiden käytäntöjen etsiminen eli tarkastelemalla, kuinka muut saman alan yritykset toimivat. Hyviksi koetut ratkaisut adaptoidaan omaan yritykseen. Tämän takana olevaa teoriaa kutsutaan institutionaaliseksi teoriaksi. Toinen tapa on tarkastella yrityksen strategiaa ja sen sopivuutta kokonaisvaltaisiin tavoitteisiin. Strategisen palkitsemisen taustalla vaikuttaa kontingenssiteoria. (Hakonen & Nylander 2015, osa 2.)

Jotta palkitsemisesta saisi kaiken irti ja olisi yritykselle tehokkainta, yritykset usein luovat oman palkitsemisstrategiansa jommankumman teorian pohjalta, tietoisesti tai ei. Sutinen ja Haapakorva (2021, 41) määrittelevät strategian olevan johtamisen ja priorisoinnin työkalu. Strategia on käsitteenä laaja ja se voidaan määrittää yksinkertaisuudessaan tarkoittamaan organisaation suunnitelmaa päästä haluttuun päämäärään. Palkitsemisstrategian tavoite on tukea yrityksen yleisen liiketoimintastrategian toteutumista. Tällöin yritys luo oman palkitsemisstrategiansa, joka tukee yrityksen asettamia tavoitteita. (Ikävalko 2015, 2.2.)

Strategia voi tarkoittaa eri yrityksissä hieman eri asioita. Tämän takia on tärkeää, että yrityksessä määritellään tarkasti, mitä omalla strategialla tarkoitetaan. Näkökulmasta riippuen strategiaa voidaan tarkastella esimerkiksi lopputulosten ja prosessien kautta. Toisaalta strategia voidaan nähdä olevan osa suunnitelmaa tai yrityksen asemaa verrattuna muihin. Ikävalko (2015, 2.2) nostaa myös esille sen, kuinka strategia voi näyttäytyä yrityksissä erilaisina riippuen tarkastellaanko sen sisältöä, prosesseja, suunniteltua tai käytännön toteutusta. Sen määrittely on siis yritykselle hyvin tärkeää, jotta jokaisella työntekijällä on selkeät sävelet, mitä sillä tarkoitetaan ja mitkä ovat asetetut tavoitteet. (Ikävalko 2015, 2.2.)

Palkitsemisstrategia määrittelee, mitä palkitsemisen kokonaisuudella tavoitellaan ja millaisista asioista yrityksessä halutaan palkita (Ikävalko 2015, 2.2). Strategia on siis tärkeä luoda, mutta sillä on myös omat haasteensa. On tärkeää seurata tehtyä strategiaa, mutta yhtä tärkeää on osata kyseenalaistaa tai muuttaa sitä. Liian usein strategia nähdään kankeana ja strategiamuutosten

tekeminen hankalana. Syynä voi olla muuttuvan ympäristön luomat nopeatkin muutokset, joihin johto ei ehdi mukaan tai toisaalta, että jo lasketussa ja asetetussa budjetissa halutaan pysyä eikä sitä olla valmiita muuttamaan. Jotta strategian sudenkuopat vältettäisiin, on johdon hyvä tarkastella omaa strategiaansa säännöllisesti. Kauhanen (2015, 21) luettelee muun muassa strategian kriittisiksi menestystekijöiksi kyvyn, halun ja rohkeuden muuttua sekä keskittyä olennaiseen. (Kauhanen 2015, 20–21.)

Yleensä tavoitteet ja mittarit ovat keskeisessä roolissa yritykselle sen luodessa strategista palkitsemista, sillä ne heijastavat yrityksen tekemiä strategisia valintoja. Kun yritys suunnittelee strategiaan perustuvaa palkitsemista, nämä mittarit ovat hyvä lähtökohta. Liinalaakso ja muut (2016, 10–11) ovat havainneet, että erilaiset tilanteet ja strategiset valinnat vaativat erilaisia palkitsemisen ratkaisuja, jonka takia yhden yrityksen ei kannata suoraan kopioida toisen yrityksen palkitsemismallia. Palkitsemismallin suora kopioiminen voi pahimmassa tapauksessa tulla yritykselle kalliiksi ja toimia huonosti, jolloin voi olla, ettei se motivoikaan työntekijöitä. (Liinalaakso ym. 2016, 10–11.) instituutio-naalisessa palkitsemisen teoriassa taas nojataan juuri tähän käyttäen ympäröivää yhteiskuntaa lähteenä omalle palkitsemisen mallille (Jämsén 2015, luku 2.1).

3.2 Aineeton palkitseminen

Aineettomiin palkitsemisen tapoihin voi työpaikalla vaikuttaa johtamiskäytännöillä. On työnantajan päätettävissä, millaisia aineettomia palkitsemiskäytäntöjä yrityksessä on tai otetaan käyttöön. Näitä on erilaiset kehittymismahdollisuudet uralla, työympäristöön liittyvät tekijät, oman työn vaikuttamismahdollisuus sekä yrityksen arvostus- ja palautekäytännöt. (Liinalaakso ym. 2016, 36.)

Aineettoman palkitsemisen tarkoitus on usein sitouttaa työntekijä työhön ja saada sitä kautta parempia tuloksia ja pysyvää henkilöstöä (Viitala 2021, 3.5). Aineeton palkitseminen kulkee siis käsi kädessä sitouttamisen kanssa ja on paljolti riippuvainen yrityksen käytäntöjen kanssa. Esimiehellä on suuri rooli aineettomien palkitsemistapojen käyttöönotossa sekä toimivuudessa. Kauhanen (2015, 119) toteaa, että rahallisen palkitsemisen ohella aineeton palkitseminen motivoi työntekijää saavuttamaan parhaat tulokset sekä lisäämään työtyytyväisyyttä jopa rahallista palkitsemista enemmän.

3.2.1 Työn mielekkyys ja kehittymismahdollisuudet

Mielekäs työ on monelle tavoite työuralla. Mielekkyyttä kasvatetaan jatkuvasti, se ei siis ole pelkkä päämäärä, jota tavoitella. Se on matkasta nauttimista. Se motivoi sekä on itsessään jo hyvin palkitsevaa, kun työntekijä tuntee oman työnsä mieleiseksi ja kiinnostavaksi. Työtä tehdään tehokkaasti ja tuloksia saadaan aikaan, mikä tukee taas yrityksen tavoitteita. (Liinalaakso ym. 2016, 39.)

Mielekkään työn kokemus on kuitenkin hyvin subjektiivista. Eri henkilöille erilaiset asiat ovat mielenkiintoisia ja motivoivat eri tavalla. Mielekkyyttä voidaan määritellä olevan, kun työntekijä hyödyntää omaa luontaista osaamistaan, jolloin hän on motivoitunut, työhönsä keskittynyt ja antaen itseltään parhaansa. Jokaisen täytyy itse löytää omat mielenkiinnon kohteensa, jotta ymmärtää, mitkä asiat oikeasti ovat itselleen mielekkäitä. Esimiehellä on tärkeä tehtävä ohjata ja kannustaa työntekijää. Tietäen yksilön tavoitteet, voidaan hyvällä johtamisella liittää työntekijän nämä tavoitteet sekä kyvyt yhteen luoden palkitsevan kokonaisuuden. Kenelläkään ei kuitenkaan ole mahdollista nähdä muiden pään sisälle vaan jokaisella yksilöllä on vastuu oman mielekkyyden johtamisessa eli omien mielenkiintojen tutkailemisessa ja niiden ylläpitämisessä. (Liinalaakso ym. 2016, 39; Järvinen 2014, luku 2.3 & 4.)

Ihmisellä on usein luontaisesti ominainen halu oppia uutta. Mahdollisuus ammatilliseen kehitykseen on monelle tärkeää työssä lisäten työhyvinvointia. Uuden oppiminen tekee työstä monesti kiinnostavaa. Työnantajan kannattaakin tarjota työntekijöillensä mahdollisuus koulutukseen ja ammatilliseen kehitykseen. Työntekijöitä kannattaa kouluttaa ja edistää työuralla, jos heiltä löytyy siihen kiinnostusta, jotta työmotivaatio ei lopahtaisi. (Liinalaakso ym. 2016, 39; Kauhanen 2015, 120.)

Erilaiset työt innostavat eri työntekijöitä eri tavalla. Osa pitää siitä, että tietää työpäivän rutiinit ulkoa ja asiat eivät juuri muutu. Toiset taas haluavat jatkuvaa uutta oppimista ja muutosta työhönsä. Ison organisaation sisällä yritys voi, ja sen kannattaakin, siirtää työntekijöitä eri rooleihin. Tällöin työntekijän ei tarvitse vaihtaa kokonaan työpaikkaa vaan esimerkiksi lisätä vastuuta työtehtäväänsä tai kokeilla jotain uutta organisaation sisällä. Tällöin hyvä työntekijä jää edelleen samaan yritykseen. Esimiehille tämä voi kuitenkin olla joskus negatiivinenkin asiana, jos hyvä työntekijä vaihtaa toiseen työtehtävään ja hänestä ei haluttaisi luopua. Kauhanen (2015, 120) kertoo tähän hyvänä keinona olevan muun muassa niiden esimiesten palkitseminen, jotka aktiivisesti kehittävät työntekijöitään ja kannustavat sekä tarjoavat mahdollisuuden urakehitykselle. (Kauhanen 2015, 120.)

3.2.2 Työympäristö

Työsuhteen pysyvyys on monelle tärkeä tekijä työpaikan valinnassa. Pysyvä työpaikka luo turvallisuuden tunteen, motivoi ja antaa työntekijöille varmuutta esimerkiksi suunnitella tulevaisuutta pidemmälle eteenpäin. Esimerkiksi asuntolainat ja lasten koulut ja harrastukset ovat asioita, joita moni miettii työpaikkaa valitessa, kuinka ne järjestyvät. (Hakonen 2014, 202–203.)

Liinalaakso ja muut (2016, 37) nostavat esille, kuinka monet työntekijät arvostavat erityisesti työsuhteen pysyvyyttä. Sama tulos tuli esille Mandatumin palkitsemistutkimuksessa, jossa työsuhteen pysyvyys nousi kolmen kärkeen mitattaessa työn motivoivuutta (Mandatum 2024). Työntekijälle varmuus työsuhteen jatkumisesta on tärkeää, jopa riippumatta työsuhteen muodosta. Määräaikaisesta työntekijästä voi tulla myöhemmin määräaikaisen sopimuksen jälkeen vakituinen, jolloin

työntekijällä on mahdollisesti korkea motivaatio tämän saavuttamiseen, jotta työsuhte sitten mahdollisuuksien puitteissa vakinaistettaisiin. Monilla aloilla kuten ravintola-alalla määräaikaiset, osa-aikaiset sekä sesonkityösuhteet ovat tarpeellisia muun muassa työn kausiluonteisuudesta johtuen. (Hakonen ym. 2014, 202; Liinalaakso ym. 2016, 36.)

Työaikajärjestelyt ovat usein iso tekijä työntekijälle työpaikalla. Etätöiden mahdollisuus on noussut viimeisten vuosien aikana runsaasti. Tällöin töitä voi tehdä paikasta riippumatta ja sitä voi vaihdella. Töitä voi tehdä muun muassa kotona yhtenä päivänä ja toisena kahvilassa. Monet yritykset toteuttavat myös liukuvia työaikoja sekä työaikapankkeja, jolloin työntekijällä on mahdollisuus päästä vaikuttamaan ja sovittamaan paremmin työ- ja vapaa-aikaa yhteen. Etätö useinkin mahdollistaa työntekijälle ei pelkästään valinnan työn sijainnista vaan myös ajan tehdä työtä. Taukoja voi pitää silloin, kun itselle parhaiten sopii. Työn luonteesta riippuen voi olla mahdollista pitää vaikka palaveri ulkona kävellessä tai pitää useamman tunnin tauon keskellä päivää ja jatkaa töitä myöhemmin illalla. (Hakonen ym. 2014, 202; Liinalaakso ym. 2016, 36.)

Vaikka etätö on tullut osaksi tätä päivää, ei kaikissa työpaikoissa ole sille mahdollisuutta. Ravintola-ala on monessa suhteessa hyvä esimerkki tästä. Liinalaakso ja muut (2016, 38) esittävät työilmapiirin olevan suomalaisille merkittävä tekijä motivaatioon, työn tuloksiin sekä työtyytyväisyyteen. Hyvällä johtamisella on tässä iso merkitys. Kun esimies näyttää mallia ja luo innostavaa ilmapiiriä, se näkyy työntekijöiden työtyytyväisyydessä ja sitä kautta sitoutumisessa työhönsä. (Liinalaakso ym. 2016, 38.)

Esimiehen ja työn niin salliessa etätöitä ja joustavat työajat ovat yksi tapa saada henkilöstö tyytyväiseksi työpaikalla. Tällöin he voivat valita, kuinka heille työn toteuttaminen parhaiten sopii. Etätöitä mahdollistavat työn tekemisen helpommaksi muun muassa henkilöille, joilla on liikkumisen vaikeus vammasta tai muusta syystä johtuen. Osalle etätöitä voivat taas olla ekologinen valinta, kun työmatkasta ei synny päästöjä. Kun työntekijöillä on mahdollisuus valita paras omaan elämäntilanteeseen sopiva käytäntö, henkilöstö on sitoutunut, työmotivaatio on korkealla ja työssä halutaan onnistua. Sinokki (2016, luku 6) kertoo motivoituneen työntekijän tekevän työnsä hyvin sekä laadukkaasti ja tämä vaikuttavaa positiivisesti organisaation yrityskuvaan. On siis myös yrityksen maineelle etu palkita ja motivoida työntekijöitensä. (Liinalaakso ym. 2016, 38–39; Sinokki 2016, luku 6.)

3.2.3 Oman työn vaikuttamismahdollisuus

Vaikuttamismahdollisuus sekä työstä saatava arvostus ja palaute ovat asioita, joihin esimies voi olennaisesti vaikuttaa omalla johtamisen taidoillaan. Vaikuttamismahdollisuuksilla tarkoitetaan yksilön mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä. Muun muassa työtahti sekä työmenetelmät ovat

sellaisia, joihin työntekijällä voisi olla mahdollista olla osana vaikuttamassa, jos esimies näyttää sille vihreää valoa. (Liinalaakso ym. 2016, 40.)

Ylikorkala ja Sweins (2015, 1.1) toteavat, että usein nämä ovat esimiehen sekä työntekijän välillä olevia asioita, jotka muokkaantuvat vuorovaikutuksessa ajan kanssa. Vaikuttamismahdollisuuksia työpaikalla voidaan myös kutsua psykologisiksi palkkioiksi. Ne voivat olla asioita, jotka ovat kirjattuna ylös kaikkien nähtävillä tai ne voivat olla yrityksen sääntöjä, jotka on linjattu johdon tasolla. Toisaalta ne voi olla pienempiä asioita, jotka liittyvät esimerkiksi, missä järjestyksessä työtehtävät hoidetaan. Ne voivat vaihdella yksilöiden välillä ja ovatkin isossa osassa vaikuttamassa työntekijän sitoutumiseen. (Ylikorkala & Sweins 2015, luku 1.1.)

3.2.4 Arvostus ja palaute

Tärkeä ellei tärkein asia monelle työntekijälle on saada palautetta ja arvostusta tekemälleen työlle. Esimies on se kärkipaikalla oleva henkilö, kuka luo työpaikalle joko positiivista tai negatiivista ilmapiiriä. Työpaikalla vallitsevat tunteet ovat tarttuvia. Jos ilmapiiri on negatiivinen, se tarttuu nopeasti myös uusiin työntekijöihin. Liinalaakso ja muut (2016, 41) painottavatkin, kuinka esimies pystyy omalla toiminnallaan ja johtamisellaan vaikuttamaan suuresti siihen, millainen ilmapiiri työpaikalla vallitsee. Työkavereiden arvostus ja kunnioitus ovat myös osa sitä. Kun työpaikalla vallitsee yleinen ystävällisyys muita kohtaan, ilmapiiri paranee ja samassa suhteessa myös työtyytyväisyys nousee. (Liinalaakso ym. 2016, 41; Tired 2022.)

Viitala (2021, luku 3.5.) nostaa esille sen, kuinka arvostus ja työstä saatava palaute ovat monelle yksi tärkeimmistä vastineista tehdystä työstä. Se on myös täysin ilmaista. Palaute on hyvä työkalu esimiehelle. Tehokkainta palaute on, kun sen antaa mahdollisimman nopeasti tilanteen tullessa eteen ja samalla esimiehen olisi hyvä antaa perustelut palautteelle. Palautteen ei tarvitse aina pelkästään olla positiivista. Se voi olla myös rakentavaa ja korjaavaa, jolloin työntekijä tietää, mitä pitäisi parantaa. Tämä voi olla aivan yhtä motivoivaa, ellei jopa motivoivampaa kuin pelkkä myönteinen palaute. On kuitenkin tärkeää, miten palaute tuodaan esille. Jos se tuodaan esille negatiivisena tai tiuskien, se ei ole rakentavaa eikä motivoi työntekijää vaan päinvastoin. Huono esimies voi olla työntekijälle myös syy lähteä. Hyvä esimies taas syy jäädä työpaikkaan. (Viitala 2021, luku 3.5; Liinalaakso ym. 2016, 38–41.)

Palaute on tehokkainta silloin, kun sitä saa säännöllisesti. Kerran vuodessa saatava kiitos tai muu palaute ei vielä vie kovin pitkälle. Palautteen saanti tukee myös töiden sujumista, koska silloin työntekijä tietää, onko hän tehnyt oikeita asioita ja jos on jotain korjattavaa. Jos palautetta ei saa, voi töiden onnistuminen jäädä oman arvion varaan. Tällöin ei välttämättä saavuteta yrityksen tavoitteita. Palaute toimii myös muiden palkitsemistapojen kuten tulospalkkauksen tukena. (Liinalaakso ym. 2016, 41.)

3.3 Aineellinen palkitseminen

Palkka on usein isoin työstä saatava konkreettinen palkitsemisen tekijä. TES eli yleissitova työehtosopimus määrittelee Suomessa minimipalkan sekä muita työehtoja. Palkkaan usein vaikuttaa ravintola-alalla työntekijän kokemus ja osaaminen (Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry, 2023, 40). Työnantaja voi kuitenkin aina maksaa työehtosopimuksessa määriteltyä korkeampaa palkkaa. Kaikkia työntekijöitä TES ei kuitenkaan koske. Esimerkiksi osa johtotason työpaikosta voi olla suljettu TES:in ulkopuolelle. Tällöin työnantaja ja työntekijä neuvottelevat palkan ja muut ehdot itse työsopimukseen. Palkka koostuu usein peruspalkan osasta sekä mahdollisista muista eduista ja tulospalkkauksesta. (Kauhanen 2015, 126–127.)

Mandatum toteutti alkuvuodesta 2024 palkitsemistutkimuksen, johon vastasi 200 työnantajan edustajaa ja 1003 palkansaajaa yksityiseltä sektorilta. Tutkimuksen tavoitteena oli kartoittaa suomalais-ten yritysten käytössä olevia palkitsemismalleja sekä palkansaajien että työnantajien näkemyksiä näiden järjestelmien tehokkuudesta ja motivoivuudesta. (Mandatum 2024.)

Tutkimuksesta kävi ilmi, että 64 % vastaajista palkansaajista oli sitä mieltä, että kolmen tärkeimmän tekijän joukosta työstä saatava rahallinen palkitseminen motivoi kaikista eniten. Seuraavana tuli työn mielekkyys 63 %:lla ja kolmantena tärkeimpänä tekijänä 59 %:lla työsuhteen pysyvyys. Tämä on kuvattuna kuvassa 1.



Kuva 1. Kolme työssä motivoivinta tekijää Mandatumin palkitsemistutkimuksessa 2024 (mukailten Mandatum 2024)

Mandatumin tutkimuksessa työpaikan vetovoimaisuutta kysyttäessä 75 % palkansaajista valitsi palkkaus- ja palkitsemismallien olevan tärkein asia työpaikan vetovoimaisuudessa. Tutkimuksessa nousi eroja eri ikäryhmien välille. (Mandatum 2024.) Tutkimuksen tuloksista voidaan päätellä rahallisen palkitsemisen olevan yhä edelleen yksi työntekijöitä parhaiten motivoivimpia palkitsemisen keinoja.

3.3.1 Peruspalkka

Peruspalkka on muodostaa usein suurimman osan työntekijän palkasta. Palkkaa voidaan maksaa ajan tai tehdyn urakan mukaan. Aikapalkkaa maksetaan työhön käytetyn ajan mukaan. Sitä voidaan maksaa tehtyjen tuntien mukaan, jolloin on kyseessä tuntipalkka. Tätä käytetään ravintola-alalla osa-aikaisilla työntekijöillä. Toinen on kuukausipalkka, joka on käytössä ravintola-alalla koko-aikaisessa työsuhteessa olevilla. Urakka- tai palkkiopalkka maksetaan tehdyn urakan eli suorituksen mukaan. Urakkapalkkaa käytetään paljon projektiluontoisissa töissä kuten teollisuuden aloilla, palkkiopalkka taas yhdistetään usein myyjiin, jolloin siitä yleensä käytetään tutummin nimitystä provisio. (Hakonen ym. 2014, 68–69; Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry 2023, 40.)

Peruspalkan päälle monilla aloilla maksetaan palkanlisää, joka tunnetaan tuttavallisemmin lisiinä. Lisiä voi olla muun muassa ravintola-alalla luvanhaltijan edustajan lisä, ilta- ja ylityölisä sekä sunnuntai- ja pyhätyölisä. Lisät ovat usein vain pari prosenttia ekstraa peruspalkan päälle, mutta voivat olla tuntuvakin summa kuten ravintola-alan sunnuntailisä, joka on 100 %:lla korotettuna eli toisin sanoen tuplapalkka. Yleensä lisät perustuvat työehtosopimukseen ja ovat alakohtaisia. (Kauhanen 2015, 128; Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry 2023, 44–46.)

3.3.2 Luontoisedut sekä muut rahalliset edut

Luontoisedut ovat rahan arvoisia etuuksia, joille määritellään vuosittain verotusarvo. Se voi olla kiinteä arvo tai määräytyä tuotteen tai palvelun käyvän hinnan mukaan. Tämä takaa sen, että etujen käyttö tulee edulliseksi sekä työnantajalle että niitä käyttävälle työntekijälle. On tärkeää määrittellä, kenelle mitäkin etuja annetaan. Ei ole kannattavaa antaa sellaisia etuja työntekijöille, joita he eivät käytä. Luontoisedut eivät välttämättä ole samat aivan kaikille, vaan ne voivat erota tehtäväkohtaisesti ja työn vaativuudesta riippuen. Niistä voidaan ja kannattaakin yrityksessä neuvotella työsopimuksessa yksilötasolla. Luontoisetuja ovat muun muassa puhelin-, lounas-, auto- ja työsuhdematkalippuetu. (Kauhanen 2015, 129.)

Työnantaja voi tarjota työntekijöilleen myös muita rahanarvoisia etuja. Henkilökunta-alennukset ovat yleisiä monella alalla, esimerkiksi ravintolaliiketoiminnassa. Työnantaja voi antaa kiinteän alennuksen kuten 10 % alennusta yrityksen omista tuotteista ja tällöin työntekijä voi ostaa tuotteita tai palveluja alennettuun hintaan. Tämä on työntekijöiden suuntaan porkkana käyttää oman organisaation tuotteita tai palveluja, josta myös työnantaja hyötyy. Muita etuja voi olla esimerkiksi

ravintola-alalla työvuorossa työnantajan tarjoama ilmainen kahvihetki. Rahallinen arvo yhdelle kahvikupilliselle työntekijää kohden päivässä ei ole työnantajalle iso summa, mutta työntekijälle se voi olla sitäkin isompi etu. (Hakonen ym. 2014, 161–162.)

3.3.3 Tulospalkkiot

Tilastokeskus määrittelee tulospalkkauksen olevan erilaisia yrityksen voittoon ja tuloksiin perustuvaa ylimääräistä palkan päälle maksettavaa rahallista palkkiota (Tilastokeskus). Tulospalkkioiden tavoitteena on motivoida työntekijää saavuttamaan yrityksen asettamat tavoitteet ja kun se saavutetaan, siitä palkitaan rahallisesti. Tavoitteina voi olla esimerkiksi yrityksen asettaman laadun tavoittelu tai liiketaloudelliset tulos- tai kehittämistavoitteet. (Viitala 2021, 3.5.)

Tulospalkkio ja voittopalkkio ovat molemmat tulokseen perustuvaa palkkiota, mutta erot niiden välillä tulee ilmi siinä, että eri palkkiotyypeillä on eroja muun muassa erilaisten lakisääteisten maksujen kanssa. Tämän vuoksi yrityksen on tiedettävä, kummasta palkkiotyypistä on kyse palkkioita maksettaessa. (Liinalaakso ym. 2016, 29.) Selkeyden vuoksi tässä tutkimuksessa käytän molemmista palkkioista yhteisnimitystä tulospalkkio.

Tulospalkkaus on erinomainen tapa yritykselle motivoida työntekijöitä tietyllä ajanjaksolla. Tulospalkkion käyttäminen on yritykselle vapaaehtoista, peruspalkan päälle maksettavaa lisätuloa. Tulospalkkiossa yritys on asettanut valitsemalleen ajalle tietyt tavoitteet ja, jos nämä tavoitteet saavutetaan, maksetaan palkkio kaikille niille työntekijöille, jotka ovat omalta osaltaan olleet tavoitteiden saavuttamiseen osallisena. (Sweins & Ylikorkala 2015, luku 1.1.)

Tulospalkkion perusteena on oltava palkkiojärjestelmän tavoitteiden saavuttaminen sekä niiden ylittäminen. Se on hyvä keino työnantajalle säädellä kiinteitä palkkakustannuksia, sillä tulospalkkiot eivät ole jatkuvaa kiinteää kustannusta. Jos tavoitteita ei saavuteta, tulospalkkiota ei makseta. Jos taas peruspalkkaan annetaan korotus, se maksetaan työntekijälle jatkuvasti joka kuukausi, vaikka organisaation asettamia tavoitteita ei saavutettaisi. (Biswas, 2014, luku 4.)

Työnantaja saa itsenäisesti päättää palkitsemisstrategiansa ja millaisilla keinoilla palkitsemista toteutetaan eikä sillä ole velvoitetta ottaa kaikkia työntekijöitä tulospalkkauksen piiriin. Täysin itsevaltaisesti yritys ei kuitenkaan voi palkitsemista harjoittaa. Palkitsemista ja erityisesti palkkausjärjestelmiä säätelevät työehtosopimukset sekä Suomen lainsäädäntö. Tulospalkkaukseen ja siihen kennele sellaista tarjotaan tai sen summaan työehtosopimukset eivät suoraan vaikuta vaan tästä sovitaan erikseen työntekijän ja työnantajan kanssa usein joko erillisellä sopimuksella tai työehtosopimuksessa. Alakohtaisia poikkeuksia löytyy, mutta ravintola-alalla työehtosopimus ei aseta tälle tiettyjä ehtoja. Laki ja työehtosopimukset asettavat kuitenkin tietyt raamit kuten sen, että tulospalkkioiden maksamisen on oltava tasapuolista eikä se saa toimia työntekijöitä syrjivästi. (Hakonen & Moisio 2015, luku 1.2.)

Tulospalkkaus voi olla lyhyen aikavälin palkitsemista esimerkiksi yrityksen vuositulospalkkio tai kertapalkkio. Sweins ja Ylikorkala (2015, luku 1.1) määrittelevät lyhyen aikavälin palkitseminen olevan maksimissaan yhden vuoden pituinen jakso. Kertapalkkio on taas työnantajan tapa huomioida työntekijää nopeasti esimerkiksi hyvästä työsuorituksesta. Lyhyen aikavälin tulospalkkiot ovat hyvä tapa lisätä työntekijöiden työmotivaatiota ja kannustaa saavuttamaan yrityksen asettamat tavoitteet. (Sweins & Ylikorkala 2015, 1.1.)

Tulospalkkaus voi olla myös pidemmän aikavälin kannustin. Osakepohjainen työsuhdeanti on yksi pitkän aikavälin tulospalkkiojärjestelmä. Pitkän aikavälin palkkiojärjestelmien tavoitteena on yleensä rahallisen korvauksen lisäksi sitouttaa työntekijä yrityksen ja sen tavoitteisiin. Nämä palkitsemistavat ovat usein suunnattu yrityksen avainhenkilöille. (Sweins & Ylikorkala 2015, 1.1.)

3.3.4 Osakepohjaiset palkitsemisjärjestelmät

Osakepohjaisten palkitsemisjärjestelmien tarkoitus on sitouttaa usein organisaation avainhenkilöitä yritykseen pitkällä aikavälillä. Osakepohjaisia kannustinjärjestelmiä on erilaisia, mutta niiden tavoite on sama eli luoda yhteenkuuluvuuden ja sitoutumisen tunnetta organisaatioon ja palkita avainhenkilöitä rahallisesti yrityksen menestyksestä. Tällainen pitkän aikavälin osakepohjainen palkitseminen on yleistä pörssiyrityksissä, mutta sitä toteutetaan myös pienemmissä yrityksissä, jotka eivät ole listautuneet pörssiin. (Liinalaakso ym. 2016, 33.) Tässä opinnäytetyössä haastatellaan yrityksiä, jotka eivät ole listautuneet pörssiin.

Optiojärjestelmä on yksi pitkän aikavälin palkitsemisjärjestelmä. Siinä ideana on, että yritys antaa työntekijöilleen mahdollisuuden ostaa yhtiön omia osakkeita tiettyyn hintaan, määrään ja aikaan. Tällaista mahdollisuutta ostaa osakkeita kutsutaan optioksi. Optioetu on veronalaista ansiotuloa ja niiden haltiaa verotetaan saman tien, kun ne realisoidaan eli otetaan ulos rahaksi. Veronmaksullisista syistä optiot usein myydäänkin heti ensimmäisen mahdollisuuden tullen. (Hakonen ym. 2014, 144.)

Optiojärjestelyt olivat suosiossa 1990-luvulla. Hakonen ja muut (2014, 144) kertovat optiojärjestelmien vähentyneen 2000-luvun jälkeen, jolloin ne ovat hiljalleen siirtyneet pois muiden osakepalkkiojärjestelmien tieltä. Optioiden varjopuoli niiden omistajille on siinä, että niiden arvo voi heilua ja tipahtaa pinnan alle. Ne on voinut olla kalliita ostaa ja jos niiden arvo on pinnan alla, niistä ei välttämättä synny tuottoa työntekijälle. (Kauhanen 2015, 140.)

Osakepalkkiosta puhutaan, kun palkka maksetaan työntekijälle työnantajayrityksen osakkeilla rahan sijaan. Kauhanen (2015, 140) nostaa esille, että yhtiön osakkeita voidaan tarjota tietyillä ehtoilla muun muassa tulospalkkiojärjestelmien kautta. Osakkeista, jotka on saatu palkkiona, maksetaan tuloveroa verotusarvon mukaisesti. Hakonen ja muut (2014, 145) nostavat esille sen, kuinka nykyään osakepalkkiot ovat sidottu organisaation strategisiin tavoitteisiin usein tiukasti. Näiden

palkkiojärjestelmien sääntely kiristyi vuoden 2008 talouskriisin jälkeen ja 2010- luvun jälkeen on alettu useassa yrityksessä edellyttämään omaa rahallista sijoitusta. Henkilöstöllä se voi olla pienempää, mutta johdon tasolla voidaan edellyttää tuntuvaa, jopa satojen tuhansien eurojen sijoitusta. (Hakonen ym. 2014, 146.)

3.3.5 Osakepalkitseminen Olo Collectionilla

Ravintola-alalla osakepalkitsemisen muodot ovat palkitsemisen ja sitouttamisen keinona harvinaisempia ja tietoa luotettavista lähteistä löytyy vain vähän. Haastattelin Olo Collectionin HR-spesialistia Milla Kangaspuntaa siitä, kuinka heidän yrityksensä toteuttaa osakepalkitsemismallia. Haastattelukysymykset (liite 2) lähetettiin Kangaspunnalle etukäteen. Asiantuntijahaastattelua käytetään lähteenä viitekehyksessä, jotta tutkittavasta aiheesta saadaan tietoa luotettavasta lähteestä, jos lähteitä aiheesta on niukasti. Osakepalkitseminen Olo Collectionilla sai oman kappaleen viitekehyksessä sen sijaan, että lähdeä olisi käytetty ripotellen siellä täällä, sillä näen sen tuovan enemmän painoarvoa tutkimukseen, kun aihe on kerrottu yhtenäisesti ja loogisesti.

Olo Collection omistaa useamman ravintolan Helsingin ydinkeskustassa, jotka ovat hyvin arvostetuja ravintoloita alalla. Olo Collection onkin kasvanut Michelin tähtiravintola Olon ympärille ja tällä hetkellä yrityksellä on 12 erilaista ravintola-alan toimijaa Michelin ravintolasta baariin ja pitopalveluun. (Olo Collection Oy.)

Olo Collectionilla on käytössä osakasmalli, jota tarjotaan ravintolan tulosvastuullisille henkilöille, joita ovat ravintoiloissa ravintola- ja keittiöpäällikkö. Mahdollisuus osakkuuteen avautuu, kun määritellyt taloudelliset, että laadulliset mittarit saavutetaan, jonka jälkeen avainhenkilöillä on mahdollisuus lunastaa osa vetämästään ravintolasta osakkeiden muodossa, asteittain. Kerralla ei siis voi lunastaa koko osuutta, vaan vuosien varrella tavoitteiden täytyttyä. (Kangaspunta 4.11.2024.)

Osakepalkitseminen on yksi pidemmän aikavälin sitouttamisen keino. Tavallisesti pidemmän aikavälin kannustinmalleilla sitoutetaan työntekijöitä 3–5 vuodeksi yrityksestä riippuen (Ylikorkala, Hakonen, Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 123). Kangaspunta mainitseekin, että yleisesti ravintola-alalla esimerkiksi 5 vuotta voi olla jo pitkä aika työntekijälle sitoutua tiettyyn yritykseen. Jotta malli olisi mahdollisimman kannustava ja motivoiva, Olo Collection pyrkii purkamaan osinkoja vuosittain ulos. (Kangaspunta 4.11.2024.)

Kenelle tällaista osakasmallia halutaan tarjota? Avainhenkilöille, mutta Kangaspunta mainitsee, kuinka he avainhenkilöitä valitessa nostavat esiin piirteitä kuten muun muassa yrittäjähenkisyys, johtajataidot, tuloksentekokyky sekä alan syväosaaminen. Tällaiseen avainpositioon sitoutettaessa on myös tärkeää, että työntekijän arvot ovat linjassa konsernin arvojen kanssa. (Kangaspunta 4.11.2024.)

Osakepalkitsemismallin haasteena Kangaspunta nostaa esiin juuri ravintola-alan lyhytjänteisyyden ja sen, kuinka hyvin tämä järjestelmä oikein sitouttaa työntekijöitä loppujen lopuksi. Toisaalta sitouttamisen lisäksi osakasmalli auttaa Olo Collectionia houkuttelemaan osaavaa henkilökuntaa heille töihin. Ravintola-alalla kilpailu osaavasta henkilökunnasta on kovaa, ja osakasmalli toimii kannustimena jo esimerkiksi rekrytointivaiheessa. Työntekijän aloitettua työn, osakasmalli puolestaan mahdollistaa palkitsemisen rahallisen bonuksen muodossa, joka sitouttamisen lisäksi motivoi kovan työn ja osaamisen omaavia avainhenkilöitä. (Kangaspunta 4.11.2024.)

4 Tutkimus

Tässä luvussa kerrotaan tutkimukseen valitusta tutkimusmenetelmästä sekä käydään läpi tutkimuksen toteutusta, tuloksia ja niiden analysointia. Myös tutkimuksen kohderyhmä perusteluineen kerrotaan sekä käydään läpi haastattelujen toteuttamista.

Tässä tutkimuksessa tutkittiin avainhenkilöiden sitouttamista ja palkitsemista osakepohjaisilla palkitsemisjärjestelmillä ravintola-alalla. Tutkimusongelmana oli:

- Kuinka kannattavaa osakkeisiin perustuva palkitseminen on työntekijälle ravintola-alalla suhteessa muihin palkitsemisen keinoihin?

Tutkimuksen alaongelmat olivat:

- Miten aineellisiin ja aineettomiin palkitsemisen keinoihin suhtaudutaan sitouttamisen näkökulmasta?
- Millainen merkitys osakepalkitsemisella on työntekijöiden sitoutumiseen yrityksessä?
- Millaiset tekijät saavat työntekijän lähtemään mukaan osakepohjaiseen palkitsemisjärjestelmään?
- Mitä etua osakepalkitsemisesta on suhteessa muihin rahallisen palkitsemisen keinoihin?

Tulokset käydään läpi haastattelujen kysymysjärjestyksessä (liite 3), joiden aiheita olivat palkitseminen sekä sitoutuminen, joista johdettiin kysymyksiä osakepalkitsemiseen. Vastauksia tutkimuskysymyksiin tarkastellaan pohdinta luvussa.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Yleisimpiä tutkimusmenetelmiä ovat määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus ja laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus. Määrällisessä tutkimuksessa kerätään tietoa laajemmasta perusjoukosta esimerkiksi kyselytutkimuksien avulla ja keskitytään numeroiden tutkimiseen ja analysointiin. Määrällisessä tutkimuksessa etsitään usein vastauksia kysymyksiin: kuinka paljon ja kuinka usein. Laadullisessa menetelmässä taas keskitytään ymmärtämään yksilöitä ja heidän kokemuksiaan. Tutkittava joukko on usein pienempi ja siihen syvennytään tarkemmin. Tietoa kerätään tyypillisesti erilaisten haastatteluiden ja havainnointien avulla. Laadullisessa tutkimuksessa haetaan vastauksia kysymyksiin miksi, millainen ja miten. (Abbadia 2023; The Fullstory Team 2024.)

Tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullista menetelmää, koska haluttiin tuoda esiin yksilöiden kokemuksia ja havaintoja aiheesta. Aihetta ei myöskään tunneta kovin hyvin ja siksi laadullinen menetelmä sopii hyvin tähän tutkimukseen. Kananen (2014, 16) kehottaakin käyttämään laadullista menetelmää silloin, kun tutkittavaa asiaa tai ilmiötä ei tunneta ja pyrkimyksenä on ymmärtää sitä paremmin.

Määrällistä menetelmää olisi voinut myös käyttää, mutta tähän tutkimukseen valikoitui laadullinen, jotta aiheeseen päästään pureutumaan tarkemmin. Määrällisellä menetelmällä otoksen on oltava isompi, jotta tutkimus on luotettava. Kyselyt tai muut tiedonkeruutavat lähetetään usein massana laajalle vastaajajoukolle, jota tässä tutkimuksessa ei myöskään ollut, sillä tutkittavia oli vähän ja vaikea löytää. Näistä syistä laadullinen menetelmä valikoitui käytettäväksi tutkimusmenetelmäksi.

Tutkimusaineiston hankintamenetelmäksi valikoitui teemahaastattelu. Haastattelu on laadullisen tutkimuksen yleisimpiä aineistonkeruun menetelmiä ja se onkin menetelmänä hyvin joustava, sillä se antaa sekä haastattelijalle että haastateltavalle mahdollisuuden tarkentaviin lisäkysymyksiin (Kananen 2014, 71; Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 3.1). Menetelmän joustavuuden vuoksi teemahaastattelu valikoitui tutkimuksen tiedonkeruumenetelmäksi. Haastateltavilla oli mahdollisuus kysyä tarkentavia kysymyksiä ja haastattelijalla mahdollisuus tarkentaa vastauksia lisäkysymyksillä. Kananen (2014, 70) mukaan teemahaastattelu tarkoittaa haastateltavan ja haastattelijan välistä aihe kerrallaan tapahtuvaa keskustelua tutkittavasta teemasta eli aiheesta.

Struktuuri tarkoittaa valmista rakennetta. Teemahaastattelusta käytetään myös nimeä puolistrukturoitu haastattelu, jolloin osa haastattelusta kuten kysymykset ovat valmiiksi määritelty ja rakennettu, mutta vastaukset ovat avoimia ja ovat näin ollen vastaajasta riippuvaisia. Strukturoitu haastattelu taas tarkoittaa, kun kysymykset ja vastaukset ovat annettu valmiiksi ja vastaaja valitsee annetuista vaihtoehdoista itselleen sopivat. Strukturoidussa haastattelussa ei voida pureutua aiheeseen tarkasti, ellei tutkittavaa aihetta tai ilmiötä ja sen teoriapohjaa tunnetta. Strukturoitu haastattelu vaatii tutijalta aihepiirin tuntemista, jotta oikeat kysymykset voidaan esittää ja valita niille sopivia vastausvaihtoehtoja. (Kananen 2014, 71–73)

Tutkimuksen kohderyhmäksi valikoitui Suomessa ravintola-alla työskentelevät henkilöt, jotka olivat haastatteluhetkellä työsuhteessa ja sitoutettu yritykseen osakepalkitsemisen muodoilla. Osakepalkitsemisella pääsääntöisesti sitoutetaan ja palkitaan ravintola-alan avainhenkilöitä ja kaikki haastateltavat olivat päällikkötason työntekijöitä. Kohderyhmää ei ollut tutkimuksen kannalta tarpeen rajata esimerkiksi iän, sukupuolen tai maantieteellisen sijainnin mukaan. Laadullisessa tutkimuksessa puhutaan harkinnanvaraisesta näytteestä, mikä tarkoittaa haastateltavia henkilöitä (Hirsjärvi & Hurme 2022, luku 5.2). Tutkimuksessa tavoiteltiin kuutta haastateltavaa eri yrityksistä.

Haastateltavia etsittiin sähköpostiviesteillä ja word of mouth eli kuulopuhetekniikalla. Osakepalkitseminen on ravintola-alalla usein pienimuotoista ja siitä ei välttämättä erikseen ilmoiteta esimerkiksi yrityksen nettisivuilla kuten tehdään isommissa pörssiyrityksissä. Tämä teki haastavaksi tietää, mitä yrityksiä kannattaa lähestyä. Myöskään yritykset eivät keskenään välttämättä tienneet, onko tällainen palkitsemismalli käytössä kilpailevassa yrityksessä, sillä haastateltavia etsiessä yritykset eivät välttämättä osanneet antaa esimerkkejä, missä osakepalkitsemista käytettäisiin.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Haastateltavia aloitettiin etsimään keväällä 2024. Haastateltavien löytäminen oli suhteellisen hankalaa ja haastattelut lopulta toteutettiin syksyllä 2024. Toteutustapana haastateltava sai valita etäyhteyden tai kasvotusten tapaamisen. Haastatteluun osallistui 2 avainhenkilöä eri ravintola-alan yrityksistä ja haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina. Muut taustatiedot tutkittavista eivät olleet oleellisia tutkimuksessa eikä niitä avata enempää, jotta tutkittavien anonymiteetti säilyy. Yksilöhaastattelut valikoituvat siis luontevaksi toteutustavaksi. Myös aiheena raha ja työsuhteasiat ovat usein yksityisiä, eikä niistä ole välttämättä mukava puhua muiden kuullen.

Molemmat haastateltavat valitsivat haastattelujen toteutuksen kasvotusten. Haastattelut äänitettiin käyttäen puhelimen nauhoitus ominaisuutta. Kasvotusten tapaaminen valikoitui, jotta haastateltavan kanssa oli helpompi ja jouhevampi käydä keskustelua aiheesta, mikä oletettavasti vaati paljon keskustelua ja tarkennuksia.

Haastateltavia tavoiteltiin sähköpostin tai puhelimen välityksellä. Saatekirjeitä (liite 1) lähetettiin sähköpostilla yrityksiin, joita personoitiin yritysکوhtaisesti tai vastaavasti oltiin yhteydessä suoraan ravintolan avainhenkilöihin. Yrityksiin lähetetyissä saatekirjeissä (liite 1) tiedusteltiin, onko osakepohjaista palkitsemisenmallia käytössä ja, jos sellainen on, pyydettiin lisätietoa, ketä voisi lähestyä haastattelua koskien. Kahdeksaa yritystä lähestyttiin, joista neljällä oli jonkunlainen osakepohjainen palkitsemisen keino tutkimushetkellä käytössä. Näistä neljästä yrityksestä kahdesta vastattiin ja lopulta tutkimukseen osallistui kaksi haastateltavaa eri yrityksistä. Tämä on havainnollistettu taulukossa 1. Osa yrityksistä, joihin otettiin yhteyttä, kertoi vastauksessaan olleensa miettinyt vastaavan mallin käyttöönottoa, vaikka tutkimushetkellä sitä ei ollut käytössä.

Taulukko 1. Havainnointi haastateltavien tavoittamisesta

Yritykset, joihin otettiin yhteyttä	Osakepohjainen kannustinmalli käytössä	Yritykset, joista suostuttiin haastatteluun	Haastatteluun suostuneet henkilöt
Yritys 1	Yritys 1	Yritys 1	1 henkilö
Yritys 2	Yritys 2	Yritys 2	1 henkilö
Yritys 3	Yritys 3		
Yritys 4	Yritys 4		
Yritys 5			
Yritys 6			
Yritys 7			
Yritys 8			

Yrityksiin lähetetyissä sähköposteissa, joista haastateltavia tavoiteltiin, pyydettiin laittamaan sanaa eteenpäin yrityksen sisällä, jotta mahdollisimman monelle potentiaaliselle haastateltavalle meni tieto mahdollisuudesta osallistua tutkimukseen. Potentiaalisiin haastateltaviin oltiin yhteydessä useita kertoja sähköpostilla. Haastateltavia etsittiin sähköpostien lisäksi myös Haaga-Helia ammattikorkeakoulun järjestämästä matkailu-, ravintola-, hotelli- ja tapahtuma-alan verkostoitumistapahtumasta Restomessuilta, joissa messuihin osallistuvilta tutkimuksen kohderyhmän yrityksiltä kysyttiin, olisiko vastaavaa kannustinjärjestelmää käytössä ja, jos sellainen oli, pyydettiin osallistumaan haastatteluun ja laittamaan tietoa eteenpäin yrityksen sisällä.

Laadullisessa tutkimuksessa ei voi eikä ole tarkoitus yleistää saatua tietoa vaan pyritään ymmärtää ilmiötä paremmin (Kananen 2014, 16). Vaikka harkinnanvarainen näyte jäi tässä tutkimuksessa pieneksi, tutkimus antoi silti uutta tietoa aiheesta sekä myös antaen mahdollisuuden aiheen edelleen laajempaan tutkimukseen. Näytteen pientä kokoa selittää haastateltavien vaikea tavoittaminen ja löytäminen. Haastateltavia etsiessä nousi esille, että aihetta oli mietitty useissa yrityksissä ja se herätti kovasti mielenkiintoa, vaikka sitä ei tutkimushetkellä ollutkaan käytössä.

Haastateltavat valittiin sen mukaan, että yrityksessä oli tutkimushetkellä osakepalkitsemisen malli käytössä. Haastateltavia oli hyvin vaikeaa saada, joten kohderyhmää ei haluttu tarkemmin rajata, sillä se olisi karsinut jo ennestään pienestä näytteestä pois mahdollisia haastateltavia. Yrityksissä ei myöskään tarvinnut olla prikulleen samanlaista järjestelmää käytössä. Tutkimuksessa haluttiin saada yleiskatsaus, miten osakepalkitseisen malleja käytetään ravintola-alalla, joten jo muutama haastateltava antoi uutta tietoa tutkittavaa aihetta kohtaan. Tämän takia nähtiin kannattavaksi jatkaa tutkimusta näytteen pienestä koosta huolimatta. Myös haastatteluiden osuminen marraskuulle, mikä on ravintola-alalla kiireistä aikaa muun muassa joulusesongin takia, osoittautui haasteelliseksi saada mahdollisia haastateltavia.

Ennen haastattelun aloitusta haastateltavan kanssa käytiin läpi tutkimuksen kuvaus ja tutkimusaineiston käsittely ja sen nauhoitus. Haastattelutilanne haluttiin pitää rentona ja mukavana keskusteluna haastateltavalle, jotta esimerkiksi jännitys ei luonut ajatuslukkoa. Haastattelut toteutettiin haastateltavien työpaikalla rauhallisessa tilassa. Haastattelut valmisteltiin etukäteen ja materiaalista luotiin haastattelurunko. Haastattelukysymykset haluttiin pitää melko kompaktina pakettina, jotta aihe olisi helpompi käsitellä ja olisi tutkittavalle kevyt kokonaisuus. Haastatteluiden ajankohta asetui haastavaan aikaan saada tutkittavia, joten tavoitteena oli saada kaikki tutkittava ja oleellinen asia mahdollisimman lyhyessä ajassa, jotta haastateltavat olivat valmiita ottamaan ajan ja osallistuman haastatteluun.

Haastattelut aloitettiin taustakysymyksillä ja aiheet oli jaoteltu kysymysten luontivaiheessa kahteen alaryhmään, palkitsemiseen ja sitoutumiseen, joista johdettiin kysymyksiä osakepalkitsemiseen. Haastatteluissa avattiin tarvittaessa tutkimuksen teoreettiset käsitteet, jotta ne olivat

haastateltaville selkeät ja ymmärrettävät. Haastattelukysymykset (liite 3) oli johdettu viitekehyyksessä käsiteltävistä aiheista. Kysymykset valittiin niin, että ne olivat yhdisteltävissä riippumatta osakepalkitsemisen toteutuksesta.

4.3 Aineiston analysointi ja tulokset

Tutkimusaineiston analysointi aloitettiin aineiston litteroinnilla. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroinnissa käytettiin Word -tiedoston litterointiominaisuutta, jonka jälkeen nauhoite kuunneltiin ja varmistettiin litteroinnin oikeellisuus. Litterointia käytetään laadullisessa tutkimuksessa, jotta tutkittava aineisto saadaan tutkittavaan muotoon eli tekstimuotoon (Vilka 2021, 137). Litteroinnista karsittiin täytesanoja kuten ”niinku” ja ”tota”, jotta aineistoa oli helpompi käydä läpi ja analysoida. Aineistosta myös karsittiin muut tutkimukselle epäolennaiset kohdat pois, mikä tarkoittaa aineiston pelkistämistä ja helpottaa sen läpikäymistä. (Vilka 2021, 164.)

Vilka (2021, 137) kertoo, kuinka litteroinnin tarkkuus riippuu tutkittavasta aiheesta sekä siitä, mitä tutkimuksella tavoitellaan. Tässä tutkimuksessa esimerkiksi kielelliset yksityiskohdat eivät olleet tarpeellisia tutkimuksen tulosten kannalta. Litterointi toteutettiin mahdollisimman nopeasti haastattelujen jälkeen, viimeistään seuraavina päivinä haastattelusta, jotta haastattelu oli tutkijalla vielä tuoreessa muistissa.

Litteroitu aineisto luettiin aluksi kokonaan läpi useaan kertaan. Aineistoa tutkiessa tulosten analysointitavaksi valikoitui tulosten läpikäyminen kysymysjärjestyksessä (liite 3), sillä näyte oli pieni ja tulokset oli selkeästi jaoteltu omiin teemoihin jo kysymyksiä luodessa. Haastateltavat myös pysyivät hyvin aiheessa ja haastattelukysymyksissä eivätkä haastateltavat hyppineet aiheesta toiseen. Myös teemoittelu olisi ollut mahdollinen vaihtoehtoinen aineistonanalysointimenetelmä. Teemoittelulla tarkoitetaan, kun haastateltavat nostavat esiin samoja teemoja ja aineisto lajitellaan sen mukaisesti teemoihin (Hirsjärvi & Hurme 2022, 7.5.3). Tämän tutkimuksen analysoinnissa teemoittelua ei nähty tarpeelliseksi, sillä kysymykset olivat jo haastatteluhetkellä teemoiteltu, jonka takia tähän tutkimukseen valikoitui tulosten analysointi kysymysjärjestyksessä.

Haastattelut aloitettiin kevyellä juttelulla, jotta haastateltavat saatiin rentoutumaan. Tämän jälkeen haastattelukysymykset (liite 3) käytiin haastateltavan kanssa läpi kysymysjärjestyksessä. Ensimmäinen kysymys oli sitoutumisen ja palkitsemisen taustatietoa ja tällä johdateltiin haastateltava aiheeseen. Taulukossa 2 havainnollistetaan kysymysten aiheet ja kysymysnumerot. Kysymykset 2, 3 & 4 käsittelevät palkitsemista, 4 kysymyksessä haastateltava johdatellaan osakepalkitsemiseen ja määrite avataan hänelle. Kysymykset 5 & 6 käsittelevät sitoutumista ja kysymykset 7, 8, 9 & 10 osakepalkitsemista.

Taulukko 2. Haastattelukysymysten aiheet ja kysymysnumerot havainnollistettuna

Aihe	Taustatietoa	Palkitseminen	Sitoutuminen	Osakepalkitseminen
Kysymyksen numero	1	2, 3 & 4	5 & 6	7, 8, 9 & 10

Tutkimuksen aluksi ensimmäisenä kysymyksenä haastateltavia pyydettiin kertomaan, mitkä asiat saavat viihtymään työpaikalla. Molemmissa haastatteluissa nousi ensimmäiseksi ja tärkeimmäksi asiaksi ilmapiiri ja työkaverit. Oma vapaus tehdä päätöksiä ja hyvä työympäristö nousi myös esille. Mikromanagementointi eli työnantajan tai esimiehen jatkuva työntekijöiden seuraaminen ja sen loistaminen poissaolollaan oli myös yksi asia, joka sai toisen haastateltavista viihtymään työpaikalla.

Seuraavana kysyttiin yrityksen palkitsemiskeinoista. Tutkittaville avattiin lyhyesti, mitä palkitsemisen keinot ovat ja avattiin käsitteitä aineellinen ja aineeton palkitseminen. Haastateltavat nostivat esille erilaisia rahallisia keinoja, bonusjärjestelmiä, luontoisetuja ja verkostoitumistapahtumia. Kumpikaan haastateltavista ei nostanut esille, että yritys olisi käyttänyt aineettomia palkitsemisen keinoja tai ainakaan maininnut niitä.

Yksi haastateltavista nosti esille ravintola-alan haasteen rahallisessa palkitsemisessä. Bonusjärjestelmät tulivat puheeksi ja niiden toteuttamisen hankaluus alalla. Korkeat henkilöstökulut ja muut kiinteät menot ovat kovat ja sen haastateltava halusi tuoda esille.

Kolmantena kysymyksenä haastateltavalta pyydettiin kertomaan kaikista palkitsevampia asioita työssä. Tässä oli suora korrelaatio ensimmäisen kysymyksen kanssa. Palkitsevimpiä asioita olivat työilmapiiri ja vapaus toteuttaa itseään. Yksi haastateltavista mainitsi, että oli työskennellyt kyseisessä yrityksessä sen alusta asti ja päässyt olemaan vaikuttamassa omaan työhönsä. Tämä loi tunteen siitä, että sai vapaasti itse kehittää menetelmiä, mikä oli haastateltavalle palkitsevaa sekä sitouttavaa. Toinen haastateltava nosti ilmapiirin lisäksi sen, kuinka se on palkitsevaa, kun asiat sujuvat hyvin ja ongelmitta.

Neljäs kysymys liittyi palkitsemiseen ja tässä tutkittavalle avattiin osakepohjaisen kannustinjärjestelmän määritelmä ja tutkittavilta kysyttiin, miten he olivat lähteneet mukaan tällaiseen palkitsemisjärjestelmään. Molemmat haastateltavat kertoivat, että heille tarjottiin osakepalkitsemiseen lähtemistä yrityksen taholta. Osakepohjaisesta mallista riippuen tehdään yksilölliset osakassopimukset, jonka yksi haastateltavista nosti esille ja kertoi yleisesti sopimuksen tekemisestä.

Toinen haastateltavista nosti esille, kuinka yritys halusi palkita tarjoamalla tietyille työntekijöille osakepalkitsemista kovasta työstä. Tämän ajateltiin olevan työntekijöille mukava bonusjärjestelmä ja sellaisena kyseinen haastateltava oli sen ottanutkin. Toinen haastateltava ei osannut suoraan sanoa yhtä tiettyä syytä, miksi lähti mukaan, mutta hetken juttelun jälkeen hän ajatteli sen myös olevan kiva rahallinen bonus kovasta työstä. Mahdollisuus saada tuottoa sijoituksille nousi myös

esille. Ajatus yrityksen omistajuudesta osakkeiden kautta ei tuonut kummallekaan haastateltavalle sen kummempaa lisäarvoa. Tässä taustalla oli yhden haastateltavan mielestä se, että osakkeiden osuus on niin pieni, että yrityksellistä päätäntävaltaa ei juurikaan ole.

Viidennessä kysymyksessä siirryttiin sitoutumisen teemaan. Haastateltavia pyydettiin kertomaan oma sitoutumisen tunne sen hetkiseen organisaatioon. Käsitteenä sitoutuminen avattiin haastateltaville. Molemmat haastateltavat tunsivat olevansa hyvin sitoutuneita organisaatioonsa. Toinen haastateltavista nosti kuitenkin esille sen, jos tulisi eteen unelmien työtarjous, olisi hän silloin valmis mahdollisesti vaihtamaan työpaikkaa. Sitoutumisen tunne tämänhetkiseen organisaatioon oli kuitenkin vahva.

Kuudennessa kysymyksessä haastateltavilta kysyttiin osakepalkitsemisen vaikutuksesta sitoutumiseen. Haastateltavat kertoivat, ettei osakepalkitsemisellä tuntunut olevan vaikutusta omaan sitoutumisen tunteeseen. Haastateltavat olivat melko jyrkästi sitä mieltä, ettei sillä ole ollut vaikutusta sitoutumisen tunteeseen yrityksessä. Yksi haastateltava kommentoi pontevasti ”Mä oon ihan yhtä sitoutunut siihen hommaan olin mä osakkaana vai en”. Haastateltava jatkoi ja kertoi tämän johtuvan osakemäärän pienuudesta. Vaikka osakkeita omistamalla tulee yrityksen osaomistajaksi, ei pieni osakemäärä anna vielä päätäntävaltaa yrityksessä. Hän kertoi, että osakkeita pitäisi omistaa niin paljon, että tulisi selkeästi tunne, että yritys on oma.

Seitsemännessä ja kahdeksannessa kysymyksessä siirryttiin käsittelemään osakepalkitsemista ja sen hyviä ja huonoja puolia. Molemmat haastateltavat olivat selkeästi miettineet näitä kysymyksiä jo ennen haastattelua, vaikka haastattelukysymyksiä ei ollut lähetetty heille etukäteen. Hyvinä puolina haastateltavat nostivat esille muun muassa mahdollisuuden saada rahallista tuottoa tulevaisuudessa kuten, jos yritys tekee tulosta niin silloin yritys voi jakaa osinkoja tai jos yritys mahdollisesti myytäisiin niin omistamista osakkeista saisi tuottoa. Molemmat haastateltavat näkivät hyvät puolet heidän mielestään kuitenkin melko vähäisinä, vaikka rahallinen etu mainittiinkin molemmissa haastatteluissa.

Yksi haastateltava nosti huonoina puolina esille, että osakassopimukset ja niiden sisältö voi olla mahdollisesti yksi sen huonoista puolista. Osakassopimukset usein tehdään yksilötasolla ja sinne monesti kirjataan esimerkiksi kilpailukieltosopimus tietyksi määräajaksi. Tällä voi olla vaikutusta siihen, että yrityksestä ei lähdetä, vaikka ehkä niin haluttaisiin, sillä kilpailukielto voi tehdä työntekijälle hankalaksi saada tai tehdä töitä määrätyllä ajalla. Haastateltava mainitsi myös yrityksellisen päätäntävällän puutteen olevan yksi negatiivinen tekijä, ”Sä oot tavallaan osakkaana, mut sit sulla ei oikeesti oo mitään päätäntävaltaa”.

Toinen haastateltavista ei keksinyt juuri huonoja puolia. Teoreettisesti puhuttaessa kuitenkin tuli esiin se, kuinka osakepalkitsemismallia toteutetaan. Esimerkiksi, jos työntekijä saa osakkeita tai

optioita peruspalkan sijasta eli palkka maksettaisiin yrityksen osakkeilla (osakepalkkiomalli) eikä ylimääräisenä bonuksena niin tämä nähtiin mahdollisesti huonona puolena. Kyseinen haastateltava nostaa esille sen, kuinka osakepohjaisiin palkitsemisen malleihin sitoutetaan useiksi vuosiksi ja niinä vuosina voi tapahtua paljon ja esimerkiksi yrityskin mennä kokonaan nurin. Ja jos palkka maksetaan yrityksen osakkeina, ei niillä konkurssitilanteessa tai niiden arvon tipahtaessa viivan alle ole juuri mitään rahallista arvoa, jolloin työntekijä ei ole saanut rahapalkkaa eikä osakkeista saatavaa rahallista arvoa.

Yhdeksännessä kysymyksessä haluttiin selvittää, mitä osakepalkitseminen mahdollisesti antaa mitä ei saa muista palkitsemisen keinoista. Tämä kysymys oli molemmille haastateltaville selkeästi hankala. Ensiksi vastauksina tuli ”en tiedä”. Hetken pohdinnan jälkeen yksi haastateltavista mainitsi omistajuuden ja sen, kuinka se on ajatuksen tasolla hauska asia, mutta tällä ei kuitenkaan nähty olevan isoa painoarvoa.

Viimeisenä kysymyksenä haastateltavilta haluttiin tietää, lähtisivätkö he uudelleen tähän samaan osakepohjaiseen palkitsemisen malliin, jos heille nyt annettaisiin sama tilaisuus. Toinen haastateltavista oli sitä mieltä, että kyllä lähtisi. Toinen taas puntaori sen välillä lähtisikö vai ei. Lopuksi vastauksena tuli ”Ihan sama, vois jättää lähtemättä mutta vois ihan hyvin lähteä”.

Molemmat haastateltavat olivat hyvin yksimielisiä monissa asioissa, mutta isoimmat erot tulivat siitä, lähtisikö uudelleen osakepalkitsemiseen mukaan, jos saman mahdollisuuden saisi nyt. Sen kannattavuudesta oltiin siis kahta mieltä, toisen haastateltavan mielestä kannattavaa ja toinen ei osannut sanoa suuntaan eikä toiseen. Haastateltavat eivät maininneet tao nostaneet esille syitä, miksi osakepalkitseminen ei olisi heille itselleen kannattavaa. Kysymyksien 1 & 3 välissä oli suora korrelaatio. Se, mikä sai viihtymään kyseisessä yrityksessä, oli myös molemmille haastateltaville palkitsevinta töissä ja työpaikalla. Molemmat haastateltavat tunsivat olevansa hyvin sitoutuneita yritykseen ja olivat sitä mieleltä, että osakepalkitsemisella ei tuntunut olevan suurta vaikutusta omaan sitoutumisen tunteeseen työpaikalla. Aineelliset palkitsemisen keinot olivat molemmille haastateltaville palkitsevinta ja sitouttavinta, vaikkei niitä erikseen nostettu esiin kysyttäessä oman työpaikan palkitsemisen keinoista (liite 3, kysymys 2).

5 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia osakepalkitsemisen kannattavuutta työntekijöiden näkökulmasta. Tässä luvussa pohditaan tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset ja vastataan tutkimuskysymyksiin. Lopuksi käydään läpi tutkimuksen varrella nousseita jatkotutkimusehdotuksia ja arvioidaan omaa oppimista.

5.1 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen tuloksia ei ole tarkoitus yleistää, vaan saada syvempää käsitystä tutkittavasta ilmiöstä tai aiheesta. Laadullisessa tutkimuksessa näyte on usein kooltaan pieni, jolloin sen ei voida olettaa edustavan laajaa perusjoukkoa. (Abbadia 2023.) Perusjoukolla tarkoitetaan tutkimuksen kohteena olevaa ryhmää. Tämän tutkimuksen harkinnanvarainen näyte jäi pieneksi, mikä kannattaa ottaa huomioon tutkimuksen tuloksissa. Haastateltavat oli kuitenkin valittu tarkoituksenmukaisesti ja, vaikka tutkittavien määrä jäi pieneksi, koen, että tämä tutkimus antaa uutta, luotettavaa tietoa aiheen tiimoilta.

Molemmilta haastateltavilta kysyttiin samat haastattelukysymykset (liite 3), vaikka osaan kohdista tarvittiinkin täydentäviä lisäkysymyksiä haastateltavasta riippuen, jotta aiheesta saatiin vastaus kysymykseen. Tämä on teemahaastattelulle yleistä. Haastateltaville oli kerrottu aineiston nauhoituksesta ja siitä, kuinka kauan aineistoa säilytetään. Heille oli tiedossa, että tutkimuksesta on mahdollista vetäytyä milloin tahansa ilman perustelua tutkimuksen julkaisuun asti, jonka jälkeen yksittäisiä tuloksia ei voida poistaa tutkimuksesta. Aineiston litterointi jäi tutkijalle itselleen eikä sitä julkaista. Jotta haastateltavien anonymiteetti säilyisi, tutkittavien tiedot muutettiin aineistosta anonymiksi ja tutkittavien taustatietoja avattiin vain sen verran, mitä nähtiin tarpeelliseksi. Haastateltavia ei siis voi tunnistaa tutkimuksesta.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan hieman eri tavalla, kuin määrällisen tutkimuksen. Molempien tutkimuksen luotettavuustarkastelussa validiteetti ja reliabiliteetti ovat keskiössä, mutta hieman eri tavalla. Laadullisessa tutkimuksessa on myös muita luotettavuusmittareita. Validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä eli tutkitaanko oikeita asioita ja reliabiliteetti tarkoittaa tulosten pysyvyyttä eli jos tutkimus uusittaisiin ja saataisiin samat vastaukset, tutkimuksella on tällöin vahva reliabiliteetti. Laadullisessa tutkimuksessa luotettavuusmittarin keskiössä on tutkija itse, sillä tutkija valitsee tutkittavat sekä kysymykset. (Kananen 2014, 147 & 150–151.)

Tutkimuskysymyksiä valitessa pyrin valitsemaan kysymyksiä, jotka olisivat yleistettävissä erilaisiin osakepalkitsemisen malleihin, joten kysymysten muodostamisessa on otettu huomioon tutkimuksen luotettavuus ja yleistettävyyys niin pitkälti kuin mahdollista. Tutkimuksen validiteettia taas tukee se, että tietoperustan, haastattelujen sekä tulosten välillä on selkeä yhteys. Kananen (2014, 146–

147) huomauttaa kuitenkin, kuinka laadullisen tutkimuksen objektiivisen luotettavuuden saavuttaminen on jopa lähes mahdotonta.

Tutkimuksen luotettavuus olisi vielä korkeampi, jos tutkimuksen näyte olisi ollut isompi. Vilkka (2021, 152) määrittelee saturaation eli kylläntymispisteen tarkoittavan sitä, kun tutkimusaineisto alkaa toistaa itseään eikä uutta tietoa tutkimusongelmaan liittyen enää tule ilmi. Tämä on yksi laadullisen tutkimuksen yleisimmistä luotettavuuden kriteereistä. Muita mittareita ovat muun muassa riittävä dokumentaatio eli arvioitavuus sekä tulkinnan ristiriidattomuus eli sisäinen validiteetti. (Kananen 2014, 151–153). Tämän tutkimuksen saturaatio ei vielä päässyt täyttymään, sillä haastattelulla oli osassa kysymyksistä eriäviä mielipiteitä. Jos tutkimukseen olisi saatu muutama haastateltava lisää, olisi voitu päästä saturaatioon.

Tutkimuksen luotettavuutta tulee koko tutkimuksen ajalta tehty kattava dokumentaatio. Haastattelut ovat sovittu kirjallisesti ja saatekirjeessä (liite 1) on selvästi kerrottu tutkimuksesta ja aineiston nauhoituksesta, jolla voidaan mahdollisesti palata haastatteluihin niin tarvittaessa. Tutkimuksessa pyrittiin käyttämään laajasti useita eri lähteitä sekä kotimaisia että kansainvälisiä siltä osin, kuin oli aiheen kannalta mahdollista. Tutkimus kuitenkin rajoittuu Suomeen eikä tutkimustulokset ole suoraan verrannollisia muihin maihin, jonka takia joissain tietoperustan aiheissa ei ollut perusteltua käyttää kansainvälisiä lähteitä.

Tulkinnan ristiriidattomuutta eli sisäistä validiteettia voidaan vahvistaa käyttämällä kahta tutkijaa, jolloin jos molemmat tutkijat tulevat samaan johtopäätökseen tutkimuksen tuloksista, voidaan todeta, että tutkimuksella on vahva tulkinnan ristiriidattomuus. Kananen (2014, 153) kuitenkin huomauttaa, ettei tutkimusongelmaan voida saada samasta aineistosta määrättömästi erilaisia tulkintoja, mutta tarkastelukulmasta riippuen ja tutkimusongelmaa vaihtamalla voidaan saada mahdollisesti muutamia erilaisia tulkintoja. (Kananen 2014, 153.) Koska toteutin opinnäytetyöni yksin ilman paria tai ryhmää, ei tässä tutkimuksessa ollut mahdollista kysyä toisen tutkijan mielipidettä johtopäätöksistä. Tuloksia pyrittiin käymään läpi objektiivisesti pitäen tutkimusongelma ja alaongelmat keskiössä.

5.2 Tutkimuskysymyksiin vastaaminen ja johtopäätökset

Tutkimuskysymyksiin vastataan johdannossa esiteltujen kysymysten mukaisesti. Opinnäytetyön tutkimusongelmana oli: ”Kuinka kannattavaa osakkeisiin perustuva palkitseminen on työntekijälle ravintola-alalla suhteessa muihin palkitsemisen keinoihin?” Tutkimuksen viitekehyksessä (luvussa 3) käytiin läpi palkitsemista kokonaisuutena kattavasti, johon kuuluu sekä aineellinen että aineeton palkitseminen. Strategian merkitystä palkitsemisessä (luku 3.1) käsiteltiin, jotta saatiin käsitys, miksi yritykset toteuttavat palkitsemista ja millainen merkitys sillä on yritykseen ja työntekijöihin. Aineelliseen palkitsemiseen perehdyttiin erityisesti (luvussa 3.3) käyttäen monipuolisesti lähteitä ja

viitekehyksessä käytettiin myös asiantuntijahaastattelua (luku 3.3.5), jotta lähteistä saatiin kattava kokonaisuus.

Haastateltavat nostivat heille kaikista tärkeimpinä palkitsemisen keinoina aineettoman palkitsemisen keinot, joista mainittiin hyvä ilmapiiri sekä työkaverit. Tätä tukee viitekehyksessä (luvussa 3.2) kohta, jossa kerrotaan, kuinka aineeton palkitseminen voi motivoida työntekijää jopa rahallista palkitsemista enemmän. Samaa tukee myös kohta (luvussa 3.2.2), jossa käydään läpi työympäristöä. Innostava ilmapiiri näkyy usein työntekijöiden työtyytyväisyydessä (luku 3.2.2). Osakepalkitsemisen kannattavuus sekä rahallinen kuten osingot että aineeton kuten osaomistajuus nähtiin vähäisenä. Kun haastateltavilta kysyttiin osakepalkitsemiseen uudelleen mukaan lähtemistä, he eivät kuitenkaan nähneet syytä olla lähtemättä. Molemmat haastateltavat mainitsivat, että lähtivät mukaan, sillä osakkeita sai edulliseen hintaan. Toinen haastateltavista kertoi, että lähtisi mukaan uudelleen, sillä riskit ovat vähäiset verrattuna siitä saatavaan etuun. Toinen haastateltavista puntaroi kahden välillä, että voisi lähteä tai voisi olla lähtemättä, muttei perustellut suuntaan eikä toiseen.

Tutkimuksen ensimmäisenä alaongelmana oli: ”Miten aineellisiin ja aineettomiin palkitsemisen keinoihin suhtaudutaan sitouttamisen näkökulmasta?” Sitoutumista käsiteltiin viitekehyksessä (luvussa 2), jossa käsiteltiin sitoutumisen keinoja, haasteita sekä etuja. Sitoutumisen tunne oli molemmilla haastateltavilla vahvaa. Tämä juonsi juurensa aineettomasta palkitsemisesta enemmän kuin rahallisesta. Yksi haastateltavista nosti esiin oman työn vaikuttamismahdollisuuden olevan sekä sitouttava että palkitseva. Tätä tukee viitekehyksessä kohta (luku 3.2.3), jossa kerrotaan, kuinka oman työn vaikuttamismahdollisuuksilla voi olla iso merkitys yksilön sitoutumisessa työpaikkaan. Sitoutumisessa aineettomalla palkitsemisellä nähtiin olevan suurempi painoarvo ja se tuli esiin molemmissa haastatteluissa.

Toisena alaongelmana oli: ”Millainen merkitys osakepalkitsemisellä on työntekijöiden sitoutumiseen yrityksessä?” Osakepalkitsemista käsiteltiin viitekehyksessä (luvussa 3.3.4) ja aiheeseen perehdyttiin syvemmin ja selvitettiin, miten sitä toteutetaan ravintola-alalla (luvussa 3.3.5). Osakepalkitsemisellä haastateltavat eivät nähneet suurta vaikutusta omaan sitoutumisen tunteeseen. Sitoutumisen tunne haastateltavilla kumpusi aineettomasta palkitsemisesta ei niinkään rahallisista eduista. Yhtenä syynä tähän voi olla se, mikä nousi esille myös Kangaspunnan haastattelussa (luku 3.3.5), että osakkeilla sitouttamisen kesto on liian pitkä, jolloin osakepohjainen sitouttaminen ei ole työntekijälle motivoivaa.

Kolmantena alaongelmana haluttiin selvittää ”Millaiset tekijät saavat työntekijän lähtemään mukaan osakepohjaiseen palkitsemisjärjestelmään?” ja tähän haastateltavat vastasivat ensiksi, että työnantaja oli molemmille haastateltaville tarjonnut tätä vaihtoehtoa. Osakepalkitsemisen riskit nähtiin hyvin pieninä, jonka takia sen nähtiin olevan mukava bonusjärjestelmä, josta on mahdollisuus saada rahallista etua, ja jos ei heti niin jossain vaiheessa ja tämä sai haastateltavat lähtemään

mukaan. Osakepohjainen palkitseminen on pitkän aikavälin kannustinjärjestelmä, jonka yhtenä ideana on tuoda rahallista etua osakkaalle, mutta aikaväli tähän voi olla pitkä, useita vuosia kuten viitekehysten kohdassa (luku 3.3.4 & 3.3.5) käydään läpi.

Neljäntenä ja viimeisenä alaongelmana oli: ”Mitä etua osakepalkitsemisesta on suhteessa muihin rahallisen palkitsemisen keinoihin?”. Molemmat haastateltavat näkivät edut suhteellisen minimaalisina eikä tunteneet, että sillä olisi ollut sen isompaa etua suhteessa muihin rahallisen palkitsemisen etuihin. Rahallinen etu osinkoina oli sellainen, mikä hieman nosti päätään. Osakkeiden tuoma omistajuus nähtiin kyllä myös yhtenä etuna, mitä ei saa muista palkitsemisen keinoista, mutta tälle haastateltavat eivät antaneet suurta painoarvoa.

Johtopäätöksinä voidaan sanoa, ettei rahallinen etu osakepalkitsemisen muodossa tuonut haastateltaville erityistä lisäarvoa verrattuna muihin palkitsemisen keinoihin. Sen nähtiin olevan kiva bonus, muttei niin sanotusti kynnyskysymys työpaikalla eikä määrittänyt työntekijöiden sitoutumisen tunnetta työpaikkaan. Muut asiat kuten aineettomat edut nähtiin sitouttavampina. Viitekehyksessä (luvussa 3.3.) käsitettiin Mandatumin (2024) tekemää tuoretta palkitsemisen tutkimusta vuodelta 2024, jossa tuli esille, kuinka kyselyyn vastanneista palkansaajista yli 60 % oli sitä mieltä, että rahallinen palkitseminen motivoi kaikista eniten. Mandatumin tutkimuksen tuloksilla on ristiriita tästä tutkimuksesta saatujen tulosten kanssa. Tulosten ristiriita voi johtua siitä, ketä Mandatum on haastatellut. Jos haastateltavien joukossa on ollut palkansaajia isoista pörssiyrityksistä tai muista ison liikevoiton omaavista yrityksistä, ei ravintoa-alalla, matalan tuottavuuden ala kun on, ole mahdollista usein päästä samanlaiseen rahalliseen tulokseen, josta syntyisi osakkaille saman tasoisia voittoja.

5.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkimus antaa mahdollisuuden aiheen edelleen syvempään tarkasteluun ja lisätutkimukseen muun muassa työnantajan osalta. Tässä tutkimuksessa keskityttiin työntekijän kokemukseen osakepalkitsemisen kannattavuudesta. Tämä on palkitsemisen muotona Suomessa melko vähän käytetty. Muun muassa työnantajan kokemukset osakepalkitsemisen toimivuudesta olisi mielenkiintoinen näkökulma, sillä jos työnantaja ei käytä tällaista järjestelmää, ei työntekijöilläkään ole mahdollisuutta osallistua tähän.

Vastuullisuus ja sen toteuttaminen nousee myös kysymykseksi osakepalkitsemisessä. Osingot ovat julkisissa keskusteluissa saaneet aika ajoin negatiivista huomiota kuten Fortumin jättiosingot yrityksen johdolle 2000-luvun alussa (Raeste 2009; Hakonen ym. 2014, 144). Ravintola-alalla tällaista tuskin pääsisi tapahtumaan alan matalapalkkaisuuden vuoksi, sillä osakkeiden arvo tuskin pääsee koskaan samalle tasolle isojen pörssifirmojen kanssa. Kuitenkin muita vastuullisuuden näkökulmia voisi tutkia kuten sitä, odottaako yrityksen johto osakkaalta enemmän kuin mitä tämä saa

vastineeksi osakkuudesta. Mielenkiintoista olisi tutkia osakepalkitsemisen vastuullisuuden näkökulmaa kuten onko yritykset vastuullisia, ottavatko yritykset vastuullisuuden huomioon osakepalkitsemisessä sekä kuinka he toteuttavat sitä käytännössä.

Lisätutkimuksen mahdollisuus löytyy myös, jos halutaan tutkia tarkemmin, tuoko piensijoittamisen tuoma status lisäarvoa työntekijälle. Osakkuuden koko eli omistamien osakkeiden määrä voi vaihdella työntekijöillä, mutta sen tuomaa lisäarvoa voisi olla mielenkiintoista tutkia tarkemmin.

Haastateltavat eivät tunteneet, että osakepalkitseminen olisi tuonut suurta vaikutusta sitoutumisen tunteeseen. Tässä olisi hyvä mahdollisuus jatkotutkimukseen ja ideoida osakepalkitsemisen kehittämistä alalla ja miten siitä saataisiin työntekijöille tunne, että sillä olisi vaikutusta sitoutumiseen yrityksessä. Aiheeseen voisi pureutua syvemmin ja tutkia itse osakepalkitsemisen käytännön toteutusta. Voiko olla, ettei osakepalkitseminen tunnu antavan haastateltaville lisäarvoa, koska osakepalkitsemisjärjestelmät ovat suhteellisen abstrakteja eikä konkreettista etua ole helppo hahmottaa? Tämä olisi myös mielenkiintoinen jatkotutkimuskohde.

Myös se, kuinka selvää osakepalkitseminen on tutkittaville voisi olla hyvä jatkotutkimusidea. Osakkeet, optiot ja muut arvopaperit voi olla monelle haastavia ymmärtää, jos ei ole aiheeseen perehtynyt tai opiskellut. Tästä voisi kehittää tutkimuksen, joka selvittäisi, kuinka moni ei ole halunnut lähteä mukaan, koska ei ole ymmärtänyt aiheesta tarpeeksi tai on lähtenyt mukaan, mutta ei ole ymmärtänyt aiheesta mielestään tarpeeksi. Aiheita jatkotutkimusideoille nousi useita tutkimusta toteuttaessa.

5.4 Oman oppimisen arviointi

Aloitin opinnäytetyön tekemisen keväällä 2024. Kiinnostavan aiheen löytäminen vei aikansa ja oli yllättävän haastavaa. Olin kiinnostunut ravintola-alan palkitsemisesta ja siitä, kuinka saataisiin tulevaisuudessa osaavia henkilöitä jäämään alalle ja mahdollisesti myös houkuttelemaan lisää osaavia tekijöitä. Aiheena sitoutuminen sekä palkitseminen kiinnostivat heti, mutta ovat niin moneen kertaan tutkittuja. Pohdin siis, kannattaako enää tehdä tutkimusta aiheesta, josta ei välttämättä nouse mitään uutta tietoa. Kun myöhemmin sparraillessa keksin yhdistää kiinnostukseni osakkeisiin ja sijoittamiseen sekä tutkia niiden toteuttamista ravintola-alalla, aiheeni vähitellen alkoi muokkautua.

Aiheena osakepohjaisista palkitsemisjärjestelmistä ravintola-alalla en löytänyt suomalaisia tutkimuksia, joten ajattelin tämän tuovan uutta näkökulmaa ja avaavan oven mahdollisiin lisätutkimuksiin, kun tutkimukseni pohjalta aihetta on jo hieman taustoitettu. Aiheen keksimisen jälkeen täytyi valita, mistä näkökulmasta lähdän tutkimusta toteuttamaan. Vaihtoehtonani oli työntekijän tai työnantajan näkökulma. Valitsin työntekijät, sillä jos ei ole kenelle tätä tarjota tai työntekijät eivät ole kiinnostuneita osakepalkitsemista niin sitä on vaikea yritystenkään toteuttaa. Halusin siis saada

työntekijöiden ajatuksia aiheesta ja sen kannattavuudesta. En halunnut rajata tutkimusta liikaa muun muassa kohderyhmää, jotta mahdollisia haastateltavia löytyisi.

Tietoperustaan eli viitekehykseen valikoitui aiheiksi palkitseminen ja sitouttaminen. Koska itse osakepalkitseminen aiheena ei ollut itselleni aluksi kovin tuttu ja aiheena se on todella laaja ja syvälistä ymmärrystä vaativa, oli helpompi lähteä toteuttamaan tutkimusta näiden kahden tutumman aiheen pohjalta. Työn aloittaminen oli haastavaa, mutta tietoperustan kirjoittaminen oli kuitenkin mielestäni tutkimuksen helpoin osuus, kun vauhtiin pääsi. Kirjallisuutta aiheista palkitseminen ja sitouttaminen löytyi paljon ja hain sitä Haaga-Helian kirjastosta, e-kirjoista sekä muista Internet lähteistä. Valitsin tietoperustaan tarkasti vain tuoreita lähteitä, sillä aiheesta niitä oli runsaasti saatavilla. Tietoperustassa oli myös muistettava pitää teksti puhtaasti lähdeperäisenä eikä omia mielipiteitä saanut tuupata sekaan. Tämä oli sellainen asia, mikä täytyi pitää koko ajan mielessä.

Itse tutkimuksen toteuttaminen oli mielenkiintoista ja aivan uutta minulle ja opin siitä paljon. Oli mielenkiintoista päästä kokemaan ja oppimaan sen toteuttamisesta. En ollut tehnyt vastaavanlaista aikaisemmin, joten se osoittautui koko tutkimuksen aikaa vievimmäksi kohdaksi ja vaati paljon valmistelua. Kun olin tutustunut ja syventynyt osakepalkitsemiseen ja sen toteuttamiseen, alkoi tutkimuskysymyksetkin hiljalleen muotoutua. Haastattelutilanteet jännittivät kovasti ja iski pieni epävarmuus, että tiedänkö tarpeeksi aiheesta, jotta voin lähteä tekemään siitä haastatteluita. Loppujen lopuksi haastattelut menivät oikein hyvin.

Jos nyt voisin jotain muuttaa tai tehdä toisin, olisin tarkemmin rajannut kysymyksiä ja esittänyt tarkentavia lisäkysymyksiä haastateltaville. Olisin myös paremmin suunnitellut tutkimuksen alusta loppuun, sillä kokonaisuuden hahmottaminen oli ajoittain haastavaa.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyö oli mielestäni onnistunut. Vaikka tutkimuksen näyte jäi pieneksi, se kuitenkin antoi uutta tutkimustietoa ja tätä kautta tuo lisäarvoa tutkittavaa aihetta kohtaan. Laadullisen tutkimuksen tarkoitus on perehtyä syvemmin tutkittavaan ilmiöön ja yrittää ymmärtää sitä ja siinä tässä tutkimuksessa mielestäni onnistuttiin. Pysin asettamassani aikataulussa melko hyvin ja tutkimukseni toi uutta tietoa alalle. Opin paljon uutta tutkimusaiheesta sekä, kuinka haastatte- luja suunnitellaan ja toteutetaan, mikä on isoksi eduksi, kun lähdän tavoittelemaan työuraa henkilö- löstöhallinnon saralla. Kipinä, jonka sain kevään 2024 harjoittelussa jatkoi kasvuaan yhä opinnäy- tetyöprojektin edetessä.

Lähteet

Abbadia, J. 2023. Mitä eroa on: Kvalitatiivinen vs. kvantitatiivinen tutkimus? Mind the Graph. Blogi. Luettavissa: <https://mindthegraph.com/blog/fi/kvalitatiivinen-vs-kvantitatiivinen-tutkimus/>. Luettu: 30.10.2024.

Auguste Escoffier School of Culinary Arts. 2022. A History of the Chef's Hat. Luettavissa: <https://www.escoffier.edu/blog/culinary-arts/a-history-of-the-chefs-hat/>. Luettu: 6.3.2024.

Biswas, B. 2014. Employee Benefits Design and Compensation (Collection). Pearson Education. New Jersey. E-kirja. Luettu: 25.10.2024.

Bridger, E. 2015. Employee Engagement. Kogan Page. London. E-kirja. Luettu: 15.10.2024.

Employment Hero 2020, päivitetty 2024. Top 3 Key Important Employee Engagement Statistics You Need to Know. Employment Hero Blog. Luettavissa: <https://employmenthero.com/blog/employee-engagement-statistics/>. Luettu: 23.10.2024.

Hakonen, A. & Nylander, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. PS-kustannus. Jyväskylä.

Hakonen, N. & Moisio, E. 2015. Työehtosopimuksen ja lainsäädännön vaikutukset palkitsemiseen. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.). Palkitseminen ihmisten johtamisessa, luku 1.2. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 30.9.2024.

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

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2022. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. 2. painos. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu: 31.10.2024.

Ikävalko, H. 2015. Yhteensopivuus yrityksen strategian ja palkitsemisratkaisujen välillä – kontingenssiteoreettinen lähestymistapa. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.). Palkitseminen ihmisten johtamisessa, luku 2.2. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 8.10.2024.

Jaishi, R. 2024. Unlocking the 23 Benefits of Employee Engagement in the Workplace. Vantage Circle. Luettavissa: <https://www.vantagecircle.com/en/blog/benefits-of-employee-engagement/#why-is-employee-engagement-important>. Luettu: 23.10.2024.

Jämsén, S. 2015. Institutionaalisen teorian näkökulma palkitsemistapojen valintaan. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.). Palkitseminen ihmisten johtamisessa, luku 2.1. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 8.10.2024.

Järvinen, K. 2014. Työn mielekkyyden johtaminen: Käytännön opas. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu: 7.10.2024.

Kananen, J. 2014. Laadullinen tutkimus opinnäytetyönä: Miten kirjoitan kvalitatiivisen opinnäytetyön vaihe vaiheelta. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 176. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.

Kangaspunta, M. 4.11.2024. HR-spesialisti. Olo Group. Haastattelu. Helsinki.

Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana: Aseta tavoitteet, mittaa ja palkitse. Kauppakamari. Helsinki.

Komonen, M. 2022. Työelämätyökijalta yllättävä kommentti työhön sitoutumisesta – se voi johtaa jopa uupumiseen: ”Ei ole järkevää”. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/tyohon-sitoutuminen>. Luettu: 14.10.2024.

Lashbrooke, B. 2024. Employee Engagement Hits 11-Year Low; Three Ways To Fix The Problem. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/barnabylashbrooke/2024/04/30/employee-engagement-hits-11-year-low-three-ways-to-fix-the-problem/>. Luettu: 20.10.2024.

Liinalaakso, V., Moisio, E. & Tiihonen, J. 2016. Reilu palkitsemisjärjestelmä: PK-yrityksen opas palkkauksesta ja palkitsemisesta. Teknologiainfo Teknova Oy. Helsinki.

Mandatum 2024. Palkitseminen 2024 – tutkimuskooste. Palkitsemistutkimus 3. Innolink. Helsinki. Luettavissa: <https://info.mandatum.fi/lataa-palkitsemistutkimuksen-2024-kooste>. Luettu: 27.9.2024.

Matkailu- ja ravintolapalvelut MaRa ry, 2023. Matkailu-, ravintola- ja vapaa-ajan palveluita koskeva työehtosopimus: Työntekijät. Luettavissa: https://www.pam.fi/wp-content/uploads/2023/10/TES_Matkailujaravintolala_tyontekijat_2023.pdf. Luettu: 18.10.2024.

Nightingale, J. 2023. Why is Employee Engagement Important for Your Restaurant's Bottom Line. Restaurant Engine. Luettavissa: <https://restaurantengine.com/why-is-employee-engagement-important-for-your-restaurants-bottom-line/>. Luettu: 23.10.2024.

Ohtonen, P. 2023. Työntekijäymmärrys MaRaMa-alalla, Veto- ja pitovoimaa majoitus-, ravintola- ja matkailualalle. Tutkimustoimisto Vastakaiku. Helsinki. Luettavissa: <https://www.haaga-helia.fi/sites/default/files/file/2023-08/Ty%C3%B6ntekij%C3%A4ymm%C3%A4rrys%20raportti%202023.pdf>. Luettu: 27.9.2024.

Olo Collection Oy. Intohimomme on saada elämä maistumaan paremmalle. Luettavissa: <https://olo-collection.fi/>. Luettu: 5.11.2024.

Raeste, J. 2009. Kansan raivo pakotti Fortum -eroihin. Ilta-Sanomat. Luettavissa: <https://www.is.fi/taloussanomat/art-2000001625822.html>. Luettu: 1.11.2024.

Saari, T. & Koivunen, T. 2017. Työhön sitoutuminen. Teoksessa Pyöriä, P. (toim.). Työelämän myytit ja todellisuus, s. 63–80 Gaudeamus. Helsinki.

Sinokki, M. 2016. Työmotivaatio: Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Tietosanoma. Helsinki. E-kirja. Luettu: 6.10.2024.

Stobierski, T. 2021, päivitetty 2023. What Is Corporate Social Responsibility? 4 Types. Harvard Business School Online. Luettavissa: <https://online.hbs.edu/blog/post/types-of-corporate-social-responsibility>. Luettu: 19.11.2024.

Sutinen, M. & Haapakorva, A. 2021. Pelastetaan strategia: Pöytälaatikosta päivittäiseksi työkaveriksi. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 16.9.2024.

Sweins, C. & Ylikorkala, A. 2015. Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.). Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Luku 1.1. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu: 16.9.2024.

Syyli, J. 2023. Pienet eleet, suuret vaikutukset – Aineettoman palkitsemisen merkitys työntekijöiden sitouttamiselle. PwC Suomi. Luettavissa: <https://uutishuone.pwc.fi/pienet-eleet-suuret-vaikutukset-aineettoman-palkitsemisen-merkitys-tyontekijoiden-sitouttamiselle/>. Luettu: 23.10.2024.

The Fullstory Team 2024. Qualitative vs. quantitative data in research: what's the difference? Fullstory blog. Luettavissa: <https://www.fullstory.com/blog/qualitative-vs-quantitative-data/>. Luettu: 30.10.2024.

Tilastokeskus. Tulospalkkaus. Luettavissa: <https://www2.tilastokeskus.fi/meta/kas/tulospalkkaus.html>. Luettu: 16.9.2024.

Tiret, H. 2022. Positive emotions and behaviors are contagious. Michigan State University Extension. Luettavissa: https://www.canr.msu.edu/news/positive_emotions_and_behaviors_are_contagious. Luettu: 9.10.2024.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 16.9.2024.

Ylikorkala, A. Hakonen, A. Hakonen, N. & Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen: ohjaa tai ajaudu. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu: 5.11.2024.

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Hei,

Olen Reetta, opiskelen Haaga-Helian ammattikorkeakoulussa Restonomin tutkintoa ja teen nyt tutkimusta opinnäytetyötäni varten aiheesta "Osakepohjaiset palkitsemisjärjestelmät: Avainhenkilöiden sitouttamisen ja palkitsemisen keinona ravintola-alalla". Tutkimus toteutetaan työntekijöiden näkökulmasta ja tutkimuksessa tavoitteena on saada selville työntekijöiden ajatuksia osakepalkitsemisen toimivuudesta.

Etsin työntekijöitä haastateltaviksi, keitä on sitoutettu tällaisella järjestelmällä. XXX, olisitko ollut mahdollisesti kiinnostunut osallistumaan haastatteluun?

Haastattelu kestää noin 25 minuuttia ja voidaan toteuttaa niin kuin sinulle parhaiten sopii, paikan päällä tai etänä.

Tutkimus on julkinen, mutta haastateltavat ovat tutkimuksessa kuitenkin anonyymejä eikä heidän henkilötietojaan kerrota missään kohta julki.

Kiitos paljon jo etukäteen!

Ystävällisin terveisin,

Reetta Sillanpää

Restonomi opiskelija, Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liite 2. Haastattelukysymykset asiantuntijalle

1. Millaisia palkitsemisen keinoja teillä on käytössä organisaatiossanne?
2. Millaisilla keinoilla sitoutatte avainhenkilöitä?
3. Teillä on käytössä avainhenkilöiden kannustinjärjestelmä. Kertoisitteko lyhyesti, kuinka tämä palkitsemisjärjestelmä toimii organisaatiossanne? (mikä se on / miten sitä toteutetaan)
4. Kenelle (millaiselle henkilökunnalle) se on suunnattu?
5. Ketä tällaisella osakepalkitsemisellä kannattaa sitouttaa? (millaista henkilökuntaa)
6. Millaisia odotuksia teillä on työntekijälle, jotka sitoutetaan osakepohjaisella palkitsemisellä? (mitä häneltä vaaditaan)
7. Miten tämä osakepalkitsemisratkaisu toimii yrityksessänne? → Millaisia haasteita / vahvuuksia tällä on?
8. Millainen hyöty tällaisesta kannustinjärjestelmästä on teille?
9. Entä mikä on hyöty työntekijälle?

Liite 3. Haastattelukysymykset työntekijöille

Kerrotko hieman roolistasi organisaatiossa?

1. Mitkä asiat saavat sinut viihtymään työpaikassa?
2. Palkitsemista on sekä aineellista kuten peruspalkka että aineetonta kuten mahdollisuus vaikuttaa työaikoihin. Millaisia palkitsemisen keinoja organisaatiossasi on käytössä?
3. Millaiset asiat ovat sinulle kaikista palkitsevimpia työssäsi?
4. Osakepohjaiset palkitsemisjärjestelmät ovat kannustinjärjestelmä avainhenkilöille tavoitteena yhtenäistää työntekijän ja johdon intressit/tavoitteet. Mikä sai sinut lähtemään mukaan osakepohjaiseen palkitsemiseen?
5. Työpaikkaan sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän kiintymisen tunnetta organisaationsa ja sen tavoitteisiin. Sitoutuminen voidaan myös määritellä työntekijän kynnystä lähteä yrityksestä. Kuinka sitoutunut tunnet olevasi työpaikkaasi?
6. Millainen vaikutus osakepalkitsemisella on sitoutumiseesi?
7. Mitkä ovat mielestäsi osakepalkitsemisen hyvät puolet?
8. Mitkä ovat mielestäsi osakepalkitsemisen huonot puolet?
9. Mitä osakepalkitseminen antaa sinulle, mitä nämä muut palkitsemisen keinot eivät anna?
10. Jos sinulle nyt annettaisiin mahdollisuus, lähtisitkö mukaan tähän uudelleen? Miksi?