



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Antti Reijonen

Kokonaispalkitsemisen yhteys henkilöstön sitoutumiseen organisaatiokäyttäytymisessä

Johtamisen yksikkö
Liiketoiminnan kehittämisen
maisteriohjelma

Vaasa 2019

VAASAN YLIOPISTO**Johtamisen yksikkö**

Tekijä:	Antti Reijonen
Tutkielman nimi:	Kokonaispalkitsemisen yhteys henkilöstön sitoutumiseen organisaatiokäyttäytymisessä
Tutkinto:	Kauppatieteiden maisteri
Oppiaine:	Liiketoiminnan kehittäminen
Työn ohjaaja:	Monika von Bonsdorff
Valmistumisvuosi:	2019
	Sivumäärä: 142

TIIVISTELMÄ:

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli tutkia kokonaispalkitsemisen yhteyttä henkilöstön sitoutumiseen organisaatiokäyttäytymisessä yhden kohdeorganisaation avulla. Organisaatiot toimivat nykyään kompleksisessa toimintaympäristössä, jota leimaa jatkuva muutos ja dynaaminen kilpailu. Organisaatioiden on tällöin rakennettava ja kehitettävä henkilöstökäytänteitä, kuten palkitsemista niin, että ne paitsi edistävät strategisien tavoitteiden toteutumista, myös houkuttelevat ja sitouttavat parhaita osaajia. Usein organisaatiot eivät kuitenkaan tunnista, mitä kaikkea kokonaispalkitsemiseen lopulta kuuluu ja miten organisaation itsensä määrittämä palkitsemisen kokonaisuus vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen ja organisaatiokäyttäytymiseen.

Palkitsemisesta on kehittynyt yksittäisiä sisäisiä tai ulkoisia sekä aineellisia ja aineettomia palkitsemistapoja holistisemmin yhdistävä kokonaisuus. Kokonaispalkitsemisen viitekehys käsittää rahallisen palkitsemisen, henkilöstöedut, oppimisen ja kehittymisen sekä työympäristöön liittyvät tekijät. Henkilöstön organisatoriseen sitoutumiseen voidaan vaikuttaa joko positiivisesti tai negatiivisesti näillä käytänteillä. Sitoutuminen voi olla luonteeltaan affektiivista, normatiivista tai jatkuvuusperusteista. Erityisesti tunneperäisessä affektiivisessä sitoutumisessa henkilöstö sitoutuu organisaatioonsa, sen arvoihin ja tavoitteisiin.

Tutkimuskysymyksiin etsittiin vastauksia kaksiosaisella aineistolla. Kaksiosaisen aineiston avulla tarkasteltavasta ilmiöstä voitiin tehdä havaintoja niin kokonaispalkitsemiseen liittyvien perusteiden kuin niiden vaikutustenkin osalta. Ensimmäisessä vaiheessa toteutettiin kvalitatiivinen tutkimus, jossa haastateltiin kohdeorganisaation henkilöstöpäätäjiä, johtoa ja palkitsemisen asiantuntijoita. Toisessa vaiheessa toteutettiin kvantitatiivinen kyselytutkimus organisaation henkilöstölle. Kokonaisuutena tutkimuksen analyysi perustui näiden toisiaan täydentävien aineistojen väliseen vuoropuheluun sekä niistä tehtäviin johtopäätöksiin.

Tässä tutkimuksessa kokonaispalkitsemisellä löydettiin olevan positiivinen yhteys sitoutumiseen ja negatiivinen yhteys työpaikan vaihtohalukkuuteen. Käytännön kontribuutiona tutkimuksesta selvisi yhden kohdeorganisaation avulla useita keinoja toteuttaa kokonaispalkitsemista sekä keinoja kehittää organisaation palkitsemisesta. Lisäksi tutkimus havainnollistaa sitä kompleksista kokonaisuutta, joka palkitsemisessä täytyy ottaa huomioon. Näihin konteksti- ja tilannetekijöihin kuuluvat liiketoimintastrategia, lainsäädäntö, työehtosopimukset, oikeudenmukaisuus, yksilölliset motivaatiotekijät sekä ulkoinen toimintaympäristö. Myös palkitsemisstrategian samanaikainen integrointi horisontaalisesti liiketoimintastrategian ja vertikaalisesti muiden henkilöstökäytänteiden, kuten rekrytoinnin ja osaamisen kehittämisen kanssa on yhä tärkeämpää. Tutkimuksessa selvisi myös, että vaikka globaali ja suuri organisaatio omaisikin laajat resurssit toteuttaa monipuolista kokonaispalkitsemista, ei se voi unohtaa palkitsemisen peruspilareiden, kuten esimiestyön, viestinnän ja oikeudenmukaisuuden merkitystä.

AVAINSANAT: Palkitseminen, kokonaispalkitseminen, sitoutuminen, henkilöstöjohtaminen

Sisällys

1	Johdanto	6
1.1	Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoite	9
1.2	Keskeiset käsitteet	11
1.3	Tutkimuksen rakenne	14
1.4	Tutkimuksen rajaukset	15
2	Kokonaispalkitseminen	17
2.1	Taustaa kokonaispalkitsemisen kehittymiselle	17
2.2	Kokonaispalkitsemisen viitekehys	21
2.3	Kokonaispalkitsemiseen vaikuttavat tekijät ja perusteet	29
3	Sitoutuminen osana organisaatiokäyttäytymistä ja palkitsemista	37
3.1	Sitoutumisen määritelmä ja viitekehys	38
3.2	Sitoutumisen hyödyt ja seuraukset yksilölle ja organisaatiolle	41
3.3	Kokonaispalkitsemisen yhteys sitoutumiseen	43
4	Tutkimuksen aineisto ja metodologia	50
4.1	Tieteenfilosofiset lähtökohdat	50
4.2	Tutkimuksen kulku ja toteutustavat	52
4.3	Kohdeyritys ja taustatekijät	53
4.4	Tutkimuksen empiirinen osa 1: Teemahaastattelut yritysjohdolle	55
4.5	Tutkimuksen empiirinen osa 2: Kyselytutkimus henkilöstölle	59
5	Aineiston analyysi ja tulokset	66
5.1	Osa 1: Kohdeorganisaation kokonaispalkitsemisen perusteet ja keinot	66
5.2	Osa 2: Henkilöstön kokemukset kokonaispalkitsemisen vaikutuksista	92
5.2.1	Palkitsemistuntemus	92
5.2.2	Palkitsemisen rakenne	93
5.2.3	Palkitsemisen yhteys sitoutumiseen	97
5.2.4	Palkitsemisen kehittäminen	102
6	Pohdinta	105
6.1	Tutkimuksen tarkastelu ja kontribuutiot	105

6.2	Johtopäätökset	112
6.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	115
6.4	Jatkotutkimusaiheet	120
	Lähteet	122
	Liitteet	135
	Liite 1. Haastattelurunko	135
	Liite 2. Kyselytutkimus kohdeorganisaation henkilöstölle	138

Kuviot

Kuvio 1. Tutkimusasetelma	13
Kuvio 2. Tutkimuksen rakenne	14
Kuvio 3. Kokonaispalkitsemisen malli	23
Kuvio 4. Tutkimuksen kokonaispalkitsemisen malli	28
Kuvio 5. Palkitsemisen toimivuusmalli	29
Kuvio 6. Kokonaispalkitsemisen suhde liiketoimintastrategiaan ja muihin henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin	33
Kuvio 7. Sitoutumisen eri asteiden vaikutukset	38
Kuvio 8. Henkilöstöjohtamisen käytänteiden vaikutus sitoutumiseen	45
Kuvio 9. Laadullisen tutkimuksen vaiheet	56
Kuvio 10. Määrällisen tutkimuksen vaiheet	61
Kuvio 11. Kokonaispalkitsemisen rakenne kohdeorganisaatiossa	72
Kuvio 12. Teemahaastatteluiden muodostamat teemat	89
Kuvio 13. Palkitsemistuntemus henkilöstöryhmittäin	93
Kuvio 14. Henkilöstön arviot palkasta	94
Kuvio 15. Henkilöstön arviot henkilöstöeduista	95
Kuvio 16. Henkilöstön arviot oppimisesta ja kehittymisestä	96
Kuvio 17. Henkilöstön arviot työympäristöstä	97
Kuvio 18. Palkitsemisen oikeudenmukaisuus osa-alueittain	98
Kuvio 19. Organisaatioon sitoutuminen osa-alueittain	99

Taulukot

Taulukko 1. Tutkimuksessa käytetyt summamuuttujat	64
Taulukko 2. Kyselyn vastaajien demografinen profiili	65
Taulukko 3. Laadullisen tutkimuksen analyysin vaiheet ja teemoittelu	88
Taulukko 4. Kokonaispalkitsemisen tyytyväisyyden ja sitoutumisen korrelaatiot	101
Taulukko 5. Sitoutumista selittävä regressiomalli	101
Taulukko 6. Työpaikan vaihtohalukkuutta selittävä regressiomalli	102

1 Johdanto

Toimiva ja vaikuttava palkitseminen on yksi keskeisistä henkilöstöjohtamisen keinoista vaikuttaa työvoiman saatavuuteen, motivaatioon, hyvinvointiin, tuloksellisuuteen ja sitoutumiseen (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala, 2014: 35) – eli käytännössä koko työntekijän työsuhteen elinkaareen organisaatiossa. Samaan aikaan palkitseminen on usein organisaation strategian, suorituskyvyn ja tuloksellisuuden kannalta erittäin olennainen tekijä. Yhteensopivien ja kehittyneiden henkilöstökäytänteiden avulla voidaankin parantaa yksilöiden ja organisaatioiden suorituksia (Guest, 1997) sekä organisaation menestystä ja kannattavuutta (Huselid, 1995). Tämän painoarvon myötä organisaatiot ovat myös alkaneet panostamaan palkitsemiseen merkittävästi. Organisaation toimialasta ja toiminnan luonteesta riippuen palkitseminen voi olla jopa organisaation suurin yksittäinen operatiivinen kuluerä. (Trevor & Brown, 2014: 553).

Palkitseminen on siis ymmärrettävästi pitkään ollut luonteensa ja vaikutuksen laajuutensa vuoksi tunteita ja keskustelua herättävä puheenaihe niin työpaikkojen sisällä kuin ulkoisessa toimintaympäristössäkin, kuten mediassa ja työnantajaliitoissa. Palkkatasojen ja palkkaerojen lisäksi esimerkiksi yritysjohton tulospalkitsemisen suuruus, ja samaan aikaan niihin liittyvä palkitsemisen perusteiden läpinäkyvyyden ja oikeudenmukaisuuden puutteellisuus ovat olleet useiden kritiikin aiheena (mm. Parviainen, 2016). Todellisuudessa palkitseminen on kuitenkin peruspalkkaa ja tulospalkkioita laajempi holistinen kokonaisuus, jolla on laaja-alaista merkitystä niin yksityisissä kuin julkisissakin organisaatioissa työskentelevien yksilöiden motivaatioon, sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Näistä syistä palkitsemiseen liittyvälle päätöksenteolle on syytä antaa organisaatioissa sen ansaitsema painoarvo.

Samaan aikaan esimerkiksi Suomessa toteutetun henkilöstöjohtamisen tilaa tarkastelleen HERMES-tutkimuksen (Viitala, Kultalahti & Kantola, 2016) haastattelutulosten mukaan pk-yritykset eivät juuri hyödynnä eri palkitsemiskeinojen laajaa kirjoa, kun huomiota otetaan rahapalkan ulkopuoliset aineettomatkin palkitsemisen muodot. Kuukausipalkka ja mahdollinen tulokseen liitetty lisäpalkkio on edelleen monissa yrityksissä

pääasiallinen palkitsemisen muoto, eikä muita palkitsemiskeinoja välttämättä edes mielletä kuuluvan osaksi palkitsemista (Viitala, Kultalahti & Kantola, 2016: 149).

Kansainvälisesti tarkasteltuna myös Deloitteen toteuttaman henkilöstöjohtamisen trendejä mittaavan vuotuisen tutkimuksen mukaan palkitsemisohjelmat eivät pysy sisäisten eikä ulkoisten odotusten mukaisessa muutostahdissa mukana (Deloitte, 2019). Vain 11 prosenttia tutkimukseen osallistuneista HR-päätäjistä arvioi oman organisaation palkitsemisstrategian olevan hyvin linjassa heidän strategisten tavoitteidensa kanssa. Saman tutkimuksen mukaan suurimmaksi palkitsemisstrategian kehittämisen esteeksi nousi epätietoisuus tai ymmärryksen puute työntekijöille tärkeistä palkitsemiseen liittyvistä asioista (Deloitte, 2019: 64). Organisaatioiden palkitsemiskäytänteet ja -rakenteet eivät siis selkeästi pysty vastaamaan nykypäivän nouseviin haasteisiin kilpaillussa markkinassa, eikä organisaatioilla ole myöskään riittävää ymmärrystä valitun palkitsemisstrategian toimivuudesta työntekijätasolla. Muutospaineita ja odotuksia palkitsemisen kehittymiselle syntyy sekä organisaation sisä- että ulkopuolelta.

Työelämä ja organisaatioiden toimintaympäristö käyvätkin läpi laajaa ja nopeutuvaa muutosprosessia. Nykyään yritysjohtajien on kohdattava kompleksisessa toimintaympäristössä toistuvaa tulospainetta, stressiä, väheneviä resursseja, ennakoimattomia muutoksia, työn ja vapaa-ajan välisen eron kaventumista, työntekijän ja yritysjohtajan etäännyttämistä sekä mukauduttava teknologisiin muutoksiin. Painetta johtamiselle luodaan sekä organisaatioiden sisältä että ulkopuolelta useiden sidosryhmien toimesta (Ulrich, 2007: 20-37; Van Wart 2013: 561). Myös henkilöstön ja talenttien sitouttaminen on jo pidempään nähty keskeisenä organisaatioiden haasteena kilpaillussa toimintaympäristössä (Mabaso & Dlamini, 2018: 1).

Samaan aikaan uudenlainen tietopainotteisempi työ luo työpaikoilla uusien rakenteiden lisäksi myös täysin uusia työn tekemisen tapoja (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund, 2004: 13). Kaikki nämä samaan aikaan tapahtuvat ilmiöt luovat painetta henkilöstöjohtamiselle, jossa kaikki henkilöstökäytänteet tukisivat paremmin samaan aikaan

organisaation strategisia tavoitteita, organisaatiossa työskentelevien henkilöiden hyvinvointia sekä henkilöstön sitoutumista organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Näihin henkilöstökäytänteisiin kuuluu olennaisesti myös toimiva kokonaispalkitseminen.

Usein organisaation itsensä valitseman palkitsemisen kokonaisuuden vaikutuksia henkilöstöön ei myöskään tunneta riittävällä tasolla (mm. Deloitte, 2019: 64). Henkilöstöjohtamisen käytänteiden yhteyttä sitoutumiseen on historiallisesti tutkittu empiirisesti melko vähän (Meyer & Allen, 1997: 66). Kuitenkin 2000-luvulla tutkimus on lisääntynyt. Tyytyväisyys aineelliseen palkitsemiseen, koulutusmahdollisuuksiin ja työn hallintaan (Salanova, Agut & Peiró, 2005), suoriutumisen palautteeseen (Hakanen, Bakker & Demerouti, 2005; Schaufeli & Bakker, 2004) ja haastavaan työhön (Hakanen ym., 2005) on nähty olevan positiivisesti yhteydessä työhön sitoutumiseen ja työhyvinvointiin. Vain yksittäiset tutkimukset (Hulkko-Nyman, Hakonen & Sweins, 2008) ovat kuitenkin tutkineet kokonaispalkitsemisen osa-alueiden yhteyttä sitoutumiseen samanaikaisesti (Hulkko-Nyman, Sarti, Hakonen & Sweins, 2012: 28).

Vaikka näiden asioiden suunnittelulle ja implementoinnille olisikin lähtökohtaisesti annettu niiden ansaitsema painoarvo, erilaiset tilannetekijät voivat vaikuttaa henkilöstön kokemuksiin niiden toimivuudesta. Organisaatioiden ja yksilöiden kohtaamat muutostilanteet ovatkin keskeisiä epävarmuutta aiheuttavia tekijöitä, jossa henkilöstöjohtamisen käytänteiden tila ja vaikutukset punnitaan konkreettisemmin. Näistä syistä organisaatioiden palkitsemisstrategioiden on uusiuduttava samaan tapaan kuin niiden liiketoimintastrategioidenkin. Palkitseminen onkin nykyään laaja holistinen kokonaisuus, jolla on jopa ymmärrettyä enemmän vaikutusta henkilöstön suoriutumisen ja käyttäytymisen lisäksi yksilölliseen motivaatioon, sitoutumiseen ja yrityskulttuuriin.

Näistä syistä käsillä olevan tutkimuksen aihe on erittäin tarpeellinen ja ajankohtainen niin tieteellisesti kuin kohdeorganisaationkin kannalta. Tutkimuksen aihe on tärkeää aikana, jolloin edellä kuvatun jatkuvan muutoksen lisäksi yritykset kilpailevat myös jatkuvasti parhaista osaajista ja heidän sitouttamisesta muiden yritysten kanssa käytävän

dynaamisen kilpailun keskellä. Parhaista osajista ja inhimillisistä kyvykkyyksistä onkin tullut erittäin kriittinen lähde kilpailukyvyille (Zingheim & Schuster, 2001: 33-34). Kyvykkyyksistä on puhuttu jo pitempään liiketoiminnallisessa mielessä erityisesti henkilöstöjohtamisen resurssipohjaisessa ajattelussa. (Joyce & Slocum, 2012). Tällä tutkimuksella pyritään pureutumaan näihin puutosalueisiin tutkimalla yhtä organisaatiota kokonaispalkitsemisen toteuttamisesta sekä sen vaikutuksista organisaatioon sitoutumiseen syvällisesti sekä organisaation johdon että henkilöstön näkökulmista. Hyvin suunnitellulla palkitsemisella, jonka vaikutukset tunnetaan, on nimittäin mahdollisuus olennaisesti vaikuttaa paitsi tuloksellisuuteen, myös henkilöstön hyvinvointiin ja sitoutumiseen.

1.1 Tutkimuksen lähtökohdat ja tavoite

Tässä tutkimuksessa syvennyttään edellä johdateltuun ilmiöön yhden organisaation avulla. Kohdeorganisaatio on monikansallinen yhtiö, jolla on useita toimipaikkoja niin kansainvälisesti kuin Suomessakin. Tässä tutkielmassa tarkastelun alla on sen suomalainen toimipiste, jossa työskentelee 285 työntekijää. Kyseisellä organisaatiolla on pitkä historia menestyksekkästä ja julkisestikin palkitusta henkilöstökäytänteiden toteuttamisesta ulkoisesti auditoituna. Voimakkaasti kilpaillussa markkinassa henkilöstökäytäntöihin liittyvä päätöksenteko ja niiden kehittäminen ovat erittäin merkittävä kilpailutekijä. Siksi kohdeorganisaatiota käsitellään tutkimuksessa anonyymisti. Tarkastelemalla yksittäistä organisaatiota pystytään tutkimuksellisesti syventymään paljon tarkemmin valintoihin, jotka liittyvät palkitsemisen kokonaisuuteen sekä niiden aikaansaamiin vaikutuksiin kuin jos esimerkiksi määrällisellä tutkimuksella tutkittaisiin pintapuoleisesti useampaa organisaatiota.

Tämän tutkimuksen tutkimuksellisenä tavoitteena on selvittää, onko käytössä olevalla kokonaispalkitsemisella yhteys tutkittavan kohdeorganisaation henkilöstön sitoutumiseen, ja millainen tämä mahdollinen yhteys on. Kohdeorganisaatiossa on lisäksi meneillään organisaatiomuutos, joka vaikuttaa henkilöstön toimenkuvien tarkistamiseen, henkilöstöresursseihin ja henkilöstön työn uudelleen organisointiin. Täten tarkoituksena on myös tarkastella, miten kestäviä tehdyt palkitsemisen toimenpiteet ovat motivoimaan ja

sitouttamaan henkilöstöä epävarmuutta synnyttävässä muutostilanteessa. Tutkimuksessa muutosta käsitellään kuitenkin vain kontekstitekijänä, eli muutoksen yksityiskohdat eivät ole huomion keskipisteessä, vaan kokonaispalkitsemisen periaatteet ja osatekijät sekä näiden yhteys henkilöstön sitoutumiseen. Kokemukset näistä palkitsemisen ja henkilöstöjohtamisen osa-alueiden toimivuudesta voivat korostua eri tavoin myös muutostilanteissa. Tämä onkin yksi asia, mitä tullaan tarkastelemaan tutkimuksen tulosten analyysissa.

Käytännön kontribuutiona tutkimuksella pyritään myös henkilöstökyselyn avulla havaitsemaan kohdeorganisaation liiketoimintaan, palkitsemiseen ja henkilöstöstrategiaan liittyviä kehitystarpeita. Tutkimuksen arvo organisaatiolle on tuoda esille konkreettisia henkilöstön kokemuksia käytössä olevien palkitsemiskäytänteiden vaikutuksista. Toimivat ja sitouttavat henkilöstö- ja palkitsemiskäytänteet ovat myös omiaan kehittämään organisaation suorituskykyä sekä tukemaan sen strategisten tavoitteiden toteutumista entistä paremmin. Kohdeorganisaatiossa kaivataan myös entistä parempaa ymmärrystä ja läpinäkyvyyttä näiden ilmiöiden herättämiin tunteisiin ja kokemuksiin työntekijätasolla.

Käytännön kannalta erityisen merkityksellisen tämän tutkimisesta tekee käsillä oleva muutoskonteksti, jossa työntekijöiden oma henkilökohtainen arvio henkilöstökäytänteiden toimivuudesta voi vaikuttaa sekä toimintaan että kohdeorganisaatioon sitoutumiseen. Kohdeorganisaation kannalta on toisin sanoen tavoitteena selvittää, miten vaikuttavia palkitsemiskäytänteet ovat sitoutumiseen arkipäiväisen työskentelyn ulkopuolella tilanteessa, johon voi mahdollisesti liittyä yhdessä ja yksilöllisesti koettua epävarmuutta ja turvallisuuden tunteen menettämistä.

Laajemmassa kontekstissa kohdeorganisaation ulkopuolella tutkimuksen aihe on merkityksellinen paitsi muille organisaatioille, myös henkilöstöjohtamisen ja palkitsemisen tutkimukselle. Toimivista ja nykyaikaisiin haasteisiin mukautuvista palkitsemiskäytänteistä on hyötyä kaikille organisaatioille, jotta niillä on edellytyksiä saavuttaa niiden strategiset tavoitteet ja houkutellessa, ylläpitää ja kehittää hyvinvoivaa ja sitoutunutta

henkilöstöä. Syvällisen empiirisesti tutkittu palkitsemiskäytänteiden toimivuus lisää myös tutkimuksen aiheen luotettavuutta valitun kohdeorganisaation avulla. Lisäksi kuten yllä todettiin, nykyaikaisen kokonaispalkitsemisen strategian toimivuutta ja vaikutuksia on tutkittu niukasti yksittäisissä organisaatioissa syvällisesti (Meyer & Allen, 1997: 66; Hulkko-Nyman ja muut, 2012). Näistä syistä tutkimuksen aihe on myös tieteellisesti merkityksellinen. Lopulta tässä tutkimuksessa kohdeorganisaatio toimiikin eräänlaisena työkaluna tutkia ja havainnoida mielenkiinnon kohteena olevaa ilmiötä. Mielenkiintoista on myös selvittää, minkälaisia palkitsemisen kehittämistarpeita sellaisella globaalilla organisaatiolla on, jossa näitä asioita on kehitetty jo valmiiksi melko pitkälle.

Tutkielman tutkimuskysymykset ovat siis:

1. Miten kokonaispalkitsemista toteutetaan kohdeorganisaatiossa, ja mitkä tekijät vaikuttavat näihin valintoihin?
2. Millainen yhteys kokonaispalkitsemisellä on henkilöstön sitoutumiseen kohdeorganisaatiossa?

1.2 Keskeiset käsitteet

Tämän tutkielman keskeisimmät käsitteet ovat palkitseminen, kokonaispalkitseminen ja sitoutuminen. Tutkimuksen keskeisin terminologia ja käsitteet onkin hyvä määritellä selkeästi (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007: 137).

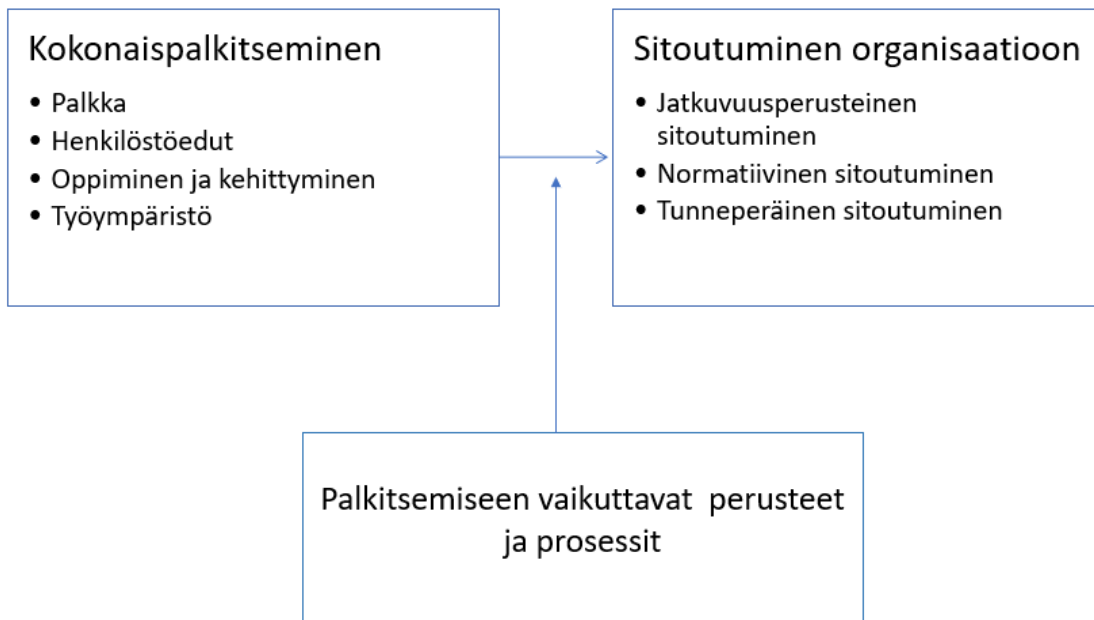
Palkitseminen voidaan määritellä työnantajan ja työntekijän väliseksi kaksisuuntaiseksi prosessiksi, josta molemmat osapuolet hyötyvät. Tämä vaihtosuhde sisältää joukon erilaisia aineellisia ja aineettomia palkitsemiskeinoja, joilla työnantaja pyrkii kompensoimaan työntekijälle hänen työaikansa, osaamisensa ja panoksensa, jotka työnantaja saa puolestaan vastineeksi omaan käyttöönsä. (Armstrong & Stephens, 2005: 3; Nylander & Hakonen, 2015: 11). Herzbergin (1964) kaksifaktoriteorian mukaisesti näitä tekijöitä voidaan jakaa hygienia- ja motivaatiotekijöihin. Nykyään palkitsemisen nähdään myös olevan keskeinen johtamisen väline, jonka avulla viestitään strategiasta, halutusta toiminnasta ja käyttäytymisestä ja tuetaan liiketoiminnallisten tavoitteiden saavuttamista.

Näiden tavoiteltujen asioiden saavuttaminen ei ole useinkaan kompleksisessa toimintaympäristössä helppoa, vaan se vaatii edistyneitä palkitsemiskäytänteitä (Nylander & Hakonen, 2015: 11).

Nykyään puhutaankin yhä useammin **kokonaispalkitsemisesta**, kun viitataan kokonaisvaltaisempaan palkitsemiskäsitykseen sekä siihen liittyvään päätöksentekoon. Kokonaispalkitseminen on organisaation määrittelemä ja rajaama aineellisten ja aineettomien, suorien ja epäsuorien sekä sisäisten ja ulkoisten palkitsemistapojen kokonaisuus, jonka tarkoituksena on motivoida, houkuttaa ja sitouttaa työntekijöitä sekä tukea organisaation liiketoimintastrategiaa. (Hakonen & Nylander, 2015: 21-23). Kokonaispalkitsemisen teoria pohjautuu useisiin palkitsemisen teorioihin, kuten kontingenssiteoriaan (Lawrence & Lorsch, 1969), strategiseen palkitsemiseen (Lawler, 1990) ja dynaamisen palkitsemisen malliin (Flannery, Hofrichter & Platten, 1996). Myös palkitsemisen ja muiden henkilöstöjohtamisen osa-alueiden yhteensovittaminen on siinä keskiössä (Lyons & Ben-Ora, 2002: 35).

Yleisimmin kokonaispalkitseminen jaetaan neljään kategoriaan, jotka ovat palkka, henkilöstöedut, oppiminen ja kehittyminen ja työympäristö (Medcof & Rumpel, 2007; O'Neal, 2005). Yksinkertaistettuna sen voidaan määritellä olevan organisaation julkilausuttu henkilöstöjohtamisen filosofia siinä määrin, miten se linkittyy palkitsemiseen (Medcof & Rumpel, 2007: 60). Kokonaispalkitsemisstrategiassa integroidaan holistiseen tarkastelunäkökulmaan kaikki palkitsemiseen liittyvät keskeiset aineelliset ja aineettomat osa-alueet. Lisäksi siinä huomioidaan se, miten palkitseminen linkittyy paitsi vertikaalisesti muihin henkilöstökäytänteisiin (kuten suorituksen johtamiseen, rekryointeihin ja osaamisen kehittämiseen), myös horisontaalisesti organisaation liiketoimintastrategiaan. (Truss, Mankin & Kelliher, 2012: 97). Työntekijän näkökulmasta kokonaispalkitsemisen on tarkoitus huomioida kaikkea, mitä työntekijä arvostaa työsuhteessa (Medcof & Rumpel, 2007: 60). Tässä tutkielmassa palkitsemista tutkitaan nimenomaan tästä hollistisesta näkökulmasta. Tällöin on edellytyksiä paitsi rakentaa, myös implementoida oikeasti toimivaa, vaikuttavaa ja sitouttavaa palkitsemisstrategiaa.

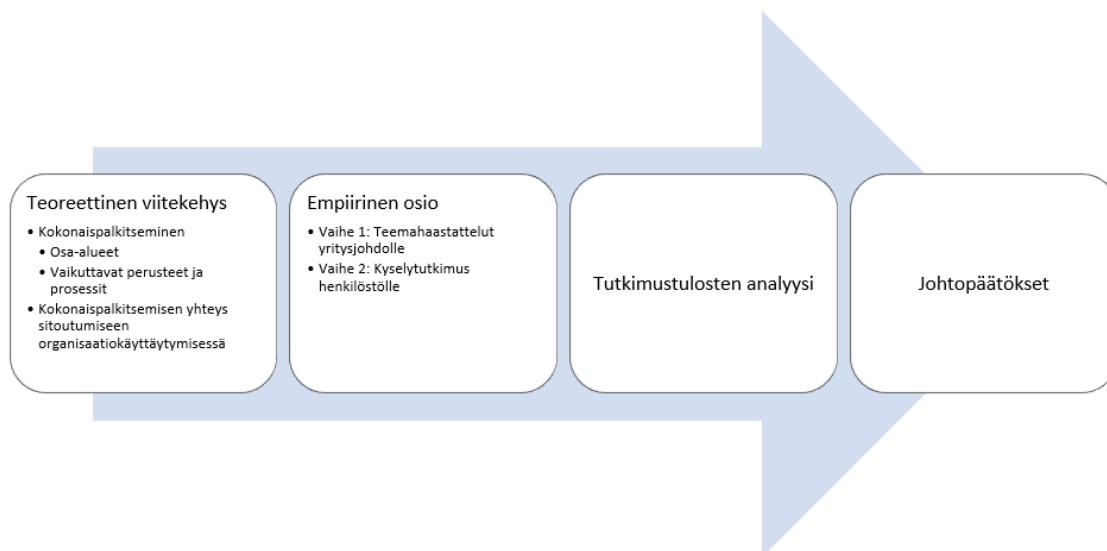
Sitoutumisella on useita määritelmiä, ja nämä määritelmät vaihtelevat myös sen mukaan, tarkastellaanko asiaa yleisesti, yksilön vai organisaation näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa keskitytään lähinnä yksilön sitoutumiseen hänen organisaatioonsa. Sitoutumisen voidaan määritellä olevan tahtoa toimia osana organisaatiota sekä suorittaa yksilölle määrätty tehtävät tunnollisesti ja toimia yleisesti organisaation tavoitteiden suuntaisesti. Sitoutumiseen kuuluu olennaisesti myös nimensä mukaisesti sitoutuminen työntekijään työsuhteen pysyvyyden merkityksessä, jolloin työpaikan vaihtoaiheet ovat vähäisiä. Organisaation sitoutunut työntekijä ei myöskään ajattele vain omaa etuaan, vaan myös organisaation tavoitteilla ja arvoilla on hänelle merkitystä. Sitoutumisella on myös useita muotoja ja kohteita. (Meyer & Herscovitz, 2001: 299-303). Tässä tutkimuksessa pohjaututaan erityisesti Mowdayn, Petersin ja Steersin (1982) määritelmään sitoutumisesta toisaalta asenteellisena ja toisaalta käyttäytymiseen liittyvänä sitoutumisena. Myös Meyerin ja Allenin (1997) ajattelu sitoutumisen luonteesta jatkuvuusperusteisena, normatiivisena ja tunneperäisenä on keskiössä. Tämän tutkimuksen keskeisten käsitteiden välinen suhde ja niiden muodostama tutkimusasetelma on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkimusasetelma

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkimus jakaantuu teoreettisen viitekehyksen ja laadullisen ja määrällisen aineiston väliseen vuoropuheluun. Johdannon jälkeisessä teoreettisessa viitekehyksessä aihekokonaisuus on jaettu niin ikään kahteen osioon. Tutkimuksen yksityiskohtaisempi rakenne on havainnollistettu kuviossa 2.



Kuvio 2. Tutkimuksen rakenne

Teoriaosuuden ensimmäisessä osiossa käsitellään kokonaispalkitsemisen teoreettista viitekehystä, jossa tarkastelussa on kaikki mitä toimivaan kokonaispalkitsemiseen liittyy. Lisäksi teorian yhteydessä tarkastellaan ensin taustaa sille, miten kokonaispalkitseminen on kehittynyt. Kokonaisuutena teoreettisen viitekehyksen ensimmäinen vaihe antaa edellytykset ymmärtää palkitsemista syvällisemmin, mikä on erittäin olennaista tutkimuskysymyksiin vastauksia etsittäessä kohdeorganisaatiossa.

Teoreettisen viitekehyksen toisessa osiossa luvussa 3 syvennytään puolestaan siihen, minkälaisia vaikutuksia palkitsemiseen littyvillä ensimmäisessä vaiheessa esiin tulleilla periaatteilla, rakenteilla ja prosesseilla on henkilöstön tyytyväisyyteen ja ennen kaikkea sitoutumiseen. Tässä yhteydessä avataan myös mitä sitoutumisen käsitteeseen ja viitekehykseen kuuluu, ja mitä sitoutumisen ja henkilötökäytänteiden, kuten palkitsemisen välisestä yhteydestä olisi syytä ymmärtää.

Tämän jälkeen tutkielmassa edetään empiiriseen tutkimukseen, jossa tarkastellaan tutkimuskysymysten mukaisesti näiden asioiden toteutumista valitun kohdeorganisaation kautta. Teoreettisen viitekehyksen jaottelun mukaisesti myös empiirinen vaihe on jaettu kahteen osioon. Ensimmäisessä osiossa on haastateltu kohdeorganisaation johtoa, HR-päätäjää ja palkitsemisesta vastaavia henkilöitä teoriaosuudessa käsitellyistä asioista. Seuraavaksi samoja asioita käsitellään henkilöstön näkökulmasta empiirisen tutkimuksen toisessa vaiheessa. Toisessa vaiheessa samoja teemoja tutkitaan siis saman organisaation henkilöstölle toteutettavan kyselytutkimuksen kautta. Lopuksi näitä vaiheita sekä niiden teoreettisia ja käytännöllisiä implikaatioita analysoidaan ja arvioidaan tutkielman lopussa.

Jakamalla työ kaksivaiheisesti sekä syvälliseen teoriaymmärrykseen sekä empiiriseen tutkimukseen on mahdollista luoda kattava kuva kokonaispalkitsemisen toimivuudesta käytännössä. Empiirisen osion kaksivaiheinen suorittaminen on toki hieman työläämpää, mutta kaksivaiheinen toteutus tarjoaa paljon syvällisemmän ymmärryksen paitsi palkitsemiseen vaikuttavasta päätöksenteosta ja perusteista, myös sen toimivuuteen käytännössä työntekijätasolla. Tällöin tutkimuksessa on edellytyksiä tarkastella palkitsemisen vaikutuksia ja yhteyksiä organisaatiokäyttäytymiseen, eikä ainoastaan kokonaispalkitsemiseen liittyvää päätöksentekoa ja yleisiä periaatteita. Hyvin suunniteltukin palkitsemisstrategia on nimittäin lopulta turha, jos sen yhteyttä suoriutumiseen, sitoutumiseen ja muuhun organisaatiokäyttäytymiseen ei tunneta ja arvioida.

1.4 Tutkimuksen rajaukset

Tämä tutkimus keskittyy tutkimuskysymyksiin tarkastelemaan ensisijaisesti kokonaispalkitsemisen periaatteita sekä niiden yhteyttä henkilöstön sitoutumiseen osana organisaatiokäyttäytymistä. Tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä käydään kuitenkin läpi laaja-alaisemmin toimivan kokonaispalkitsemisen osa-alueita sekä palkitsemiseen liittyvän päätöksenteon perusteita ja prosesseja, koska niitä ei voida sivuuttaa kun pyritään ymmärtämään palkitsemisen kokonaisuus holistisesti.

Tutkimuksen rajoituksiin kuuluu rajata osa näistä tekijöistä pois empiirisessä osiossa toteutettavissa metodeissa. Tämä tarkoittaa muun muassa yksilöllisten motivaatiotekijöiden poissulkemista empiirisen tutkimuksen osa-alueista. Lisäksi oikeudenmukaisuuden käsite ja henkilöstön kokemukset siitä ovat pieni osa empiiristä tutkimusta, mutta niiden painoarvo on tarkoituksella pienempi kuin esimerkiksi sitoutumisen. Lisää empiirisen osuuden haastattelukysymyksistä ja kyselytutkimuksen mittareista on kerrottu tämän tutkimuksen luvussa 4.

Edellä mainittujen asioiden lisäksi kohdeorganisaation muutostilannetta käsitellään lähinnä kontekstitekijänä, eikä sitä syvällisesti huomioida tutkimuksen teoriassa tai empiirisessä tutkimuksessa. Tutkimuksessa ollaan kuitenkin kiinnostuttu muutoksen tuomista tilannetekijöistä ja vaikutuksista, sekä havainnoista joita voidaan tehdä tässä kontekstissa tutkimuskysymyksiin liittyen. Näitä käsitellään siis lähinnä tutkimuksen analyysiosiossa yhtenä havaintoja mahdollisesti selittävänä kontekstitekijänä.

Tällä tutkimuksella ei myöskään suoraan pystytä vahvistamaan tutkittavan ilmiön kausaalisuutta. Poikkileikkausaineistolla kokonaispalkitsemisen ja sitoutumisen välisestä yhteydestä voidaan kyllä tehdä havaintoja, mutta vaikka hypoteesit vahvistuisivatkin, ei kausaalisuus ole yksiselitteistä. Tämä vaatisi poikkileikkausaineiston sijaan pitkittäisaineiston ja muita edellytyksiä. Näitä asioita käsitellään tarkemmin tutkimuksen johtopäätöksissä.

2 Kokonaispalkitseminen

Työn tekemistä on aina luonnehtinut yksinkertainen vaihdantasuhde. Tässä vaihdannassa työntekijä antaa työnantajalle omaa aikaa, osaamista ja panostusta työn muodossa, ja saa siitä työnantajalta vastineeksi palkkaa. Tämä usein rahan muodossa maksettava palkkio merkitsee luonnollisesti toimeentuloa ja mahdollistaa arjen ylläpitoa sekä välttämättömien, tarpeellisten ja haluttujen asioiden toteuttamista. Tämä vaihdannan peruslähtökohta on ollut jo pitkään jokaisen työpaikan välttämättömyys. (Nylander & Hakonen, 2015: 11). Tästä vaihdanta-ajatuksista huomataan myös hyvin palkitsemiselle tyypillinen dualistinen luonne. Palkitsemisessa tasapainotellaan samanaikaisesti työntekijän ja työnantajan intressien välillä. Ajan saatossa palkitsemisesta onkin tullut yhä enemmän perinteistä rahapalkkaa laajempaa kokonaisuutena ymmärrettävä työelämätaito sekä työntekijöille että organisaatioiden johdolle ja esimiehille.

Nykyään palkitseminen on useiden mielestä henkilöstötyön tehokkain työväline (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala, 2014: 14). Tämä asetelma tuo palkitsemiselle myös kriittisen roolin organisaatioiden johtamisessa. Yksilöllisestä näkökulmasta ihmisillä on myös luontainen taipumus tehdä palkitseviksi koettuja asioita. Näistä syistä ei ole lainkaan yhdentekevää, miten palkitsemista toteutetaan organisaatioissa. Palkitsemisella onkin tutkitusti hyvin keskeinen vaikutus siihen, miten organisaatiossa toimitaan ja käyttäydytään ja miten organisaatio suoriutuu (O'Neal, 2005: 23).

Tämän tutkielman teoriaosuudessa avataan seuraavaksi hieman laajemmin taustaa sille, miten palkitseminen ja siihen olennaisesti liittyvä suorituksen johtaminen ovat kehittyneet. Tämän jälkeen on paremmat edellytykset ymmärtää, miten toimivaa ja henkilöstöä sitouttavaa palkitsemisstrategiaa voidaan rakentaa organisaatioissa.

2.1 Taustaa kokonaispalkitsemisen kehittymiselle

Nykyaikaisen kokonaispalkitsemisen viitekehyksen taustoittamisessa hyvä nostaa esille palkitsemisen kehittymiseen vaikuttaneita suuntauksia ja aiempia tutkimuksia. 1990-

luvulla tunnettiin jo vanhoillisempi kokonaispalkitsemisen (*total pay*) käsite. Siihen kuului peruspalkka, tulospalkkaus, edut sekä tunnustukset. Monet organisaatiot siirtyivät toteuttamaan tätä mallia, kun ne huomasivat, että osa palkitsemistavoista toimii toisia paremmin eri tarkoituksissa. Esimerkiksi peruspalkan havaittiin huomioivan erinomaisesti ulkoisen toimintaympäristön palkkatasot sekä henkilökohtaisen suoriutumisen ajan saatossa. Tulospalkitseminen oli jo tuolloin puolestaan se kivijalka, jolla voidaan palkita sekä lyhyen että pitkän aikavälin suoriutumisesta. (Zingheim & Schuster, 2001: 36).

Edward E. Lawler alkoi painottaa omissa tutkimuksissaan strategisen ajattelun tärkeyttä palkitsemisjärjestelmiä kehitettäessä. Hänen mukaansa palkitsemisjärjestelmissä täytyisi ottaa huomioon organisaation tavoitteet, arvot ja kulttuuri sekä jatkuvasti kilpailulumpi globaali ympäristö. (Lawler, 1990). Tällöin alettiin painottamaan palkitsemisjärjestelmien kykyä kehittää yksilöllisiä ja organisatorisia käyttäytymisiä, joita yritys tarvitsee liiketoiminnallisten tavoitteidensa saavuttamisessa. Palkitsemiskäytänteiden täytyisi siis kummuta koko organisaatiota poikkileikkaavasta liiketoimintastrategiasta, jotta ne voivat heijastaa ja tukea tärkeitä tavoitteita, kuten asiakastyytyväisyyttä, sitoutumista tai tuotteiden ja palveluiden laatua. (Armstrong & Stephens, 2005: 10).

Myöhemmin Schuster ja Zingheim (1992) kehittivät Lawlerin ajatuksia edelleen. Heidän tunnetuksi tekemässään ”The New Pay” -konseptissa painotettiin useita Lawlerinkin ajatuksissa esiin tulleita näkemyksiä, mutta viitekehys laajeni hieman laajemmaksi. Heidän mukaansa kokonaispalkitsemisjärjestelmät täytyisi suunnitella tukemaan organisaation tavoitteiden mukaista suoriutumista ja käyttäytymistä. Lisäksi palkitseminen nähtiin positiivisena voimana organisatoriseen muutokseen ja kehittymiseen. Ajattelussa alkoi esiintyä myös sekä yksilöllisiä että ryhmäkohtaisia palkitsemiskäytäntöjä sekä työntekijöiden osallistamista yhä enemmän osaksi organisaation menestystä palkitsemisen avulla. Työntekijöillä oli heidän mukaansa myös oikeus arvioida yrityksen strategiasta johdettujen arvojen, kulttuurin ja palkitsemisjärjestelmien yhteensopivuus heidän omien arvojensa kanssa. (Armstrong & Stephens, 2005: 11). Lawler tosin kritisoi myöhemmin, että Schusterin ja Zingheimin ideologia on enemmän konseptuaalinen

lähestymistapa palkitsemiseen kompleksisissa organisaatioissa. Hän ei varsinaisesti nähnyt sen tuovan konkreettisia keinoja tai ratkaisuita luoda uusia tai hylätä vanhoja palkitsemiskäytänteitä. (Lawler, 1995).

Pian tämän jälkeen Flannery, Hofrichter ja Platten (1996) kehittivät dynaamisen palkitsemisen (*Dynamic Pay*) -konseptia. Sen mukaan yhdeksän pääperiaatetta tukivat menestyksestä palkitsemisstrategiaa:

1. Palkitsemisen yhteensovittaminen yrityksen kulttuurin, arvojen ja liiketoiminnan strategisten tavoitteiden kanssa
2. Palkitsemisen linkittäminen muihin muutoksiin
3. Palkitsemisjärjestelmän ajoittaminen tukemaan muita muutoshankkeita
4. Palkitsemisen integrointi osaksi muita henkilöstökäytänteitä
5. Palkitsemisprosessin demokratisointi
6. Palkitsemisen yksinkertaistaminen
7. Palkitsemisen tulosten mittaaminen
8. Palkitsemisen kehittäminen iteraatioina
9. Valikoivuus palkitsemisessä: kaikki palkitsemisen vaihtoehdot eivät välttämättä ole sovellettavissa itselle

(Armstrong & Stephens, 2005: 11)

Palkitsemisen kehittymiseen liittyikin siis olennaisesti myös suorituksen johtamisen käsite ja tutkimus. Suorituksen johtamisen ja palkitsemisen ymmärtämisestä on alettu kiinnostua ajan saatossa, kun kilpailu yritysten välillä niin taloudellisesta tuloksesta kuin osaavista työntekijöistäkin on alkanut kiristyä (Zingheim & Schuster, 2001). Monet yhtiöt alkoivat myös uudistaa palkitsemisjärjestelmiään integroidakseen ne lähemmin strategiisi tavoitteisiin. Suoriutumiselle alettiin tehdä näkyvämpi liitos palkitsemisessä (Heneman & Gresham, 2002: 75).

Aiemmin teollisessa yhteiskunnassa pystyttiin vielä mieltämään tehdasympäristöissä henkilöstövoimavarat korvattavissa olevina resursseina, ja niin sanottujen

valkokaulustyöntekijöidenkin keskuudessa oli perinteistä sitoutua yhteen työnantajaan jopa koko työuran ajaksi. (Claman, 1998: 1-2). Sen sijaan nykyaikaisessa tietoyhteiskunnassa rooli työntekijän ja työnantajan välillä on miltei vaihtunut pääläelleen. Henkilöstöresurssit ovat nousseet suureen arvoon henkilöstöjohtamisessa, ja työntekijät vaihtavat uransa aikana työpaikkaa useita kertoja. Clamanin (1998) mukaan työ ja työelämä ovatkin muuttuneet olennaisesti, mutta organisaatioiden palkitsemisjärjestelmät eivät samassa suhteessa ja syklissä.

Tähän vaikutti olennaisesti myös samaan aikaan kehittynyt ideologinen suunnanmuutos henkilöstöjohtamisen ja strategisen johtamisen kentässä. Erityisesti 1990-luvulla huomiota saanut ja edelleen johtamisteoriassa yleisesti tunnettu resurssipohjainen näkökulma (*resource-based view*) alkoi keskittyä tarkastelemaan organisatorisia kyvykkyyksiä ja kilpailuedun lähteitä tarkemmin henkilöstön näkökulmasta (Boxall & Purcell, 2008: 86; Jurevicius, 2013).

Resurssipohjaisen näkökulman mukaan jonkinasteista kilpailuetua voidaan saavuttaa aineellisilla voimavaroilla (esimerkiksi teollisella ajalla yleisesti esiintyneet tehtaat, raaka-aineet ja tuotteet), mutta todellinen kilpailuetu syntyy organisaation ainutlaatuisista ja arvokkaista aineettomista voimavaroista (Truss, Mankin & Kelliher, 2012: 50-51). Näkökulman terminologiassa keskeistä onkin niin sanottu VRIN-kriteeri, jonka mukaan näiden voimavarojen tulisi olla arvokkaita (*valuable*), harvinaisia (*rare*), epätäydellisesti imitoidavissa (*imperfectly imitable*) ja korvaamattomia (*non-substitutable*) kilpailijoiden toimesta (Barney, 1991). Näiden hallitseminen johtaa todellisen kilpailuedun saavuttamiseen.

Esimerkkejä tällaisista voimavaroista ovat henkilöstön osaaminen, suorituskkyky ja pysyvyys sekä liiketoiminnalliset prosessit, brändiarvo, kulttuuri, teknologia ja immateriaali-oikeudet. Useat näistä tekijöistä liittyvätkin siis keskeisesti henkilöstöjohtamiseen. Näkökulman mukaan organisaatioiden tulisi etsiä näiden voimavarojen lähteitä organisaation sisältä kilpailuympäristön sijasta. Koska näitä on organisaatiolla eri määrä ja yhdistelmä,

leimaa näkökulmaa vahva heterogeenisyys. Tämän tulisi heijastua myös niiden strategiiaan ja ajatukseen omasta kilpailuedusta. (Jurevicius, 2013). Samaan tapaan organisaation tulisi nähdä oma henkilöstö kaikessa monimuotoisuudessaan voimavarana omassa strategiassa sekä siitä johdetussa henkilöstöstrategiassa.

Henkilöstöjohtamista kaikkine osa-alueineen olikin aiemmin kritisoitu pitkään tieteellisistä näytön puutteista sen yhteydestä organisaation todelliseen suorituskyykyyn. Henkilöstöjohtaminen täyttää kuitenkin resurssinäkökulman määritelmän näistä aineettomista voimavaroista. Tämä ei tarkoita ainoastaan ihmisiä ja heidän osaamistaan, vaan holistisesti kaikkea organisaation harjoittamia henkilöstöön liittyviä prosesseja ja käytäntöjä. (Truss, et al., 2012: 102-110). Tähän kokonaisuuteen kuuluu henkilöstöstrategian tavoitteet ja keinot hankkia, houkutella, motivoida, kehittää ja sitouttaa yksilöitä ja henkilöstöä kokonaisuutena (Boxall, et al., 2008: 107). Myös ymmärrys suorituksen johtamisen ja palkitsemisen vaikutuksesta strategian toteutumiseen ja työntekijöiden suoriutumiseen alkoi lisääntyä yhtenä henkilöstöjohtamisen keskeisenä osa-alueena.

Näiden vaiheiden myötä on kehittynyt nykyaikainen kokonaispalkitsemisen tutkimus ja lukuisat mallit, jotka kaikki omine pienine eroineen heijastavat kuitenkin pitkälti edellä kuvattujen kehitysvaiheiden ilmiöitä ja osatekijöitä. Seuraavaksi tämän tutkimuksen teoriassa syvennytäänkin nykyaikaiseen käsitykseen kokonaispalkitsemisestä sekä esitellään yksityiskohtaisemmin tässä tutkimuksessa sovellettava kokonaispalkitsemisen malli.

2.2 Kokonaispalkitsemisen viitekehys

Kokonaisuutena organisaation soveltamien palkitsemiskeinojen on tarkoitus huomioida sitä kompleksista kokonaisuutta, jolla liiketoiminnallisten tavoitteiden ja strategian toteutumisen lisäksi työntekijöitä pyritään motivoimaan, innostamaan ja sitouttamaan. Frederik Herzbergin kehittelemän **kaksifaktorigiteorian** mukaan työhön liittyvät aspektit voidaan jakaa hygienia- ja motivaatiotekijöihin (Herzberg, 1964). *Hygienia-tekijät* sisältävät asioita, jotka ovat luonteeltaan työn ulkopuolisia tekijöitä. Näihin hygienia-tekijöihin kuuluivat Herzbergin mukaan esimerkiksi palkka ja palkitseminen, yrityspolitiikka ja

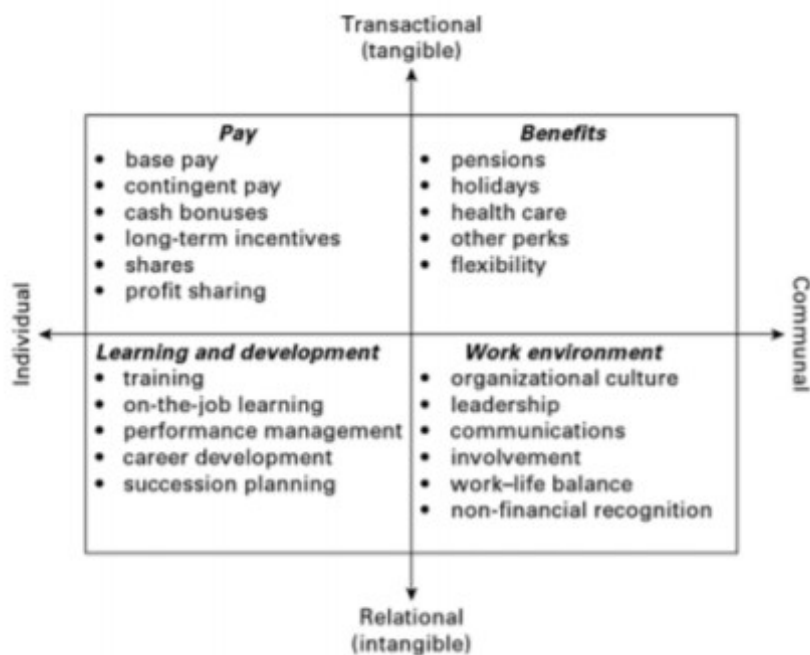
hallinto, valvonta, henkilösuhteet työkavereihin, työolot, status ja työturvallisuus (Lämsä & Päivike, 2013: 84). Herzberg kritisoi, että hygieniatekijöillä ei voida vielä varsinaisesti parantaa tyytyväisyyttä, vaan lähinnä aiheuttaa tyytymättömyyttä, jos ne eivät ole kunnossa. (Sanjeev, et al., 2016: 164).

Tyytyväisyyttä lisäävät tekijät Herzberg nimesi puolestaan *motivaatiotekijöiksi*. Näihin kuuluivat saavutukset, tunnustukset, työn sisältö, vastuu, eteneminen sekä mahdollisuus kasvaa ja kehittyä. Nämä tekijät kuvastivat toisin sanoen enemmän työn sisältöä. Ne myös lisäävät tyytyväisyyttä ja motivaatiota, kun ne hoidetaan hyvin. Herzbergin mukaan motivaatiotekijät ratkaisevat, pyrkiikö ihminen työssään hyvin suoriutuksiin vai toimiiko hän enemmän mekaanisesti pakon sanelemana (Lämsä & Päivike, 2013: 84–85). Käytännössä työn riittävä, mutta kohtuullinen haastavuus havaittiin siis tärkeäksi tekijäksi. Hyvin suoriutuvia työntekijöitä pitäisi tällöin huomioida eri keinoin, ja antaa heille lisävastuuta, jotta he saavuttaisivat täyden potentiaalinsa. Panostamalla samanaikaisesti sekä hygienia- että motivaatiotekijöihin voidaan vaikuttaa positiivisesti toimivalla kokonaispalkitsemisella ja tällöin lisätä myös heidän motivaatiota ja sitoutumista (Korir & Kipkebut, 2016: 42).

Näitä tekijöitä parhaan mukaan huomioivaa palkitsemisen kokonaisuutta on vuosikymmenten ajan tarkasteltu erilaisten mallien avulla. Palkitsemisen kokonaisuuden voikin määritellä monella tavalla. Tähän on sekä kansainvälisesti että Suomessa kehitetty useita malleja. Erilaiset kokonaispalkitsemisen mallit heijastavat paitsi sen ajan käsitystä palkitsemisesta, myös mallin käyttötarkoitusta. Koska palkitsemisen olisi lähtökohtaisesti tarkoitus tukea organisaation strategiaa, täytyy jokaisen organisaation itse määritellä käyttämänsä malli. (Lyons & Ben-Ora, 2002: 35)

Yksi maailman suurimmista palkitsemisammattilaisten yhdistyksistä, American Compensation and Benefits Association, vaihtoi 2000-luvun alussa nimensä WorldatWorkiksi, ja kehitti itse oman uuden kokonaispalkitsemisen mallin (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala, 2014: 37). Mallia on sittemmin kehitetty, ja nykyään mallissa

kokonaispalkitseminen ymmärretään viiden lohkon kautta, jotka ovat palkka, edut, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, tunnustukset, suoriutumisen huomioiminen ja osaaamisen kehittyminen (WorldatWork 2019). Toinen yleinen jaottelu on nelijakoinen, jossa osa-alueet ovat palkka (*pay*), henkilöstöedut (*benefits*), oppiminen ja kehittyminen (*learning and development*) ja työympäristö (*work environment*) (kuvio 3).



Kuvio 3. Kokonaispalkitsemisen malli (Armstrong & Stephens, 2005: 16)

Edellä mainittu WorldatWorkin nimimuutos kuvaa jo itsessään ajattelussa tapahtunutta muutosta henkilöstöjohtamisen ja palkitsemisen kokonaisuuden ympärillä. Nykyään palkitseminen on hyvin holistinen kokonaisuus, jossa organisaatioiden tulee ottaa huomioon hämmästyttävän paljon eri asioita. Tämä viitekehys on vahvasti esillä myös tässä tutkielmassa, sillä tutkielmassa on tarkasteltu globaalia organisaatiota, joka soveltaa kokonaispalkitsemisen ideologiaa.

Kokonaispalkitsemisen rakenne muodostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista. Kokonaispalkitsemisen mallin (kuvio 3) kaksi ylempää neliötä edustavat aineellisia palkitsemistapoja, jotka ovat siis luonteeltaan rahallisia. Yksinkertaistettuna *aineellisella* palkitsemisella ymmärretään yleensä rahallisia tai rahanarvoisia palkitsemistapoja, jotka

ovat pääasiassa siis hygieniatekijöitä. Näitä ovat käytännössä peruspalkka, tulos- ja voittopalkkiot, henkilöstöedut, aloitepalkkiot, osakepalkkiot, meriittipalkkiot, erikois- ja pikapalkkiot sekä muut raha- ja esinepalkkiot (Armstrong & Stephens, 2005: 6-8; Ylikorkala & Sweins, 2015: 21-22). Ne ovat tärkeitä muun muassa rekrytoidessa ja sitouttaessa henkilöstöä, mutta ovat toisaalta myös helposti kopioitavissa kilpailijoille.

Henkilöstöetujen kirjo yrityksissä on hyvin laaja, ja osa niistä voi olla aineellisia tai aineettomia. Nykyisin yritykset tarjoavatkin usein erilaisia etuja tehdäkseen työpaikoista houkuttelevampia, helpottaakseen työn ja vapaa-ajan sujuvuutta ja edistääkseen terveyttä sekä hyvää työnantajakuva. Merkittävä syy etujen hyödyntämiseen on myös niistä syntyvät taloudelliset hyödyt ja säästöt. (Armstrong & Stephens, 2005: 325-326). Osa näistä eduista on lakisääteisiä (kuten työterveyshuolto ja vuosilomat) tiettyyn tasoon asti, mutta työ- ja virkaehtosopimusten ehtojen ylitse voi yritys toki päättää laajemmista tarjottavista eduista. Osa eduista on suoraan palkkaan verrattavia luontoisetuja, joille määritellään verotusarvo. Tyypillisimpiä luontoisetuja ovat esimerkiksi puhelin-, liikunta-, ateriat-, asunto- ja autoetu. Täydentäviä etuja voivat olla myös esimerkiksi työvaatteet, työmatkaan liittyvät edut, alennukset yrityksen omista tuotteista sekä erilaiset lisävakutukset. (Ylikorkala & Sweins, 2015: 34-35).

Kuvion 3 kokonaispalkitsemisen mallin alemmat neliöt edustavat aineettomia ja suhteellisia palkitsemistapoja, joihin kuuluu oppimisen ja kehittymisen sekä työympäristön kokonaisuudet. *Aineettomat* palkitsemistavat ovat siis työn sisältöön, työssä kehittymiseen, työympäristöön, osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin, työn pysyvyyteen, työajan järjestelyihin, esimiestyöhön, arvostukseen ja palautteeseen liittyviä asioita (Ylikorkala & Sweins, 2015: 21-22). Nämä palkitsemistavat ovat pääasiassa luonteeltaan motivoivatietekijöitä.

Tämän ajattelun perusteella jo työ itsessään voi olla merkityksellistä ja palkitsevaa. Myös työn tekemisen tavat sekä mahdollisuudet omatoimisesti vaikuttaa näihin voivat toimia palkitsemiskeinoina. Työajan järjestelymahdollisuudet voivatkin merkittävästi lisätä

hyvinvointia, lieventää stressiä ja luoda henkilöstölle mahdollisuuksia paremmin yhteensovittaa perhe, vapaa-aika ja työ. Nämä yrityksen yrityskulttuurista kertovat asiat liittyvät olennaisesti työn tuunaamisen käsitteeseen, jolla tarkoitetaan oman työn muokkaamista itselle mielekkäämmäksi. Sillä tarkoitetaan toisaalta työnantajan mahdollistamaa ja toisaalta yksilön itseohjautuvasti toteuttamaa arjen innovatiivisuutta, perinteiksi muodostuneiden työnormien omassa työssä ja sen tekemisen tavoissa. (Työterveyslaitos, 2019).

Useat aineettoman palkitsemisen keinoista liittyvätkin olennaisesti johtamiseen, yrityskulttuuriin ja esimiestyöhön. Esimiestyötä on luonnollisesti tutkittu paljon, ja esimerkiksi esimies-alaisuhteiden laatua tarkkaileva LMX-teoria (*leader-member exchange theory*) korostaa toimivan esimies-alaisuhteen merkitystä henkilöstön hyvinvointia, tyytyväisyyttä ja sitoutumista edistävänä tekijänä. (Hackman & Johnson, 2004: 66, 75). Viime aikoina suosiota on saanut muun muassa palveleva johtaminen, joka korostaa yrityskulttuurissa ja johtamisessa yhteisöllisyyttä, henkilöstön osallistamista, voimaannuttamista, motivoimista, ihmisten johtamista heidän vahvuuksillaan, empatiaa ja henkilöstön kuuntelemista (Spears, 1996), eli toisin sanoen lukuisia palkitsemiseenkin liittyviä asioita. Tässä työssä ei ole tarkoitus mennä johtamisen tutkimukseen syvällisemmin, mutta on tärkeää kuitenkin ymmärtää, että myös esimiestyön laatu ja esimiesten rooli liittyy olennaisesti palkitsemiseen.

Esimiehet ovat myös avainasemassa siinä, miten palkitseminen ja siihen liittyvät tarkoitusperät (kuten strategian viestintä henkilöstölle) toteutuvat läpi organisaation (Thorpe & Homan, 2000: 128). He ovat kuitenkin niitä, jotka ovat eniten tekemisissä henkilöstön kanssa päivittäisessä työskentelyssä, ja näkevät miten henkilöstö käyttäytyy ja suoriutuu. (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund, 2004: 16-18). Esimiesten asennoituminen mieltämään palkitseminen keskeisenä esimiestyön välineenä onkin keskiössä haluttujen vaikutusten aikaansaamisessa. Tätä mielikuvaa on toki hyvä vahvistaa esimerkiksi johdon ja HR:n toimesta. Tätä voidaan tehdä muun muassa lisäämällä ja tehostamalla palkitsemiseen liittyvää viestintää ja koulutusta.

Näiden lisäksi osaamisen johtaminen ja siihen liittyvä palkitseminen on olennainen osa palkitsemisen rakennetta. Viime vuosikymmeninä osaamisen johtaminen onkin noussut yhdeksi merkittävimmäksi johtamisen teemaksi. Monet organisaatiot ovat rakentaneet toimintamalleja ja rakenteita, joilla tietoa ja osaamista johdetaan. Myös palkitsemista on käytetty jo pitkään osaamisen johtamisen tukena monilla tavoilla. Taitoperusteinen palkitseminen (*skill based pay*), tietoperusteinen palkitseminen (*knowledge based pay*) sekä pätevyys- tai osaamisperusteinen palkitseminen (*competency based pay*) liittyvät olennaisesti henkilön osaamista tarkastelemaan palkitsemiseen. (Moisio & Salimäki, 2005: 176-177).

Käytännössä siis osaaminen johtaminen voi liittyä jo peruspalkkaukseen palkanosien ja lisien kautta, mutta organisaation ja yksilön tavoittelemaa osaamista voidaan myös kehittää esimerkiksi erilaisilla koulutuksilla työsuhteen aikana. Tällöin koulutukset ja osaamisen kehittäminen sekä urakehitysmahdollisuudet muodostuvat olennaiseksi palkitsemiskeinoksi. Luonnollisesti näistä muodostuu kustannuksia, mikä viittaa aineelliseen palkitsemiseen, mutta koulutuksia voidaan järjestää myös esimerkiksi valmentavan johtamisen (Hagen, 2012) avulla, mikä ei välttämättä vaadi erillisten koulutusten ostamista. Valmentava johtajuus voi myös tukea yleistä tyytyväisyyttä esimiestyön laatuun.

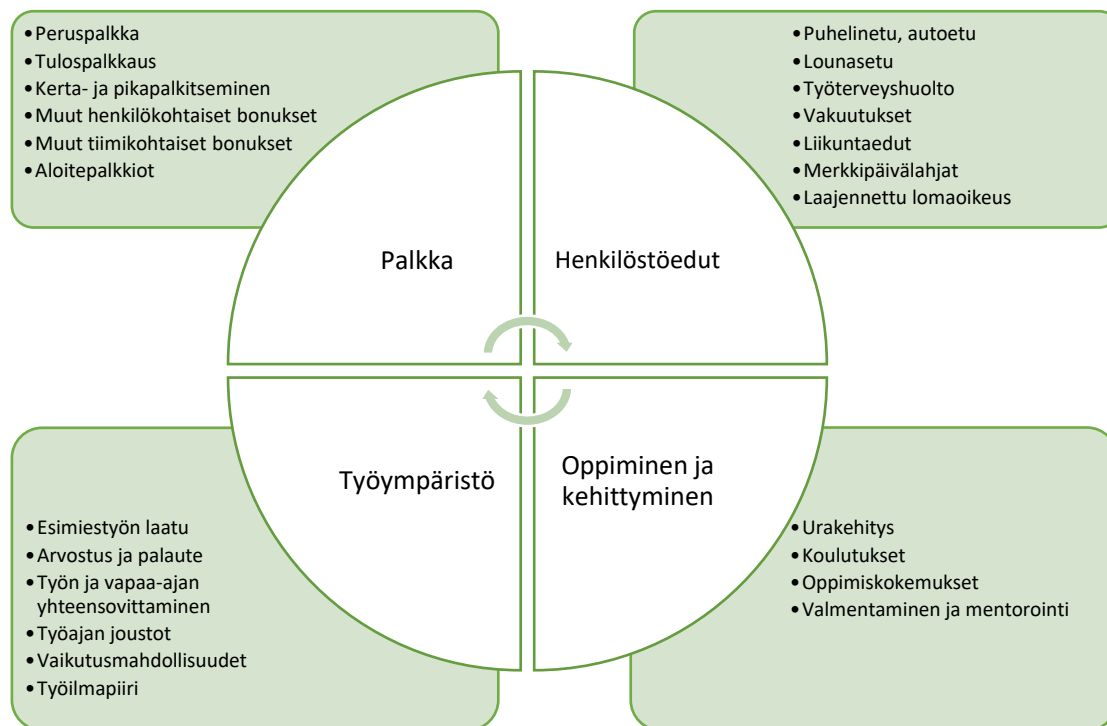
Nämä osittain ei-rahalliset palkitsemistavat ovat tärkeitä nostamaan kokonaispalkitsemisen mallin (kuvio 3) ylempien neliöiden osatekijöiden arvoa. Todellinen toimivuus saavutetaan, kun organisaatio toteuttaa kaikkia näitä neljää osa-aluetta samanaikaisesti. Malli havainnollistaa vaaka-akselillaan myös sitä, että eri palkitsemiskeinoilla on tarkoituksenmukaista pyrkiä vaikuttamaan sekä yksilölliseen että kollektiiviseen toimintaan. (Armstrong & Stephens, 2005: 16).

Yhteenvetona kokonaispalkitseminen pyrkii nykyään siis periaatteessa huomioimaan kaiken, mitä työntekijä arvostaa työn tekemisessä. Sen tavoitteena on vastata koko niin sanottuun työnantajan arvolupaukseen (*Employee Value Proposition*) siinä määrin, mitä se linkittyy palkitsemiseen (Medcof & Rumpel, 2007: 60). Tällä käsitteellä tarkoitetaan sitä

laajaa arvojen ja hyötyjen kokonaisuutta, jonka organisaatio kokonaisuudessaan tarjoaa työntekijälle vastineeksi hänen osaamisestaan (Heger, 2007: 121-122). Tähän laajaan kokonaisuuteen kuuluu rahallinen palkitseminen (lyhyen ja pitkän aikavälin kannustimet), henkilöstöedut, mielekäs työn sisältö, koulutusmahdollisuudet, urakehitys, sosiaaliset suhteet, työilmapiiriin ja johtamiseen liittyvät tekijät sekä työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen (Medcof & Rumpel, 2007: 60). Tällöin kokonaispalkitseminen paitsi edesauttaa työntekijän tyytyväisyyttä ja sitoutumista organisaatioon, myös motivoi työntekijöitä jatkuvasti yhdistelemällä psykologisia, sosiaalisia ja taloudellisia vaihdannan keinoja (Gross & Friedman, 2004).

Mallin takana on kokonaisvaltainen ajatus siitä, että organisaation henkilöstöstrategian on kaikissa osa-alueissaan heijastettava sen keskeisiä arvolupauksia. Tällöin palkitseminen on sekä *horisontaalisesti* integroitu liiketoimintastrategiaan ja henkilöstöstrategiaan, että *vertikaalisesti* muihin henkilöstökäytänteisiin (kuten suorituksen johtamiseen, rekrytointiin ja osaamisen kehittämiseen). Tämä lähtökohta on myös strategisen henkilöstöjohtamisen keskeisimpiä periaatteita. (Truss, Mankin & Kelliher, 2012: 97).

Tässä tutkimuksessa käytössä oleva malli (kuvio 4) myötäilee myös näitä samoja periaatteita. Malli havainnollistaa hyvin niitä dynaamisia suhteita työnantajan ja työntekijän välillä sekä niitä ympäröiviä ulkoisia voimia, jotka vaikuttavat organisaation houkuttelevuuteen ja henkilöstön motivaatioon, tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen.



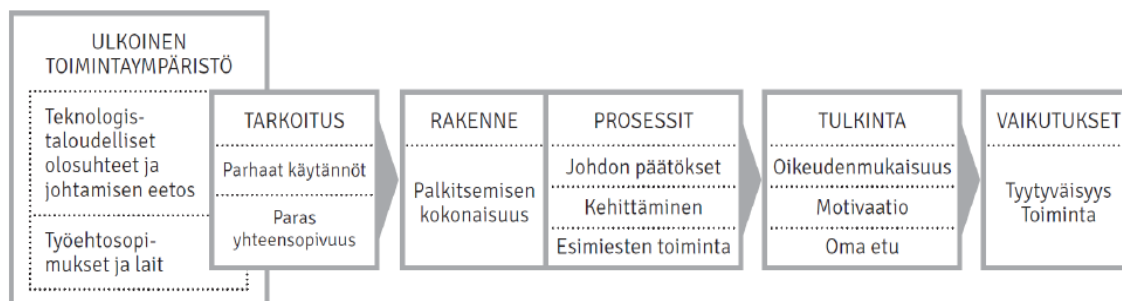
Kuvio 4. Tutkimuksen kokonaispalkitsemisen malli (mukaillen Armstrong & Stephens, 2005: 14; Medcof & Rumpel, 2007; O’Neal, 2005)

Kokonaispalkitsemisen malleja on toki useita, mutta useat niistä mukailevat tätä jaottelua. Kyseistä jaottelua on tutkimuksellisesti käytetty muun muassa teknologiatyöntekijöiden suhtautumista kokonaispalkitsemiseen tarkastellessa (Medcof & Rumpel, 2007).

Tällaisella holistisella kokonaispalkitsemisen mallilla voidaan tarkastella riittävän laajasti organisaation palkitsemisen kokonaisuuteen liittyviä tekijöitä sekä periaatteita niiden taustalla. Onnistuessaan sillä on myös hyvät lähtökohdat vaikuttamaan organisaatiokäyttäytymiseen ja henkilöstön sitouttamiseen.

Myös Suomessa Aalto-yliopiston palkitsemisen tutkimusryhmä on kehittänyt kotimaiseen toimintaympäristöön sovelletun palkitsemisen toimivuusmallin (kuvio 5). Tähän tutkimusryhmään kuului lukuisia palkitsemisen saralla pitkään vaikuttaneita tunnettuja tutkijoita, jotka tuottivat vuosien ajan lukuisia palkitsemiseen liittyviä tutkimuksia, kirjoja ja oppaita. Tässä mallissa on sovellettu paitsi kotimaisten tutkimusten avulla tehtyjä

havaintoja, myös edellä kuvailtua kansainvälistä palkitsemisteoriaa. (Nylander & Hakonen 2015: 13-15).



Kuvio 5. Palkitsemisen toimivuusmalli (Nylander & Hakonen, 2015: 14)

Mallin esittelemää jaottelua voidaan käyttää ohjeellisena viitekehystenä hahmottamaan sitä kokonaisuutta, jota kokonaispalkitsemisen mallissa tulee ymmärtää. Tämän tutkimuksen kannalta keskeisimmät osa-alueet ovat **palkitsemiseen vaikuttavat tekijät ja perusteet** (joita mallissa käsittelee ulkoinen toimintaympäristö ja tarkoitus), **palkitsemisen rakenne** (palkitsemisen rakenne palkitsemiskeinoineen) ja **palkitsemisen vaikutukset** (tämän tutkimuksen kannalta lähinnä sitoutuminen, jota käsitellään luvussa 3). Palkitsemisen kokonaisuuteen vaikuttavat osatekijät ymmärtämällä on paremmat edellytykset rakentaa tämän jälkeen kokonaispalkitsemisen viitekehys, jolla vaikutetaan positiivisesti organisaatiokäyttäytymiseen ja sitoutumiseen sekä yksilöllisellä että organisatorisella tasolla.

2.3 Kokonaispalkitsemiseen vaikuttavat tekijät ja perusteet

Kuten tässä tutkimuksessa on jo aiemmin kuvattu, palkitsemisjärjestelmien tärkeimpiä lähtökohtia on niiden kyky ottaa huomioon organisaation tavoitteet, arvot ja kulttuuri sekä jatkuvasti kilpaillumpi globaali ympäristö. Tästä lähtökohdasta on kyse erityisesti strategisen palkitsemisen ideologiassa. (Lawler, 1990). Monesti strategian ja palkitsemisen välistä yhteyttä pidetään jopa itsestään selvänä, mutta juuri tämä oletus voi aiheuttaa haasteita strategian ja palkitsemisen yhteensovittamisessa. Ajankohtaisena ilmiönä tämän päivän työmarkkinaa leimaa myös voimakas kilpailu, jossa kilpailevat yritykset

pyrkivät saavuttamaan yliverstaista suorituskykyä suhteessa kilpailijoihin. Tieto on kuitenkin nykyään useimmiten vapaasti saatavilla ja jaettavissa, joten myös tieto strategisesti merkittävistä henkilöstökäytänteistä saavuttaa ennen pitkää myös kilpailijat. Olipa sitten yksittäinen yritys maturiteettitasoltaan markkinoille pyrkivä startup tai sijoittajia ja pörssikurssin nousua havitteleva pörssiyritys, pohtivat ne usein samaa peruskysymystä: kopioidako toiselta vai luodako jotain omaa ja ainutlaatuista?

Palkitsemisen toimivuusmallissakin (kuviot 5) tuodaan esille tähän ilmiöön keskeisesti liittyvä erilaisten henkilöstöjohtamisen ideologioiden vastakkaisasettelu: paras yhteensopivuus (*best fit*) vastaan parhaat käytännöt (*best practice*). Tässä jaottelussa on kyse siitä, että voidaanko organisatorista kilpailuetua saavuttaa joko kontekstisidonnaisesti oman organisaation ja sen toimintaympäristöön räätälöimällä (kontingenssiteoreettinen *best fit* -koulukunta) vai kollektiivisesti yleisesti hyväksi todettujen käytänteiden soveltamisella (*best practice* -koulukunta). (Thorpe & Homan, 2000: 15).

Institutionaalisen teorian (mm. DiMaggio & Powell, 1983) mukaan organisaatioiden toimintamallien ja käyttäytymisen lähteenä ei aina ole pelkästään oma strategia, vaan myös muut organisaatiot ja ulkoinen toimintaympäristö vaikuttavat vahvasti omaan toimintaan. Tämä ilmiö heijastuu myös vahvasti henkilöstökäytänteisiin, kuten palkitsemisratkaisuihin. On inhimillistä hakea ratkaisuja toisilta menestyviltä yrityksiltä, jos omasta tilanteesta ollaan epävarmoja. Ajan saatossa yritysten välillä voidaankin havaita rakenneyhtäläisyyttä, eli isomorfismia, jossa organisaatioiden välinen samankaltaisuus kasvaa. Organisaatiot voivat siis omaksua muista organisaatioista ja muualta toimintaympäristöstä hyväksi koettuja toimintatapoja.

Pitkällä aikavälillä organisaatioiden henkilöstöjohtamisen ja palkitsemisen käytännöt ovat alkaneet muistuttamaan toisiaan. Tähän vaikuttaa instituutioteorian mukaan organisaation ulkoisen toimintaympäristön tuomat vaikutteet ja positio markkinoilla. (Lawler, 1995: 8). Tämä johtaa nimenomaan *best practice* -ajatteluun, jossa palkitsemisessa saadaan toisaalta helpompaa vertailtavuutta organisaatioiden kesken, mutta samalla

integraatio oman strategian kanssa heikkenee. (Jämsén, 2015: 93; Trevor & Brown, 2014). *Best practice* -ajattelussa oma kilpailukyky yleensä ainakin lopulta heikkenee. (Heneman & Dixon, 2001: 18-19).

Institutionaalisen teorian mukaista organisaatioiden välistä samankaltaistumista kuvaa Dimaggion ja Powellin (1983) mukaan isomorfismin käsite. Sillä tarkoitetaan toimintaa rajoittavaa prosessia, joka pakottaa organisaation tai yksilön mukailemaan muita samoissa olosuhteissa toimivia organisaatioita tai yksilöitä. Isomorfismilla on kolme muotoa, jotka ovat pakottava, normatiivinen ja jäljittelevä isomorfismi. (Dimaggio & Powell, 1983).

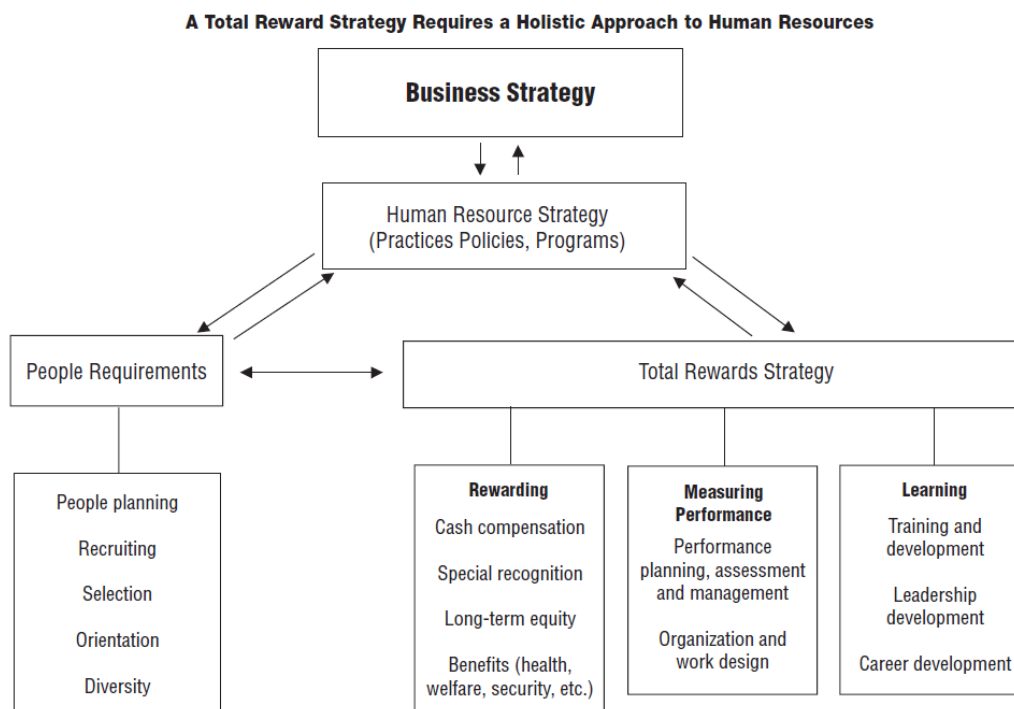
Kolmesta isomorfismin muodosta organisaatioiden henkilöstö- ja palkitsemiskäytänteiden samankaltaistaminen heijastaa eniten jäljittelevän isomorfismin tunnusmerkkejä. Toki myös esimerkiksi työehtosopimukset luovat painetta normatiiviselle isomorfismille, jos esimerkiksi jollakin toimialalla on perinteistä noudattaa työehtosopimusten saneleminia minimipalkkoja peruspalkkauksessa. Jäljittelyn idea ei lähtökohtaisesti tue ainutlaatuisuutta kilpailukykyä tavoittelevaa strategista ajattelua palkitsemisratkaisuiden valinnassa, vaan se otetaan tarkasteluun toisarvoisesti vasta kun palkkausjärjestelmän perusrakenne on valittu muiden menestyvien yritysten parhaita käytänteitä mukailemalla. (Jämsén, 2015: 93-101). Luonnollisesti tämän jälkeen yhteensovittaminen oman strategian kanssa voi vaikeutua.

Paras yhteensopivuus -ajattelussa lähtökohtana on sen sijaan oman organisaation strategia. Tämä pohjautuu organisaatioteorioista **kontingenssiteoreettiseen** ajatteluun, jossa organisaatiot hakevat ainutlaatuisuutta kilpailukykyä selviytyäkseen (Lawrence & Lorsch, 1969). Nykyään organisaatiot tiedostavatkin yhä useammin henkilöstöstrategian ja sen alisteisten funktiostrategioiden, kuten palkitsemisstrategioiden, tärkeän roolin liiketoimintatavoitteiden ja ainutlaatuisen kilpailukykyyn saavuttamisessa (Juuti & Luoma, 2009: 24). Tällöin työnantajat eivät voi yksinkertaisesti kopioida palkitsemiskäytäntöjä toisilta organisaatioilta, vaan palkitsemisstrategian on kehitettävä suunnitelmallisesti

tukemaan organisaation ainutlaatuista liiketoimintastrategiaa ja kilpailukykyä (Gross & Friedman, 2004: 7).

Palkitsemisen ja strategian yhteyksiä tutkitaan monesti liiketoimintastrategian kautta. Liiketoimintastrategia onkin keskiössä organisatoristen prosessien rakentamisessa, sillä se määrittää mitä organisaatio haluaa saavuttaa sekä minkälaista suoriutumista sen pitää tuottaa ollakseen tehokas (Lawler, 1995: 14). Toinen vaihtoehto on tutkia asiaa yrityksessä työskentelevien yksilöiden kautta. Strategisen johtamisen keskiössä onkin pyrkimys ohjata yksilöitä toimimaan yhteisten päämäärien eteen. Tällöin täytyy pystyä ymmärtämään myös tekijöitä, jotka motivoivat yksilöitä. Strategian ja palkitsemisen yhdenmukaisuuden onkin havaittu olevan yksilön näkökulmasta motivoivaa. (Ikävalko, Hakonen & Vartiainen, 2014: 8). Motivaatioteoriat eivät kuitenkaan laajemmin kuulu tämän tutkimuksen yksityiskohtaiseen tarkasteluun, vaan tutkimuksessa keskitytään palkitsemisen ja sitoutumisen välisiin yhteyksiin.

Tätä edellä mainittua strategista yhteensopivuutta tarkastellaan sekä *horisontaalisesti* liiketoimintastrategian kanssa, että *vertikaalisesti* palkitsemisen ja muiden henkilöstökäytäntöjen (kuten rekrytoinnin ja osaamisen kehittämisen) välillä. Kokonaispalkitsemisen on myös samaan aikaan pystyttävä ymmärtämään ja myös heijastamaan yksilöllisiä ja ryhmäkohtaisia vaatimuksia, niin organisaation kuin henkilöstönkin näkökulmista (kuvio 6).



Kuvio 6. Kokonaispalkitsemisen suhde liiketoimintastrategiaan ja muihin henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin (Lyons & Ben-Ora, 2002: 35)

Sisäisen yhteensopivuuden näkökulmasta myös palkitsemisen kokonaisuuden eri palkitsemistapojen olisi siis syytä olla keskenään yhteensopivia kokonaisuutena. (Ikävalko, 2015: 105-115). Kontingenssiteoreettisen ajattelun vastaista parhaat käytännöt -ajattelua onkin kyseenalaistettu sen kyvystä luoda ainutlaatuista kilpailukykyä organisaatiolle juuri sen omista lähtökohdista (Truss, Mankin & Kelliher, 2012: 90-93). Parhaat käytännöt -näkökulma ei kuitenkaan välttämättä tarkoita, etteikö ratkaisulla voisi olla strateginen yhteensopivuus. Yhteensopivuus oman organisaation liiketoimintastrategiaan ei tällöin kuitenkaan ole ensisijainen kriteeri johtamisessa ja päätöksenteossa.

Palkitsemisstrategian rakentamiseen vaikuttaa edellä käsiteltyjen institutionaalisen teorian ja kontingenssiteorian välisen tasapainottelun lisäksi myös yritysjohton ihmiskuva ja se, miten johto ymmärtää organisaatiossa työskentelevien ihmisten motivoituvan. (Hulkko-Nyman, 2015: 171-173). Tässä tutkimuksessa ei ole kuitenkaan tarkoitus mennä motivaation ja palkitsemisen väliseen syvälliseen tarkasteluun, joten myöskään niiden kirjallisuutta ei tässä kohtaa avata enempää.

Strategian lisäksi toimivan palkitsemiskokonaisuuden taustalla on ymmärrys organisaation sisäisen toimintaympäristön lisäksi **ulkoisesta toimintaympäristöstä**. Organisaation ulkoiseen toimintaympäristöön kuuluvat muun muassa:

- Lait ja työehtosopimukset
- Teknologiset olosuhteet
- Taloudelliset suhdanteet
- Johtamisen eetokset
- Historiatieto

(Hakonen & Moisio, 2015: 41-64; Vartiainen, 2015: 65-69)

Myös omistus pohja, asiakkaat, kumppanit, kilpailijat ja muut sidosryhmät asettavat reunaehdot ja vaatimuksia, joiden puitteissa palkitsemista voidaan toteuttaa (Thorpe & Horman, 2000: 118-119). Lisäksi organisaation maturiteettitaso, taloudellinen tila, tilannekijät sekä yhteiskunnallinen säätely vaikuttavat merkittävästi paitsi suorituksen johtamiseen, myös käytettävissä olevaan palkitsemiskokonaisuuden tasoon ja perusteisiin. (Lyons & Ben-Ora, 2002: 34-35; Nelson, 1998).

Jo juridisestikin tarkasteltuna palkitseminen on jokaisen työpaikan välttämättömyys, ja sitä säätelee myös lainsäädäntö. Työtä vastaan maksettavan korvauksen perussäädösten lisäksi myös työehtosopimukset asettavat raameja palkitsemiselle. Työehtosopimuksilla on Suomessa kansainvälisestikin vertailtuna vahva asema, ja yrityksen omaa toimialaa koskeva työehtosopimus onkin syytä tuntea hyvin. Työehtosopimukset luovat reunaehdot muun muassa minimipalkkatasoille, palkkojen sopimuskorotuksille sekä sille, mistä asioista voidaan sopia paikallisesti. (Hakonen & Moisio, 2015: 41-47).

Kotimaisten organisaatioiden osalta työ- ja virkaehtosopimusten poikkeuksellisen suuri rooli Suomessa perustuu toisaalta määräysten yksityiskohtaisuuteen ja pakottavuuteen ja toisaalta sopimusten kattavuuteen. Pakottavuuden vuoksi paikallisella sopimuksella tai työntekijän ja työnantajan välisillä sopimuksilla ei voida esimerkiksi alittaa määriteltyä palkan vähimmäistasoa. Myös järjestäytymättömien työnantajien on noudatettava

näitä säädöksiä, jos sovellettavissa on yleissitova työehtosopimus. Yleissitovuus onkin suomalaisen neuvottelujärjestelmän erityispiirre. Esimerkiksi Saksassa alansa työnantajajärjestöstä eroavan yrityksen ei enää tarvitse noudattaa alakohtaista työehtosopimusta. (Hakonen & Moisio, 2015: 41-47). Minimipalkat eivät toki tarkoita, etteikö työnantaja voi maksaa rutiininomaista perustyötäkin suorittaville työntekijöilleen korkeampaa palkkaa. Tämä on yksi esimerkki mahdollisesta kilpailu- ja houkuttelevuustekijästä, jos yritys toimii alalla, jossa työehtosopimusten mukaiset peruspalkat ovat vakiintuneet normiksi palkanmaksussa.

Teknologis-taloudelliset olosuhteet ja johtamisen eetos viittaavat historialliseen kehitykseen ja meneillään olevaan kehityssuuntaan ulkoisessa toimintaympäristössä. Ajankohdainen yleinen johtamisilmapiiri ja taloudelliset suhdanteet ovat läpi historian vaikuttaneet organisaatioiden palkitsemisratkaisuihin ja myös niiden toimivuuteen (Vartiainen, 2015: 65-69). Yhteiskunnalliset ja aatteelliset muutokset ovat myös ajan saatossa vaikuttaneet niihin perusteisiin ja eetoksiin, joiden mukaan palkitsemista on toteutettu. Esimerkiksi miesten ja naisten palkkatasa-arvosta on tullut keskeinen keskustelunaihe työpaikoilla ja mediassa. (O’Neal, 2005: 19-20; Lahti, 2005: 108). Myös jatkossa tämä kehityssuunta tulee jatkumaan, ja palkitsemisen ammattilaisten onkin oltava perillä siitä, mitä ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuu.

Organisaation sisäisen strategian ja ulkoisen toimintaympäristön tekijöiden lisäksi myös **oikeudenmukaisuus** on keskeinen osa-alue palkitsemisjärjestelmää. Oikeudenmukaisessa palkitsemisjärjestelmässä ihmisiä kohdellaan reilusti heidän arvonsa mukaan. Tämä merkitsee periaatteellisesti organisaatiossa sekä toimintaan että palkitsemisen ja kamamiseen liittyvää tasapuolisuutta ja oikeudenmukaisuutta. (Armstrong & Stephens, 2005: 4). Lisäksi kokemus palkitsemisen *oikeudenmukaisuudesta* vaikuttaa merkittävästi sen toiminnallisiin vaikutuksiin yksilö- ja ryhmätasolla. Oikeudenmukaisuus ja tasa-arvokysymykset ovatkin läpi historian olleet keskeisiä kysymyksiä palkitsemiseen liittyvässä keskustelussa ja palkitsemisjärjestelmien rakentamisessa. Erityisesti huonot kokemukset oikeudenmukaisuudesta voivat aiheuttaa voimakkaita tunteita ja vaikutuksia

käyttäytymiseen. Niin ikään palkitsemiseen liittyvää oikeudenmukaisuutta on tutkittu paljon ja siihen liittyy paljon kirjallisuutta (Maaniemi, 2015: 123-132), mutta tämän tutkimuksen tarkoituksiin on tarpeellista avata vain sen ydinkohdat toimivan palkitsemiskonaisuuden rakentamisen kannalta.

Oikeudenmukaisuutta on karkeasti jaoteltuna kolmenlaista: jaon, menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuutta. *Jaon oikeudenmukaisuus* viittaa kokemukseen siitä, tuleeko palkituksi oikeassa suhteessa omiin panostuksiin (kuten suoriutumiseen ja osaamiseen). Lisäksi on tyypillistä verrata omaa panos-tuote-suhdetta muiden vastaavaan. *Menettelytapojen oikeudenmukaisuus* viittaa puolestaan siihen, miten kukin tulee kohdelluksi palkitsemiseen liittyvässä päätöksenteossa ja prosesseissa. Leventhalin (1980) mukaan menettelytapojen oikeudenmukaisuus heijastuu kuuden periaatteen kautta, jotka ovat johdonmukaisuus, puolueettomuus, tiedon tarkkuus, oikaistavuus, edustavuus ja eettisyys. Viimeisenä ihmiset arvioivat myös sitä, miten päätöksistä kerrotaan. *Vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudessa* onnistutaan yleensä, kun päätöksistä kerrotaan avoimesti, reilusti, perustellen ja kunnioittavalla tavalla. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala, 2014: 29-32).

Tulkinnat oikeudenmukaisuudesta heijastuvat myös aiemmin mainitun palkitsemisen toimivuusmallin (kuvio 5) viimeiseen osioon, joka käsittelee koko toimivan palkitsemisen vaikutuksia. Muut vaikutukset näkyvät muun muassa hyvänä suoriutumisena, työntekijöiden kokemana motivaationa, tasavertaisena kohteluna ja yleisenä oikeudenmukaisuutena sekä muuna organisaatiokäyttäytymisenä. (Maaniemi, 2015: 123; Nylander & Hakonen, 2015: 14).

Seuraavaksi tässä tutkimuksessa pyritään syventymään palkitsemisen ja sitoutumisen yhteyteen. Ensin täytyy kuitenkin luoda teoreettinen ymmärrys sille, mitä sitoutumisella tarkoitetaan ja mitä kaikkea siitä puhuttaessa tulee ottaa huomioon. Tämän jälkeen palataan myös käsittelemään palkitsemisen toimivuusmallissakin esille tulleita palkitsemisen vaikutuksia henkilöstöön lähinnä organisatorisen sitoutumisen näkökulmasta.

3 Sitoutuminen osana organisaatiokäyttäytymistä ja palkitsemista

Henkilöstön ja talenttien sitouttaminen on jo pidempään nähty keskeisenä organisaatioiden haasteena kilpaillussa toimintaympäristössä (Mabaso & Dlamini, 2018: 1). Sitoutumisen käsite on osa organisaatiokäyttäytymisen laajempaa viitekehystä. Organisaatiokäyttäytyminen pyrkii etsimään vastauksia kysymyksiin, jotka liittyvät ihmisten toimintaan organisaatioissa. Organisaatiokäyttäytyminen on hyvin monitieteinen aihekokonaisuus, jossa ollaan kiinnostuneita organisaatioiden toiminnasta ja rakenteista sekä ihmisten ja ryhmien käyttäytymisestä organisaation yhteisen tavoitteen saavuttamiseksi (Robbins, Judge & Campbell, 2017: 9; Lämsä & Päivike, 2013: 9-15). Organisaatiokäyttäytymisellä tavoitellaan ymmärrystä ihmisten käyttäytymistä työelämässä, kuvailua ihmisten suhtautumista työhön sekä keinoja parantaa organisaation tuottavuutta ja kehittää sen toimivuutta (Juuti, 2006: 13). Kiinnostus organisaatiokäyttäytymiseen sekä sen yksittäisiin osa-alueisiin, kuten sitoutumiseen onkin alkanut lisääntyä voimakkaasti 1970-luvulta lähtien (Mowday, Steers & Porter, 1979: 224).

Sitoutumisesta puhutaankin nykyään paljon. Käsitteiden, kuten työtyytyväisyyden, työn imun ja positiivisen psykologian (Uotila, Viitala, Mäkelä & Tanskanen, 2012: 66; Robertson & Cooper, 2011, 23–24) yleistyminen organisaatiokäyttäytymisen ja psykologian tutkimuksessa ovat nostaneet myös sitoutumisen osaksi henkilöstöjohtamisen kontekstia (Viitala, 2007: 88-90). Vaikka nämä käsitteet ovat uusia, on kyse vanhasta ilmiöstä. Kysymys on lopulta siitä, miten ihminen saadaan pysymään organisaatiossa sen jälkeen, kun hänet on saatu rekrytoitua. Tämä on kuitenkin hyvin yksinkertaistava näkökulma. Seuraavissa alaluvuissa avataankin tarkemmin sitoutumiseen liittyvää teoriaa ja sitä, miten se liittyy palkitsemiseen.

3.1 Sitoutumisen määritelmä ja viitekehys

Tarkemmin katsoen sitoutumisella on useita määritelmiä, ja nämä määritelmät vaihtelevat myös sen mukaan, tarkastellaanko asiaa yksilön vai organisaation näkökulmasta. Armstrong (2012) huomauttaa myös, että englanninkielisessä kirjallisuudessa termit *commitment* ja *engagement* ovat hieman päällekkäisiä, mutta molemmat tärkeitä vaikuttamassa työstä suoriutumiseen, työn houkuttelevuuteen sekä työntekijöiden säilyttämiseen (*retention*). Kontekstista hieman riippuen suomen kielessä nämä kuitenkin monesti suomennetaan molemmat sitoutumiseksi. *Engagement* on kuitenkin enemmän työorientoitunutta, kun taas *commitment* on organisaatio-orientoitunutta sitoutumista. (Armstrong 2012: 336-337). Näiden termien välisiä eroja on havainnollistettu tarkemmin kuviossa 7.



Kuvio 7. Sitoutumisen eri asteiden vaikutukset (Armstrong, 2012: 337)

Kuvion 7 mukaan horisontaaliselle akselille sijoittunut työntekijä on innostunut työstä ja panostaa siihen parhaan mukaan, mutta ei erityisen kiinnostunut organisaatiosta. Organisaatio nähdään lähinnä työn toteuttamisen mahdollistajana. Puolestaan vaaka-akselille sijoittunut työntekijä on täysin identifioitunut organisaation kanssa ja ylpeä työskennellessään siellä, mutta ei ole valmis ylimääräisiin ponnistuksiin työssä suoriutumisessa.

Nämä käyttäytymiset voivat toki toteutua myös samanaikaisesti, jolloin työntekijä on paitsi sitoutunut organisaatioon ja ylpeä voidessaan työskennellä siellä, myös panostaa työhönsä parhaansa mukaan. (Armstrong, 2012: 337-352). Luonnollisesti tällainen työntekijä on organisaatiolle voimavara sekä asia, jota kannattaa tavoitella.

Tässä tutkimuksessa keskiössä olevan organisaatioon sitoutumisen voidaan määritellä olevan tahtoa toimia osana organisaatiota sekä suorittaa työntekijälle määrätyt tehtävät tunnollisesti ja toimia yleisesti organisaation tavoitteiden suuntaisesti. Sitoutuminen heijastaakin työntekijän samaistumisen määrää organisaatiota kohtaan, ja on myös yksi indikaattori yksilön ja työyhteisön hyvinvoinnille (Lincoln & Kallenberg, 1985). Organisaatioon sitoutunut työntekijä ei ajattelekaan vain omaa etuaan, vaan myös organisaation tavoitteilla on hänelle merkitystä.

Mowday, Porter ja Steers (1982) ovat jaotelleet sitoutumisen kahdenlaiseen sitoutumiseen, jotka ovat asenteellinen (*attitudinal*) sitoutuminen ja käyttäytymiseen liittyvä (*behavioral*) sitoutuminen. Asenteellinen sitoutuminen keskittyy siihen prosessiin, jonka seurauksena yksilöt ajattelevat suhdettaan organisaatioonsa. Useissa tapauksissa tätä voidaan tulkita mielentilana, jossa yksilöt arvioivat missä määrin heidän arvonsa ja tavoitteensa yhtenevät organisaation vastaavien kanssa. Käyttäytymiseen liittyvässä sitoutumisessa puolestaan tarkastellaan enemmän sitä, miten ja miksi yksilöt lukkiutuvat yhteen organisaatioon, ja miten he käsittelevät tätä ongelmaa. (Mowday, et al., 1982: 26).

Sitoutumisella voidaan nähdä olevan myös kolme keskeistä ominaisuutta, jotka ovat **kohde, voimakkuus** ja **luonne**. Ihminen voikin sitoutua moneen asiaan, eikä sitoutumisen *kohde* ole aina sama. Kohde vaihtelee eri tilanteissa ja ihmisten välillä. Sitoutumisen kohteena voi olla esimerkiksi työtehtävä, ammatti, organisaatio, työyhteisö, esimies, projekti, tavoitteet, toiset ihmiset, oma ura tai asiasta saadut erilaiset hyödyt (kuten palkitseminen). (Meyer & Hersovitch, 2001: 300). Myös henkilöstöjohtamisen ja palkitsemisen näkökulmasta on olennaista ymmärtää, mihin työntekijä on lopulta organisaatiossa sitoutunut.

Luonnollisesti mitä *voimakkaampaa* sitoutuminen on, sen todennäköisempää on tämän suhteen säilyvyys. Voimakkuuden ollessa korkea lisää se tyytyväisyyttä työhön, parantaa suoritusta, vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja voimakkuutta. Nämä ovat myös keskeisiä organisaation kokemia hyötyjä sitoutumisesta. Vastavuoroisesti heikko sitoutumissuhde voi herkemmin johtaa esimerkiksi vaihtoehtoisten ratkaisujen etsimiseen.

Luonteen näkökulmasta Meyer ja Allen (1997) ovat erottaneet kolmenlaista sitoutumista:

1. Jatkuvuusperusteinen sitoutuminen
2. Normatiivinen sitoutuminen
3. Tunneperäinen sitoutuminen

Jatkuvuusperusteinen (tai kustannuspohjainen) sitoutuminen viittaa tietoisuuteen sitoutumiseen liittyvistä hyödyistä ja toisaalta sen katkaisemiseen liittyvistä kustannuksista. (Meyer & Allen, 1997: 12). Tämä heijastaa siis hyvin rationaalista ja laskelmoivaa suhtautumista sitoutumiseen, jolloin keskeistä on henkilökohtaisesti koettujen hyötyjen ja kustannusten arviointi.

Toisena normatiivinen (tai pakottava tai moraalinen) sitoutuminen heijastaa velvollisuuden tunnetta jatkaa kuuluvuutta osaksi organisaatiota. Nämä normit voivat liittyä paitsi lainsäädännöllisiin normeihin, myös kulttuurisiin ja yhteisöllisiin normeihin (Meyer & Allen, 1997: 11; Lämsä & Päivike, 2013: 93-96).

Tunneperäinen eli affektiivinen sitoutuminen viittaa henkilön tunneperäiseen sitoutumiseen, jossa kiinnitytään ja identifioitutaan organisaatioon tunnepohjaisesti. Tähän voi vaikuttaa esimerkiksi yksilön ja organisaation arvojen ja tavoitteiden yhdenmukaisuus, tuki ja huolenpito, oikeudenmukainen kohtelu ja arvostuksen osoittaminen. (Meyer & Allen, 1997: 12). Affektiivista sitoutumista on tutkittu hyvin paljon, ja se onkin yksi tavoitelluimmista käyttäytymisen muodoista organisaatioissa. Affektiivisen sitoutumisen on havaittu olevan negatiivisesti yhteydessä henkilöstön vaihtuvuuteen ja positiivisesti yhteydessä työstä suoriutumiseen. (Newman & Sheikh, 2010: 73) Muista sitoutumisen

muodoista sen on havaittu olevan kaikkein tehokkain ennustaja positiivisen organisaatiokäyttäytymisen kannalta (Chen & Francesco, 2003).

3.2 Sitoutumisen hyödyt ja seuraukset yksilölle ja organisaatiolle

Uraaurtavan henkilöstöjohtamisen professorin Dave Ulrichinkin (2007: 173) mukaan sitoutunut työntekijä on myös organisaation näkökulmasta elintärkeä voimavara ja kilpailuetu. Sitoutunut työntekijä tukee omassa roolissaan todennäköisemmin oman positiivisen energiansa ja tuottavuutensa lisäksi myös organisaation intressejä. Organisaation onnistuessa rakentamaan strategia ja sitä tukevat prosessit, joilla sitoutumista rakennetaan koko organisaation tasolla systemaattisesti, on sillä lukuisia strategisesti hyödyllisiä vaikutuksia. Organisaation näkökulmasta sitoutuminen vaikuttaakin useaan asiaan.

Niin tunneperäinen, jatkuvuusperusteinen kuin normatiivinenkin sitoutuminen ovat yhteydessä henkilöstön säilyvyyteen, ja täten myös pienempään henkilöstön vaihtuvuuteen (Meyer & Allen, 1997: 24). Kuitenkin sitoutumisen kolmella eri tyypillä on useita erilaisia vaikutuksia muuhun organisaatiokäyttäytymiseen (Meyer & Allen, 1991).

Tutkimusten mukaan henkilöstön affektiivinen sitoutuminen, työtyytyväisyys ja innostuneisuus ovat positiivisesti yhteydessä yrityksen tuloksellisuuteen (Harter, Schmidt & Hayes, 2002). Henkilöstön sitoutuminen parantaa siis organisaation suoriutumista ja suorituskykyä, ja tukee tätä kautta strategisten tavoitteiden saavuttamista. Useat tutkimukset ovat myös löytäneet sitoutumisen yhteyden vähentyneisiin sairauspoissaoloihin (Meyer & Allen, 1997: 27). Tässä on kuitenkin huomautettava, että sitoutumisen kohteella on edelleen merkitystä, kuten Armstrong (2012) huomautti. Organisaatioon sitoutunut (*committed*) henkilö ei oletusarvoisesti vielä välttämättä ponnistele työn ja suoriutumisen eteen, ellei hän koe kokonaisvaltaisempaa sitoutumista (*engagement*). (Armstrong, 2012: 336).

Kuitenkin molempien näiden tekijöiden toteutuessa luonnollisesti myös henkilöstön vaihtuvuus todennäköisesti vähenee (Hoole & Hotz 2016). Rekrytoinnit ja erityisesti

virherekrytoinnit ovatkin kalliita, joten sitoutumisen tavoittelu on hyvin olennaista taloudellisestakin näkökulmasta. Taloudellista säästöä saadaan myös, kun osaaminen ja hiljainen tieto säilyvät organisaatiossa, ja vältytään korvausrekrytointeihin liittyvistä perheydyttämis- ja kouluttamiskustannuksista. Chamberlainin (2017) mukaan poistuvan työntekijän aiheuttamat kustannukset ovat jopa 21 % hänen vuotuisesta palkastaan. Lisäksi henkilöstöään menestyksekkäästi sitouttava organisaatio houkuttelee myös uusia osajia sen ulkopuolelta. Tästä näkökulmasta sitoutuminen onkin keskeinen kilpailutekijä ja imagotekijä. Tämä synnyttää positiivisen kierteen, jolla on useita hyötyjä. Vastavuoroisesti heikko sitoutuminen voi johtaa negatiivisiin vaikutuksiin, kuten heikkoon suoriutumiseen, henkilöstön tyytymättömyyteen, sairauspoissaoloihin ja huonoon työmotivaatioon (Lampikoski, 2005: 27). Näistä syistä erityisesti tunneperäisen eli affektiivisen sitoutumisen vahvistaminen henkilöstöjohtamisen ja kokonaispalkitsemisen keinoin on erittäin tavoiteltavaa organisaatioille.

Sen sijaan, jos työntekijän sitoutuminen perustuu lähinnä jatkuvuusperusteisiin sitoutumiseen, ei yhteys tuloksellisuuteen ole välttämättä näin selkeä. Tällaiset henkilöt sitoutuvat organisaatioonsa syistä, jotka ovat lähinnä laskelmoivia omien intressien ja hyötyjen kautta. Tällöin sisäinen halukkuus saavuttaa asetetut tavoitteet ei ole prioriteettina, tai ainakaan näiden tavoitteiden eteen ei erityisesti ponnistella. (Meyer & Allen, 1997: 24).

Normatiivisen sitoutumisen yhteyttä työssä suoriutumiseen on tutkittu melko vähän. Kuitenkin tutkimusten mukaan vaikutukset ovat saman suuntaisia kuin affektiivisessä ja jatkuvuusperusteisessä sitoutumisessa, joskin vaikutuksen voimakkuus ei ole yhtä suuri. (Meyer & Allen, 1997: 33). Randall (1990) löysi kuitenkin pienen positiivisen korrelaation normatiivisen sitoutumisen ja itsearvioidun suoriutumisen välillä.

Sitoutumisen seurauksia on organisaation näkökulman lisäksi olennaista tarkastella myös yksilön näkökulmasta. Yksilön näkökulmasta sitoutuminen voidaan nähdä yleisenä merkinä hyvinvoinnista työpaikalla. Useat tutkimukset osoittavatkin, että sitoutuneet

työntekijät harkitsevat harvemmin työpaikan vaihtamista ja myös suoriutuvat paremmin työstään (Meyer & Allen, 1997; Mathieu & Zajac, 1990). Paremman suoriutumisen lisäksi hyötynä on tunneperäinen sitoutuminen useisiin kohteisiin, kuten yritykseen, tiimiin, esimieheen tai yrityksen arvomaailmaan. Luonnollisesti myös organisaatiolle hyödylliset asiat, kuten vähemmät sairastumiset ja työuupumuksen tunteet, parempi jaksaminen ja työn imun tunteet ovat positiivisia myös yksilölle. (Meyer & Allen, 1997: 33-40). Lisäksi työpaikan vaihtamisesta voi koitua myös taloudellisia kustannuksia ja epävarmuuden kokemuksia.

3.3 Kokonaispalkitsemisen yhteys sitoutumiseen

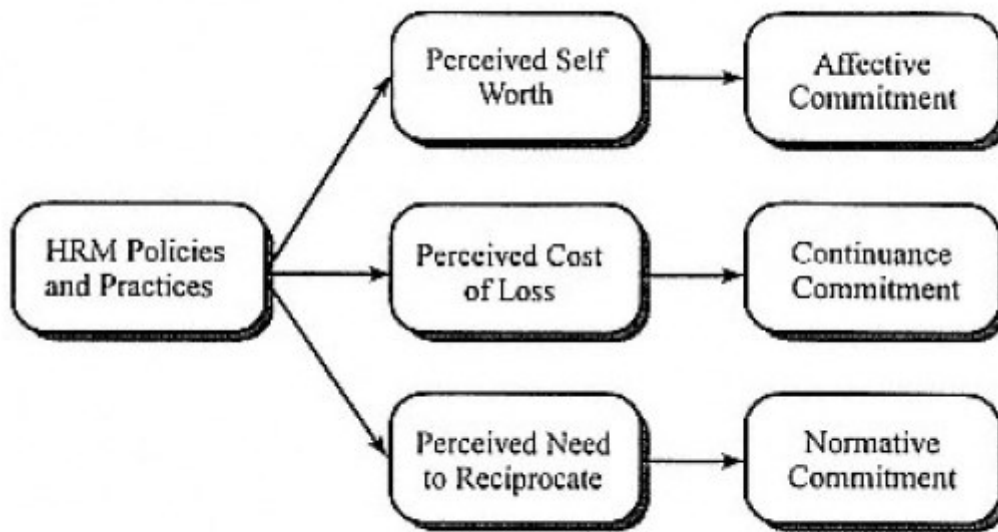
Palkitseminen on saavuttanut painoarvoa nykyaikaisessa dynaamisessa kilpailuympäristössä. Tämä johtuu siitä, että palkitsemisella pystytään rekrytoimaan ja pitämään henkilöstöä sekä lisäämään heidän tuottavuuttaan. Onkin tärkeää sitouttaa henkilöstö, motiivoida heitä ja luoda tuottavuutta monipuolisten funktiostrategioiden, kuten palkitsemisen avulla. (Korir & Kipkebut, 2016: 37).

Nykyaikaisesti määritellyn kokonaispalkitsemisen yhteyttä nimenomaan sitoutumiseen ei ole kuitenkaan tutkittu paljoa (Hulkko-Nyman ja muut, 2012: 28). Yksittäisiä tutkimuksia ovat olleet korkean koulutuksen instituutioissa (Mabaso & Dlamini, 2018) sekä vanhustyössä (Hulkko-Nyman ja muut, 2008) tehdyt tutkimukset kokonaispalkitsemisen ja organisatorisen sitoutumisen välillä. Yksittäisten osa-alueiden, kuten työn ja vapaa-ajan sekä perhe-elämän yhteensovittamisen vaikutuksia sitoutumiseen on kyllä tutkittu (Grover & Crooker, 1995).

Sen sijaan perinteiseen palkitsemiskäsitykseen kuuluvan aineellisen palkitsemisen yhteyttä on tutkittu enemmän jo aiemmin. (Meyer & Allen, 1997: 77). Niin ikään aineellisen ja aineettoman palkitsemisen yhteyttä yleiseen työtyytyväisyyteen ja motivaatioon on tutkittu enemmän (mm. Hoole & Hotz, 2016; Mabaso & Dlamini, 2017). On toki mainittava, että työtyytyväisyys ja motivaatio ovat sitoutumisen ohella kaikki osa laajempaa organisaatiokäyttäytymisen ilmiötä. Esimerkiksi työntekijän osakepohjaisen

palkitsemisen (*ESOP, Employee Stock Ownership Plan*) sekä sen rinnasteisten palkitsemisjärjestelmien on havaittu vaikuttavan positiivisesti sitoutumiseen (Buchko, 1992). Onkin luonnollista, että työntekijä voisi ponnistella enemmän organisaation suoriutumisesta edistävasti sekä sitoutua tekemään tätä pitempään, jos hän itse hyötyy siitä enemmän. Huomionarvoista on toki se, että tällöin sitoutuminen ei välttämättä ole vielä kovin affektiivista. Usein osakepohjaisiin palkitsemisjärjestelmiin voi liittyä erilaisia vähimmäisitoutumisaikoja, minkä seurauksena sitoutuminen onkin lähinnä normatiivista. On siis selkeää, että pelkästään aineellisen palkitsemisen keinoin ei pystytä vaikuttamaan merkittävästi affektiiviseen sitoutumiseen. Affektiivinen sitoutuminen onkin sitä sitoutumisen muotoa, johon kaikkien organisaatioiden tulisi pyrkiä saavuttaakseen paitsi henkilöstön hyvinvointia, myös tuloksellisuutta. (Korir & Kipkebut, 2016)

Edellisessä kappaleessa kuvattiin lyhyesti, mistä sitoutumisessa lopulta on kyse organisaatiokontekstissa. Kyse on siis työntekijän ja työnantajan välille muodostuvasta suhteesta, joka saa työntekijän pysymään osana organisaatiota sen jälkeen, kun hän on sinne saapunut. Tämä ajatus tuo esille myös hyvin sitä, miten henkilöstöjohtamisen osa-alueet liittyvät toisiinsa. Kokonaispalkitsemisen teoriaosuuden yhteydessä tuotiinkin esille se, että henkilöstöjohtamisen osa-alueiden täytyisi olla strategisen integraation lisäksi myös vertikaalisesti integroituneita keskenään. Henkilöstöjohtamisen käytänteiden yhteyttä sitoutumiseen sen eri muodoissa on havainnollistettu kuviossa 8.



Kuvio 8. Henkilöstöjohtamisen käytänteiden vaikutus sitoutumiseen (Meyer & Allen, 1997: 69)

Käytännössä siis eri henkilöstökäytännöt vaikuttavat välillisesti joko affektiiviseen, jatkuvuusperusteiseen tai normatiiviseen sitoutumiseen. Vaikutukset voivat johtaa joko oman arvon ja merkityksellisyyden tuntemiseen, työpaikan vaihtamisesta aiheutuvia kuluja laskelmoivaan tai normatiivisista syistä aiheutuvaan käyttäytymiseen. (Meyer & Allen, 1997: 69-70). Tässä tapauksessa kyse on rekrytointien ja muiden henkilöstökäytänteiden, kuten palkitsemisen välisestä yhteydestä sitoutumiseen. Kokonaispalkitsemisen keinoin voidaankin olennaisesti vaikuttaa henkilöstön uuden henkilöstön houuttelemisen lisäksi myös olemassa olevan henkilöstön organisaatiokäyttäytymiseen, ja täten myös sitoutumiseen. Terminologisesti henkilöstöjohtamisen käytänteillä voidaan vaikuttaa sekä sitoutumiseen pysyvyytenä (*commitment*), että sitoutumiseen suoriutumisenä ja ponnisteluina (*engagement*). (Armstrong, 2012: 339-352).

Steersin (1977) mukaan organisatoriseen sitoutumiseen liittyvät tekijät muodostuvat kolmenlaisista asioista, jotka ovat työntekijän **henkilökohtaiset ominaisuudet ja tausta** (tavoitteet, kiinnostuksen kohteet, ikä, koulutus, perhesuhteet), **työympäristöön ja toimenuvaan liittyvät piirteet** (työn vaatimukset, saatu palaute työstä, sosiaaliset suhteet ja vuorovaikutus muiden kanssa) sekä **aikaisempi kokemus organisaatiosta**

(luotettavuus ja mielipiteet). Useat näistä ovat sellaisia, jotka liittyvät olennaisesti kokonaispalkitsemiseen.

Myös Purcell, Kinnie, Hutchinson, Rayton & Stewart (2003) ovat hahmottaneet avaintekijöitä, joilla organisaatio voi henkilöstökäytänteissä ja henkilöstöstrategiassaan vaikuttaa sitoutumisen asteeseen henkilöstössä:

- Saatu koulutuksen määrä edellisenä vuonna
- Tyytyväisyys uramahdollisuuksiin
- Tyytyväisyys suoriutumisen arvioinnin järjestelmään
- Kokemus esimiehistä hyvinä ihmisten johtamisessa
- Työn näkeminen haastavana
- Kokemus yrityksen kyvystä tukea työn ja vapaa-ajan yhteensovittamista
- Tyytyväisyys viestintään tai yrityksen suoriutumiseen

Nämä havainnot tuovat esille useita keinoja, joilla organisaatio voi tukea ja edistää henkilöstön sitoutumista. Myös palkitsemisen rakenteen yhteydessä tuotiin esille useita aineellisen ja aineettoman palkitsemisen keinoja, joita organisaatio voi käyttää osana kokonaispalkitsemisstrategiaansa. Aineettomien palkitsemistapojen puolella itsessään mielekäs ja motivoiva työ sekä työn tekemisen tapojen vaikutusmahdollisuudet (työn tuunaus) ja työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollisuudet (Työterveyslaitos, 2019) vaikuttavat Steersin (1977) tutkimusten mainittuun ensimmäiseen kohtaan. Lisäksi esimiestyön laatu, hyväksi koetut esimies-alaissuhteet sekä saatu palaute ja arvostus vaikuttavat positiivisesti sitoutumiseen (Armstrong, 2012: 339-352) erityisesti työympäristöön ja toimenkuvaan liittyvien piirteiden kautta (Steers, 1977).

Steersin (1977) havainnot heijastavat myös suoriutumisen kokemusten merkitystä sitoutumisessa. Suorituksen arviointi, kehittymisen kokemukset ja urakehitysmahdollisuudet organisaation sisällä voivat vaikuttaa sitoutumiseen positiivisesti (Meyer & Allen, 1997: 75). Luonnollisesti toimivaan suorituksen johtamisen kokonaisuuteen integroituu myös tarkoituksenmukainen, perusteltu ja kehittyvä *aineellisen* palkitsemisen kokonaisuus

(kuten strategiaan ja suoriutumiseen sidotut tulospalkkiot ja pikapalkitseminen hyvistä suorituksista). Huomionarvoista on myös se, että tällöin yksilön tulisi myös ymmärtää miten suoriutuminen vaikuttaa palkitsemiseen ja hyväksyä nämä perusteet järkevinä. (Armstrong, 2012: 339-352). Tämä huomio korostaakin viestinnän ja läpinäkyvyyden merkitystä organisaation palkitsemisessa.

Viitala (2007: 230-231) tuo esille huomion, että nykyään yhä useammin työhön liittyvän väsymisen ja turhautumisen taustalla on osaamisen puute. Jos osaaminen on puutteellista, aiheuttaa se heikentyneitä suoriutumista ja epävarmuuden tunnetta. Lisäksi ihmiset haluavat usein kokea, että he edistyvät, heidän osaamisensa kehittyy ja he saavat onnistumisen tunteita uusien asioiden tekemisestä. Tästä syystä organisaatioiden olisikin nähtävä henkilöstön kehittäminen tärkeänä osana henkilöstöjohtamisen prosesseja. Koulutukset ja sisäisten urakehitysmahdollisuuksien integroiminen osaksi kokonaispalkitsemista lisäävätkin näin ollen mahdollisuuksia välttää näitä negatiivisia vaikutuksia, ja samalla sitouttaa henkilöstöä.

Myös henkilöstöetuihin kuuluva kattava ja toimiva työterveyshuolto on hyvinvoivan ja sitoutuneen henkilöstön kulmakivi (Viitala, 2007: 234-235). Haasteeksi voi kuitenkin muodostua se, että henkilöstö ei useinkaan välttämättä miellä työterveyshuoltoa palkitsemiskeinona. Usein se voidaankin mieltää automaattisesti työsuhteen mukana tuleviin asioihin. Lakisääteisesti työnantajan onkin tarjottava tietyn tasoinen työterveyshuolto (Viitala, 2007: 234), mutta yhä useammin työnantajat haluavat tarjota tätä perustasoa laajempaa työterveyshuoltoa. Luonnollisesti tämä aiheuttaa suoraan korkeampia kustannuksia, mutta toisaalta pitkässä juoksussa se myös vähentää kustannuksia. Hyvinvoiva ja sitoutunut henkilöstö nimittäin aiheuttaa vähemmän sairauspoissaoloja ja sitouttaa henkilöstöä, jolloin myös esimerkiksi vältetään turhilta korvausrekrytointien aiheuttamilta kustannuksilta.

Useissa tutkimuksissa (mm. Grover & Crooker, 1995) on myös havaittu, että työn ja vapaa-ajan sekä perhe-elämän ja työn yhteensovittaminen voivat vaikuttaa positiivisesti

sitoutumiseen. Huomionarvoista on kuitenkin se, tarjotaanko tätä etuna työnantajaläh- töisesti, vai toteutuuko se vasta pakon sanelemana tarpeen ilmettyä työntekijältä. Lisäksi on tärkeää myös muistaa oikeudenmukaisuuden periaate tässä yhteydessä. Organisaatiossa työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen täytyisikin mahdollistaa eri tavoin tasapuolisesti sekä perheellisille että perheettömille työntekijöille.

Edellä mainittiin lisäksi, että Purcell et al. (2003) mukaan myös kokemukset viestintään liittyvästä tyytyväisyydestä lisäävät sitoutumista. Palkitsemistyytyväisyydenkin tulkinta lähtee siis *tietoisuudesta*, eli palkitsemisen toimivuuden edellytyksenä on, että työntekijät ovat tietoisia palkitsemisen kokonaisuudesta ja sen määräytymisen perusteista. Palkkatietämys Suomessa -tutkimuksen (Moisio, Hakonen, Kohvakka, Maaniemi, Tenhiälä & Vartiainen, 2012) mukaan onkin havaittu laajoja puutteita palkitsemiseen liittyvässä tiedottamisessa ja viestinnässä. Tämän tutkimuksen mukaan esimerkiksi vain 33 % vastaajista tiesi miten suoriutuminen vaikuttaa omaan palkkaan ja vain hieman yli puolet (56 %) tiesi miksi oma tehtävä sijoittuu nykyiselle vaativuustasolle palkkaluokituksessa. Muita epätietoisuuden kohtia voivat olla esimerkiksi se, mistä oma palkan kokonaisuus muodostuu, miten ja miksi se suhtautuu muiden palkkaukseen ja miten palkankorotuksista päätetään, ja miten niihin voi itse vaikuttaa.

Organisaatioiden kannattaakin olla avoimia palkitsemiseen liittyvästä päätöksenteosta ja palkitsemisen periaatteista. Lisäksi henkilöstöä ja esimiehiä tulisi kouluttaa riittävästi ja säännöllisesti näistä asioista. Uutena ääripään trendinä on jopa nähty palkka-avoimuus yksityisellä sektorilla IT-alan yrityksissä. Tämä ei kuitenkaan ole täysin ongelmatonta, koska palkitseminen on etenkin Suomessa herkkä aihe, ja vaatii sekä työnantajalta että työntekijöiltä paljon. (Lipponen, 2017).

Yhdessä nämä havainnot osoittavatkin hyvin sen, miten kokonaisvaltaisesti organisaatioiden on nykyään ymmärrettävä henkilöstöjohtamisen käytänteiden vaikutukset henkilöstöön. Kokonaispalkitseminen on ymmärrettävä sen koko laajuudessaan, jotta sillä

voidaan tosiasiallisesti pyrkiä systemaattisesti vaikuttamaan henkilöstön sitoutumiseen ja muihin positiivisiin vaikutuksiin organisaatiokäyttäytymisessä.

Käytännössä tällaisen palkitsemisstrategian implementointi ja sen vaikutusten tunteminen on kuitenkin hyvin haastavaa ja kompleksista hallita. Seuraavaksi tässä työssä edetäänkin työn empiiriseen osioon, jossa edellä esiteltyjä ilmiöitä ja aihepiirejä on tutkittu käytännössä yksittäisen kohdeorganisaation avulla.

4 Tutkimuksen aineisto ja metodologia

4.1 Tieteenfilosofiset lähtökohdat

Tämän tutkielman tutkimuskysymyksiin etsitään vastauksia kaksiosaisella tutkimuksella, joka koostuu kvalitatiivisesta ja kvantitatiivisesta osuudesta. Tutkimusmenetelmien valinnassa täytyy kyetä metodologiseen reflektioon sekä tieteenfilosofian ja oman tieteellisen näkemyksen tarkasteluun (Raunio, 1999: 13-15). Tutkimuksen tekemisen taustalla on aina joku tieteellinen näkemys, eli joukko lähtökohtaisia olettamuksia, jotka ohjaavat tutkimustyön metodisia ratkaisuja. Tässä työssä tutkimus jakautuu kvalitatiiviseen ja kvantitatiiviseen osuuteen, ja näiden molempien tutkimusten tieteenfilosofisi lähtökohtia on syytä tarkastella.

Kvalitatiivisen tutkimuksen tieteenfilosofisena lähtökohtana on relativismi konstruktiiivisella lähestymistavalla. Relativismilla tarkoitetaan konstruktivismiin ontologista lähestymistapaa, jolloin pohditaan mitä todellisuus on ja mitä voimme siitä tietää. Relativismissa tutkimuksen tulokset eivät ole yleistettävissä, vaan todellisuus rakentuu toimijoiden kautta. (Eriksson & Kovalainen, 2008: 14). Tässä tutkimuksessa tämä tarkoittaa sitä, että todellisuus rakentuu jokaisen haastateltavan ja tutkijan mielessä. Todellisuutta ei välttämättä jaeta, ja siitä saadaan tietoa vain tehtyjen havaintojen ja tulkinnan kautta.

Konstruktivismissa teoria ja käsitteet voivat ohjata sekä tutkijan että tutkittavien ajattelua johonkin suuntaan, mutta lopulta tulokset muodostuvat haastateltavien mielikuvista ja ajatuksista liittyen kokonaispalkitsemiseen ja sen vaikutuksiin sekä siitä, miten tutkija näitä asioita tulkitsee. Tulosten analyysissä on tällöin otettava huomioon sisällön lisäksi tutkimusympäristö ja kieli, jolla tuloksia on tuotettu. Tuloksissa voi esiintyä erilaisia latauksia, jotka eivät tule teoriasta, vaan tutkittavat luovat tämän todellisuuden, jota ei ole olemassa ilman tutkimushenkilöitä, eli haastateltavia. (Eriksson & Kovalainen, 2008: 19-20). Konstruktivistisessä lähestymistavassa havainnot tehdään lisäksi vain aineistosta, eli mitä puhutaan ja miten puhutaan. Ensisijaista ei ole tiedon oikeellisuus,

vaan enemmänkin se, miksi kokemukset kokonaispalkitsemisesta ja henkilöstön sitoutumisesta ovat tietynlaiset. Tutkimustuloksien analyysissa pyritään toki objektiivisuuteen ja totuudenmukaisuuteen, mutta koska haastatteluissa ei voida päästä syvällisesti haastateltavien pään sisälle, korostuu lopulta tulosten analyysissa tutkijan rooli sekä kyky arvioida tuloksia (Metsämuuronen, 2006: 87).

Tämän työn toisessa kvantitatiivisessa osuudessa tieteenfilosofisena taustana on niin sanottu realistinen ontologia, jonka mukaan todellisuus rakentuu objektiivisesti todettavista tosiasioista (Hirsjärvi ja muut, 2007: 135). Realismille ominainen selittäminen ja asioiden välinen kausaalisuus liittyvät olennaisesti tähän tutkimukseen (Töttö, 2005: 276). Lisäksi kvantitatiivinen tutkimus liitetään yleensä positivismiin, jolle ominaista on luonnonilmiöiden tutkimiseen perustuva metodologia, jossa korostuu kausaalisuus ja tilastollinen selittäminen (Raunio, 1999: 159-164). Lisäksi tietoa lähestytään välittömästi ja mahdollisimman objektiivisesti, tehden havaintoja mittauksilla ja erilaisilla määrällisillä muuttujilla (Feigl, 2019). Ilmiöiden välistä kausaalisuutta ei tosin sellaisenaan pystytä käytössä olevalla poikkileikkausaineustolla toteamaan, mutta asioiden välisiä yhteyksistä pyritään tekemään havaintoja. Tieteenfilosofiseltaan tämä kvantitatiivinen tutkimus linkittyy toisin sanoen eniten sekä positivismiin että realismiin.

Kokonaisuutena tässä työssä tieto rakentuu näiden tieteenfilosofisten taustaoletusten yhdistelemänä. Tämä tarkoittaa esimerkiksi sitä, että johdon haastatteluiden näkemykset palkitsemisen sitouttavista vaikutuksista eivät sellaisinaan kelpaa yleistettäväksi tai niitä ei sellaisinaan voi julistaa oikeellisiksi, vaan ne riippuvat suhteellisesti henkilöstön kokemuksista. Tieto nähdään ihmisiin ja käytänteisiin tiiviisti liittyvänä, ja tällöin tietoa on etsittävä ihmisiltä itseltään mahdollisimman objektiivisesti. Tutkijan rooli on kokonaisuudessaan olla tulkitsija, joka sekä vaikuttaa tutkimukseen että on sen vaikutuksen kohde. Relativismin mukaisesti todellisuus rakentuu lopulta haastateltavien, kyselyyn vastaajien ja tutkijan mielissä. Tätä tietoa pyritään toki todentamaan tarkastelemalla havaintojen ja muuttujien välisiä yhteyksiä sekä

selittämään niitä tilastollisilla menetelmillä. Lopulta tämän tutkimuksen lähtökohdissa ajatellaan kuitenkin relativismin mukaisesti, että yksiselitteistä totutta ei ole olemassa, vaan todellisuus rakentuu jokaisen yksittäisen toimijan kokemuksina. Vaikka palkitsemisesta ajateltaisiin ideologisesti organisaation johdossa tietyllä tapaa, jokainen yksilö organisaatiossa kokee kuitenkin näiden asioiden vaikutukset omaan käyttäytymiseen omista yksilöllisistä lähtökohdistaan. Nämä tieteenfilosofiset lähtökohdat otetaan huomioon kokonaistutkimuksen analyysissä ja johtopäätöksiä tehdessä.

4.2 Tutkimuksen kulku ja toteutustavat

Tämän tutkielman tutkimuskysymyksiin etsitään vastauksia kaksiosaisella tutkimuksella ja niiden analyysillä. Tutkimuksen sekä sen aineiston ja analyysin kahtia jakamisella pyritään siihen, että tarkasteltavasta ilmiöstä voidaan tehdä havaintoja niin kokonaispalkitsemiseen liittyvien *perusteiden* kuin niiden *vaikutustenkin* osalta. Tutkimuksen aineistot ja niiden tutkimusotteet täydentävät tällöin toisiaan.

Ensimmäisessä vaiheessa haastatellaan organisaation johtoa sekä henkilöstöpäätäjiä, jotka vastaavat myös palkitsemiseen liittyvistä asioista. Haastateltavia henkilöitä on yhteensä neljä henkeä. Tämän kvalitatiivisen aineistonkeruuvaiheen tarkoituksena on koota näkemyksiä kohdeorganisaation kokonaispalkitsemiseen liittyvistä tavoitteista ja päätöksistä. Lisäksi tämän vaiheen osatavoitteena on hahmottaa *johdon* käsityksiä henkilöstölle merkityksellistä asioista. Oletuksena on, että usein nämä näkemykset vaikuttavat myös organisaation henkilöstökäytänteisiin ja johtamiseen. Tämä aineistonkeruun osuus pyrkii hankkimaan vastauksia ensimmäiseen tutkimuskysymykseen. Tämän vaiheen tukena on käytettävissä myös muuta organisaation kirjallista lähdeaineistoa, jossa avataan henkilöstöstrategiaan ja palkitsemisstrategiaan liittyviä tekijöitä.

Toisessa vaiheessa toteutetaan ensimmäiseen osaan perustuva kvantitatiivinen kyselytutkimus organisaation henkilöstölle. Kyselytutkimuksen otantana on organisaation yhden paikallisen yksikön henkilöstö (N=285 henkilöä). Tämän vaiheen tarkoituksena on

koota *henkilöstön* kokemuksia kokonaispalkitsemiseen liittyvistä käytänteistä, palkitsemistavoista sekä heidän työpaikkansa kokonaispalkitsemisen vaikutuksesta sitoutumiseen. Toiseen tutkimuskysymykseen haetaan täten siis vastauksia tällä tutkimuksen toisella vaiheella. Lisäksi palkitsemiseen liittyvän päätöksenteon ja henkilöstön kokemusten yhteyttä arvioidaan tämän jälkeen vertailemalla ja analysoimalla näiden kahden aineistonkeruuvaiheen tuloksia keskenään.

Esitettävien kysymysten pohjana sovelletaan teema-alueita, jotka ovat molemmissa aineistonkeruuvaiheissa yhtenäiset. Nämä teemat on sovellettu teoriaohjautuvasti kokonaispalkitsemismallin (Armstrong & Stephens, 2005: 14; Medcof & Rumpel, 2007; O'Neal, 200) ja palkitsemisen toimivuusmallin (Nylander & Hakonen, 2015: 14) viitekehysistä. Valitut teemat ovat:

1. Palkitsemistieto ja prosessit
2. Kokonaispalkitsemisen osa-alueet
 1. Palkka
 2. Henkilöstöedut
 3. Oppiminen ja kehitys
 4. Organisaatio ja johtaminen
3. Palkitsemisen vaikutukset sitoutumiseen
4. Palkitsemisen kehittäminen

4.3 Kohdeyritys ja taustatekijät

Tässä tutkimuksessa tarkastelussa oleva organisaatio on haluttu pitää anonyymina liikesalaisuuksien vuoksi. Käsiteltävästä organisaatiosta avataan kuitenkin yleisellä tasolla perustiedot, jotta tutkimuksen analyysia voidaan tehdä, ja sen tuloksien merkittävyyttä ja luotettavuutta on edellytyksiä arvioida. Tutkimuksen tekemiseen on saatu kohdeorganisaatiolta lupa, ja sen johtoa ja henkilöstöä on informoitu aktiivisesti tutkimuksesta ja sen tavoitteista.

Kohdeorganisaatio on monikansallinen yhtiö, jolla on useita toimipaikkoja niin globaalisti kuin Suomessakin. Tässä tutkielmassa tarkastelun kohteena on sen suomalainen toimipiste, jossa työskentelee 285 työntekijää. Tästä määrästä 247 henkilöä on työntekijöitä eri rooleissa, ja 38 on esimiehiä tai ylempiä toimihenkilöitä. Henkilöstön tarkempia demografisia taustatekijöitä on selvitetty empiirisen osion toisessa osiossa.

Palkitsemista koskeva päätöksenteko pohjautuu organisaatiossa vahvasti liiketoimintastrategiaan ja siitä johdettuun henkilöstöstrategiaan, ja edelleen konsernin laajuiseen palkitsemisstrategiaan. Suurimmat palkitsemista koskevat päätökset tehdään täten konserniohjauksella ensi globaalilla tasolla yhtenevästi, jonka jälkeen päätöksiä viedään maatasolle, ja sieltä edelleen pienempiin yksiköihin. Maakohtaisessa räätälöinnissä otetaan huomioon jokaisen maan lainsäädäntö ja työehtosopimusasiat sekä markkinan omat erityispiirteet. Jokaisessa maassa toimii myös oma HR-palveluyksikkö, jossa on sekä yleisiä HR:stä päättäviä vastuuhenkilöitä, että palkitsemisen erityisasiantuntijoita. Yksittäisissä alemmissa yksiköissä toimii yleensä myös vähintään yksi HR-päällikkö ja yksi operatiivisempaa HR-työtä toteuttava HR Business Partner. Nämä paikalliset henkilöstöasiantuntijat voivat oman yksikön liiketoimintajohdon kanssa tehdä myös pienimuotoista paikallista räätälöintiä palkitsemisessa, mutta iso osa asioista tulee kuitenkin globaalilla konserniohjauksella. Tällä pyritään pääasialliseen tasapuolisuuteen palkitsemiseen liittyvissä asioissa läpi globaalin organisaation.

Taustatekijänä organisaatiossa on lisäksi ajankohtaisena organisaatiomuutos, joka vaikuttaa henkilöstön toimenkuvien tarkistamiseen, henkilöstöresursseihin ja henkilöstön työn uudelleen organisointiin. Lisäksi palkitsemiseen liittyen ollaan tekemässä uudistuksia, jotka voivat olla joillekin positiivisia ja toisille negatiivisia kokemuksia. Muutoksien tuomat vaikutukset voivatkin odotusarvoisesti jossain määrin heijastua tutkimuksessa.

Ennen tutkimuksen empiiristen vaiheiden toteuttamista yritykseen perehdyttiin tarkemmin HR-päällikön kanssa käydyn vapaamuotoisen aloituskeskustelun kautta. Lisäksi

organisaatiolta saatiin tarkasteltaviksi henkilöstökäytänteisiin, johtamiseen ja palkitsemisstrategiaan liittyviä dokumentteja ja muita aineistoja. Näitä aineistoja hyödynnettiin haastattelu- ja kyselyrunгон rakentamisessa kohdeorganisaation kannalta relevanteiksi. Lisäksi näiden esivalmistelujen avulla saatiin hyödyllistä lähtötietoa, joiden kautta oli paremmat lähtökohdat menestyksekkään tutkimuksen toteuttamiselle.

4.4 Tutkimuksen empiirinen osa 1: Teemahaastattelut yritysjohdolle

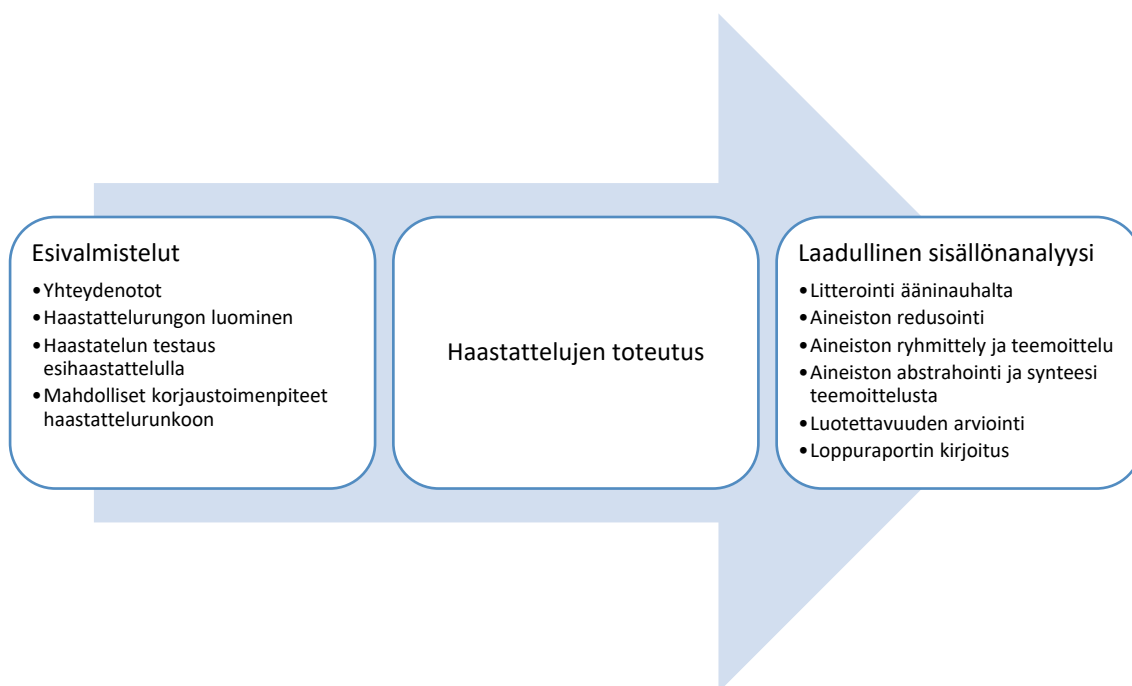
Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen aineiston ensimmäistä, kvalitatiivista vaihetta. Tässä vaiheessa suoritettiin teemahaastattelut valituille henkilöille. Haastateltavia henkilöitä on yhteensä neljä henkeä. Henkilöiden toimenkuvat ovat Total Rewards Manager, yksikön johtaja, HR-päällikkö ja HR Business Partner. Nämä henkilöt valittiin sen perusteella, että heillä on kattava ymmärrys ja toimivalta vastata haastattelukysymyksiin kokonaispalkitsemiseen ja henkilöstöjohtamiseen liittyvistä asioista. Ottamalla mukaan sekä palkitsemiseen erikoistunut syväasiantuntija, strateginen HR-päätätjä, operatiivista HR :ää toteuttavaa asiantuntija, että liiketoiminnasta vastaava yksikön johtaja, oli tavoitteena saada kattava kuva useasta eri näkökulmasta näihin asioihin liittyen.

Tutkimusmenetelmänä haastattelu on yksi tiedonhankinnan perusmuoto, ja se on eri muodoissaan yksi käytetyimpiä menetelmiä laadullisessa tutkimuksessa (Hirsjärvi & Hurme, 2011: 11). Laadullisessa tutkimuksessa lomakehaastattelulla, teemahaastattelulla ja syvähaastattelulla voidaan tutkia erilaisia ilmiöitä ja hakea vastauksia erilaisiin ongelmiin. Käytännössä teknisesti näiden kolmen ero perustuu haastattelun pohjana olevaan kyselyyn ja tutkimuksen toteutuksen strukturoinnin asteeseen. (Tuomi & Sarajärvi 2009: 74). Tässä tutkimuksessa ensimmäisessä vaiheessa menetelmänä toimii puolistrukturoitu teemahaastattelu. Tämä menetelmä on valittu lomakehaastattelun sijaan, koska otanta on tarkoituksella pieni, ja siitä halutaan saada ennalta valituista teoriaan pohjautuvista teemoista havaintoja. Toisaalta syvähaastattelu tarjoaisi paljon tällaisia havaintoja, mutta siinä olisi vaarana menettää fokus käsiteltävissä teemoista. Syvähaastattelussa on nimittäin perinteistä antaa aiheeksi vain ilmiö, josta keskustellaan. (Tuomi & Sarajärvi, 2013: 75). Teemahaastattelulla on myös mahdollista

saada esiin vastausten taustalla olevia motiiveja (Hirsjärvi & Hurme, 2011 : 34), eli tämän tutkimuksen tapauksessa havaintoja siitä, miksi kokonaispalkitsemiseen liittyviä päätöksiä on tehty valitulla tavalla, ja mitä niillä tavoitellaan.

Valittu menetelmä antaa paitsi keinon löytää havaintoja tutkittavista asioista, myös samaan aikaan sallii riittävästi haastattelutilanteen tarvitsemaa vapautta haastattelijalle ja haastateltavalle (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005: 104). Lisäksi pidän tärkeänä, että menetelmä antaa haastattelijalle vapauden esittää tarkentavia kysymyksiä tarpeen tullen. Haastattelu on valittu ensimmäisen vaiheen metodiksi myös siitä syystä, että aiheeseen liittyy tiettyä syvyyttä ja arkaluonteisuutta, jolloin kaikki päätöksenteon perusteisiin liittyvät asiat eivät välttämättä esimerkiksi pelkällä kyselytutkimuksella tulisi riittävästi esille. Henkilöstökäytänteiden päätöksenteko on myös kompleksinen kokonaisuus, jonka luonne ja perusteet tulevat paremmin esille haastattelulla.

Kokonaisuudessaan laadullisen tutkimuksen osuus tässä tutkimuksessa on kuvattu analyseineen prosessina oheisessa kuviossa 9:



Kuvio 9. Laadullisen tutkimuksen vaiheet (Hirsjärvi & Hurme, 2011: 55-57)

Teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa (Tuomi & Sarajärvi, 2009: 75). Kysymykset ovat avoimia kysymyksiä, joissa esitetään vain kysymys ja jätetään tyhjää tilaa vastauksen muodostamiselle (Hirsjärvi ym. 2007: 193). Kysymykset on muodostettu tässä tapauksessa teoriaohjautuvasti kokonaispalkitsemisen kirjallisuudesta ja aiemmista tutkimuksista. Haastattelun kysymysrunko teemoineen löytyy tämän tutkielman liitteistä (liite 1). Tämän tutkimuksen haastatteluissa nämä teemat ovat mainittu edellä luvussa 4.1.

Metodologisesti katsottuna teemahaastattelussa korostetaan ihmisten asioille antamia merkityksiä, heidän tulkintoja asioista sekä sitä, miten merkitykset syntyvät vuorovaikutuksessa (Tuomi & Sarajärvi, 2013: 75). Haastattelua voidaan luonnehtia kahden ihmisen väliseksi viestinnäksi, joka perustuu kielen ja sanojen käyttöön, jolloin vuorovaikutuksessa korostuu niiden kielelliset merkitykset ja tulkinta (Hirsjärvi & Hurme, 2011: 48). Vertailtavuden ja yhdenmukaisuuden vuoksi samat kysymykset esitetään samassa järjestyksessä kaikissa haastatteluissa. Vaikka kysymykset on asetettu ennalta, puolistrukturoidulle haastattelulle tyypillisesti haastatteluissa voidaan kuitenkin muuttaa tarpeen tullen kysymysten sanamuotoja, ja esittää tarkennuksia tarpeen mukaan (Hirsjärvi & Hurme, 2011: 47).

Haastattelun toteuttamisen prosessissa on myös tärkeää huolellinen suunnittelu ja vaiheistus. Käytännössä haastattelurunko on hyvä testata esihaastatteluilla, jotta voidaan havaita mahdollisia kysymyksenasettelun tarkennustarpeita sekä arvioida yleisesti kysymysten toimivuutta ja riittävää kattavuutta tarkasteltavan ilmiön kannalta (Hirsjärvi & Hurme, 2011: 72-73). Näin toimittiin myös tässä tutkimuksessa. Varsinaiset haastattelut pidettiin yksilöhaastatteluina ryhmähaastatteluiden sijaan, jotta kaikista haastateltavista voidaan poimia ohjaamattomia vastauksia heidän omien kokemusten ja näkemysten perusteella. Tällöin analyysivaiheessa voidaan tehdä myös havaintoja haastateltavien henkilöiden esille tuomien asioiden välisistä eroista. Varsinaisten haastattelujen alkaessa haastattelut äänitettiin ja sen jälkeen litteroitiin analyysia varten.

Haastatteluita toteutettiin neljä kappaletta. Otantana tämä on yleisesti ottaen pieni (Hirsjärvi & Hurme, 2011: 135), mutta käytännöllisesti katsottuna tutkittavan ilmiön tutkimisen sekä kohdeorganisaation paikallisen yksikön johdon suuruuden kannalta hyvin edustava. Haastattelun tarkoituksena on kuitenkin tuoda esille palkitsemisen päätöksentekoon liittyviä perusteita, ja näitä päätöksiä tekee lopulta melko pieni joukko paikallisesti. Tällöin keskeisempää on haastateltavien asema, toimivalta ja osaaminen organisaatiossa. Otannan suuruuden ei tarvitse siis olla tässä suuri, vaan tärkeämpää on oikein valitut haastateltavat. Otannan suuruus onkin tässä tutkimuksessa olennaisempi tutkimuksen toisessa vaiheessa, jossa toteutetaan kvantitatiivinen kyselytutkimus henkilöstölle samoista teemoista.

Aineiston *analyysiin* ryhdyttiin myös tuoreeltana haastattelujen jälkeen, kuten on suositeltavaa. Tällöin aineisto on vielä tuore, ja inspiroi myös tutkijaa. Mahdolliset aineiston täydennykset selviävät myös nopeammin, ja se on helpommin tehtävissä heti haastattelujen jälkeen (Hirsjärvi & Hurme, 2011: 135).

Tutkimusaineiston analyysikeinona käytettiin aineistolähtöistä laadullista sisällönanalyysia (Tuomi & Saarijärvi, 2013: 103-109). Aineistolähtöisyys ilmenee analyysin keskittymisenä aineistosta tehtäviin havaintoihin. Kuitenkin haastateltaville esitettiin kysymyksiä, jotka kumpuavat ilmiön teoreettisesta viitekehystä ja kysymykset oli myös lokeroitu teoriaohjautuvasti osioihin. Täten lähestymistapa on siis myös osittain abduktiivista.

Tämän aineiston analyysi noudattaa pitkälti aineistolähtöisen sisällönanalyysin peruskaavaa:

- 1) aineiston redusointi eli pelkistäminen
- 2) aineiston klusterointi eli ryhmittely
- 3) abstrahointi eli teoreettisten käsitteiden luominen

(Tuomi & Sarajärvi, 2013 : 108-109)

Ensimmäinen analyysivaihe lähtee liikkeelle aineiston litteroinnista, koska ääninauhalle tallennettu laadullinen aineisto on useimmiten tarkoituksenmukaista kirjoittaa puhtaaksi sanasanaisesti (Hirsjärvi ja muut, 2007: 217. Tämän jälkeen aineistoa on helpompaa käsitellä kokonaisuutena. Käytännössä alkuperäisilmauksista johdatellaan seuraavaksi pelkistettyjä ilmauksia, ja niistä edelleen ala- ja yläluokkia, ja lopulta yhdistäviä luokkia. (Tuomi & Sarajärvi, 2013: 108-113). Tässä analyysimuodossa ei suuresti keskitytä teoreettiseen viitekehukseen aineiston analyysissa, vaan teoreettiset käsitteet luodaan itse aineistosta. Tämä antaa mahdollisuuden keskittyä haastatteluista tehtyihin havaintoihin ilman suurta teorian tuomaa ohjausta. Näin ollen kohdeorganisaatioon liittyvät havainnot saadaan paremmin sellaisinaan esille.

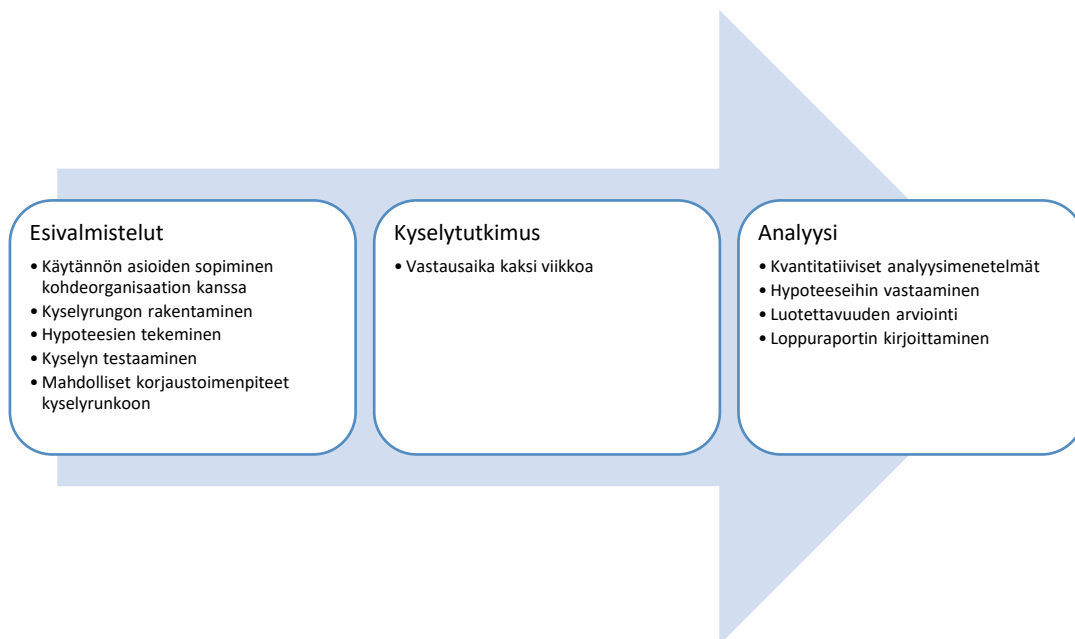
Sisällönanalyysiin liittyy olennaisesti onnistunut aineiston teemoittelu. Teemoittelu on laadullisen sisällönanalyysin perusvaiheita, jossa aineistosta pyritään hahmottamaan keskeisiä teemoja. Nämä teemat ovat tässä tapauksessa asioita, jotka toistuvat aineistossa muodossa tai toisessa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006). Tämä on toteutettu etsimällä aineistosta esiintymiä teemoista, kuten palkitsemisen perusteet, palkitsemismuodot, aineeton palkitseminen, aineellinen palkitseminen, palkitsemisen vaikutukset ja palkitsemisen kehittäminen. Jari Eskola (2015: 194) huomauttaa myös, että haastatteluissa keskustelu ei etene aina loogisessa järjestyksessä, joten koodauksen ja teemoittelun kanssa joutuu tekemään paljon edestakaista siirtymistä. Aineisto pilkotaan ensin pieniin osiin, käsitteellistetään ja lopuksi jäsennellään uudelleen uudenlaiseksi kokonaisuudeksi. Tämän jälkeen teemojen synteisillä pyritään luomaan kokonaiskuvaa ja esittämään tutkittavat ilmiöt uudessa perspektiivissä. Läpi analyysin pidetään mielessä jatkuvasti alkuperäinen tutkimuskysymys (Eskola & Suoranta 2014: 175-181).

4.5 Tutkimuksen empiirinen osa 2: Kyselytutkimus henkilöstölle

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen toista, kvantitatiivista vaihetta. Tässä vaiheessa toteutettiin kyselytutkimus kohdeorganisaation henkilöstölle. Määrällinen tutkimus on tutkimusmenetelmä, joka antaa yleisen kuvan mitattavissa olevien muuttujien välisistä

suhteista ja eroista. Pääasiassa se vastaa kysymyksiin kuinka paljon tai miten usein. (Vilkkä, 2007 : 13). Määrällisen tutkimuksen tarkoituksena on yleisesti joko selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa ihmistä koskevia asioita ja ominaisuuksia tai luontoa koskevia ilmiöitä (Vilkkä, 2007: 19). Koska tässä tutkimusvaiheessa on tarkoitus tutkia koko yksikön henkilöstöä ja useita muuttujia käsiteltävän ilmiön osalta, on määrällinen tutkimusmenetelmä harkittu ja perusteltu valinta tutkimusmenetelmäksi.

Haastattelu voisi myös olla tähän vaiheeseen sopiva menetelmä, mutta tällöin otanta jäisi huomattavasti pienemmäksi ja lisäksi tässä yhteydessä on enemmän kiinnostuttu organisaation kokemuksista kokonaisuutena. Määrällisessä tutkimuksessa on myös tavomaista muotoilla tutkimusongelma, jota testataan ja ilmaistaan hypoteesien avulla (Vilkkä, 2007: 24). Tässä tutkimuksessa tehtiin hypoteesi, että tyytyväiseksi koettu kokonaispalkitseminen vaikuttaa positiivisesti sitoutumiseen (hypoteesi 1). Toisena hypoteesina oli, että tyytyväiseksi koettu kokonaispalkitseminen vaikuttaa negatiivisesti työpaikan vaihtohalukkuuteen (hypoteesi 2). Näitä hypoteeseja ei ole tehty mielivaltaisesti, vaan ne perustuvat kiinteästi tutkittavan ilmiön teorioihin ja malleihin (mm. Meyer & Allen, 1997: 66-77). Kokonaisuutena tämän kvantitatiivisen vaiheen prosessi on havainnollistettu kuviossa 10.



Kuvio 10. Määrällisen tutkimuksen vaiheet

Määrällisen tutkimuksen kyselylomake jaettiin teemoittain osioihin, jotka myötäilivät ensimmäisen empiirisen osion teemoittelua. Kyselylomake löytyy tämän työn liitteistä (liite 2). Kyselyn ensimmäisessä osiossa tarkasteltiin henkilöstön mielipiteitä siitä, miten hyvin he tuntevat ja ymmärtävät organisaatiossa käytössä olevan palkitsemisen kokonaisuuden. Palkkatietämyksen mittarina hyödynnettiin puolestaan Palkkatietämys Suomessa -hankkeen mittaria (Moisio, Hakonen, Kohvakka, Maaniemi, Tenhiälä & Vartiainen, 2012). Vastaajat arvioivat tätä 5-kohtaisella LIKERT-asteikolla, jossa 1=täysin eri mieltä, 2=jokseenkin eri mieltä, 3=en osaa sanoa, 4=jokseenkin samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä. Kysymyksiä oli neljä, ja ne olivat ”tunnen oman palkkani määräytymisperusteet hyvin”, ”tunnen ja ymmärrän oman työpaikkani palkitsemisen päätöksenteoon liittyvän prosessin”, ”tunnen ja ymmärrän miten oma suoritus vaikuttaa palkitsemiseeni” ja ”koen, että saan riittävästi tietoa palkitsemiseen liittyvästä päätöksenteosta ja palkitsemisen perusteista”.

Kokonaispalkitsemisen osa-alueista kysyttiin ensin yksittäisten palkitsemiskeinojen merkityksellisyyttä vastaajalle, ja sitten sen toimivuutta omassa organisaatiossa tyytyväisyyden kannalta. Jaottelu perustuu samaan mittariin, jota ovat käyttäneet myös

Medcof ja Rumpel (2007) tutkimuksissaan. Henkilökohtaisen palkitsemiskeinojen merkityksellisyyden ja niiden toimivuuden välisiä eroja on tarkoituksellista tarkastella tutkimuksen analyysissa. Vastajat vastasivat näihin kysymyksiin 5-kohtaisella LIKERT-asteikolla, jossa 1=erittäin merkityksetön, 2=jokseenkin merkityksetön, 3=en osaa sanoa, 4=melko merkityksellinen ja 5=erittäin merkityksellinen. Toisessa vaiheessa asteikko oli sama, mutta merkityksellisen sijaan kysyttiin tyytyväisyyttä.

Oikeudenmukaisuus ei ollut tämän tutkimuksen pääasiallinen tutkimuskohde, mutta tulosten tulkitsemisen kannalta on olennaista kysyä myös peruskysymykset organisaation oikeudenmukaisuuden kokemuksista. Oikeudenmukaisuutta kysyttiin kolmella väittämällä, joista kunkin oli tarkoitus mitata teoriaosuuden mukaisesti yhtä oikeudenmukaisuuden muotoa – jaon, menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuutta (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala, 2014: 29-32). Väittämät tähän olivat ”mielestäni palkkatasoni on yleisesti ottaen oikeudenmukainen työpaikallani”, ”mielestäni palkitsemiseen liittyvä päätöksenteko on työpaikallani johdonmukaista ja läpinäkyvää läpi henkilöstöryhmien” ja ”kun työpaikallani tehdään työtäni koskevia päätöksiä, minua tiedotetaan riittävästi päätöksistä ja niiden perusteista”. Mittari perustuu Niehoffin ja Moormanin (1993) oikeudenmukaisuuden mittariin, mutta on lyhennetty versio siitä. Asteikkona toimi 5-kohtainen LIKERT-asteikko.

Sitoutumisen mittarina hyödynnettiin tunnettua organisatorista sitoutumista mittaavaa Organizational Commitment Questionnairea (OCQ) (Mowday, Steers & Porter, 1979). Tähän tutkimukseen alkuperäinen 15 kysymyksen mittari lyhennettiin hieman kohdeorganisaation tarkoitukseen, kattaen lopulta kuusi kysymystä. Samaa lyhennettyä suomennettua mittaria on hyödynnetty myös Hyöty – Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella (Vanhala, 2013) -tutkimuksessa. Henkilöstöltä tiedusteltiin heidän halukkuuttaan sitoutua organisaation arvoihin, ponnistella organisaation menestymisen hyväksi sekä säilyttää organisaation jäsenyys. Vastajia pyydettiin arvioimaan 5-kohtaisella LIKERT-asteikolla, missä määrin hän oli eri tai samaa mieltä väittämien kanssa. Tämän lisäksi kysyttiin erikseen kahdella kysymyksellä halukkuutta vaihtaa tehtäviä

organisaation sisällä sekä organisaation ulkopuolelle. Näitä kysyttiin niin ikään 5-kohtaisella LIKERT-asteikolla, jossa 1=varmasti ei, 2=ehkä ei, 3=en osaa sanoa, 4=ehkä kyllä ja 5=varmasti kyllä.

Näiden mittareiden lisäksi kyselytutkimuksessa oli myös avoimien kysymysten osuus. Tässä vastaajilta kysyttiin avoimesti ensin yleisiä palkitsemiseen liittyviä kehitystarpeita omassa organisaatiossa sekä lisäksi pyydettiin nimeämään palkitsemiskeinoja, joita vastaaja toisaalta toivoisi lisättävän ja toisaalta olemassa olevia palkitsemiskeinoja, joista voitaisiin luopua. Näitä valintoja pyydettiin myös perustelemaan. Kyselyn kaikkiin muihin kysymyksiin oli pakko vastata, mutta nämä vapaasanalliset avoimet kysymykset olivat vapaaehtoisia.

Analyyseja varten kokonaispalkitsemisen tyytyväisyyden ja sitoutumisen välisen yhteyden tutkimusta varten kokonaispalkitsemisen tyytyväisyydestä, oikeudenmukaisuudesta ja sitoutumisesta tehtiin summamuuttujat. Kokonaispalkitsemisen tyytyväisyyden summamuuttuja muodostui laajasta neljän kategorian (palkka, henkilöstöedut, oppiminen ja kehittyminen sekä organisaatio ja johtaminen) alle kuuluvasta 25 yksittäisen kysymyksen vastauksesta. Oikeudenmukaisuuden summamuuttuja koostui kolmesta kysymyksestä. Sitoutumisen osalta sitoutumista kysyneet kysymykset (yhteensä 6 kpl) yhdistettiin, jolloin muodostui sitoutumista kuvaava summamuuttuja. Vastaajamäärät sekä näiden muuttujien luotettavuusarvioinnit ja mitta-asteikot on esitetty taulukossa 1. Summuuttujien luotettavuus oli hyvä Cronbachin alpha -arvojen perusteella ($\alpha > 0,70$).

Taulukko 1. Tutkimuksessa käytetyt summamuuttujat

Muuttuja	n	Kysymysten määrä	Cronbach alpha	Mitta-asteikko
Kokonaispalkitsemisen tyytyväisyys	122	25	0,889	1-5
Oikeudenmukaisuus	122	3	0,768	1-5
Sitoutuminen	122	6	0,844	1-5

Tutkimuksen aineisto kerättiin Surveypal-työkalulla toteutetulla nettipohjaisella kyselylomakkeella. Ennen varsinaista kyselyn julkaisua kyselylomake testattiin kohdeorganisaation ulkopuolella, ja siihen tehtiin pieniä täsmennyksiä ymmärrettävyyden ja johdonmukaisuuden parantamiseksi. Tämän jälkeen kysely lähetettiin koko paikallisen organisaation henkilöstölle, poislukien ensimmäiseen vaiheeseen osallistunut henkilöstö. Lähetyksen toteutti kohdeorganisaation yhteyshenkilö, jolloin säilytettiin vastaajien anonymiteetti.

Aineistossa vastaajia oli lopulta yhteensä 122 henkeä, joista 23 oli esimiehiä (18,85 %). Kokonaisuudessaan kyselyn vastausprosentti oli 42,80 %. Vastaajista suurin osa oli naisia (63,9 %). Ikäjakauman osalta suurin osa vastaajista oli 25-34 -vuotiaita (35,25 %) tai 35-44 -vuotiaita (31,9 %). Vähiten vastaajia oli yli 55-vuotiaista työntekijöistä (N = 4). Vastaajajoukkoon kuului kahdeksan eri henkilöstöryhmän edustajia. Nämä henkilöstöryhmät olivat myynti (N=50), logistiikka (N=23), sisustussuunnittelu (N=7), talous- ja hallinto (N=7), asiakaspalvelu (N=18), ravintolatoiminnot (N=10), kiinteistöhuolto (N=3) ja muut (N=4). Kohdeorganisaatiossa on tämän lisäksi HR-henkilöstöryhmän edustajia, mutta nämä vastaajat eivät osallistuneet kyselyyn, koska heitä oli haastateltu tämän tutkimuksen ensimmäisessä osiossa. Vastaajajoukon demografiset profiilit on kuvattu tarkemmin taulukossa 2.

Taulukko 2. Kyselyn vastaajien demografinen profiili

Muuttuja	Kategoria	n	%
Sukupuoli:	Mies	44	36
	Nainen	78	63
Ikä:	Alle 25v	21	17
	25-34v	43	35
	35-44v	39	32
	45-54v	15	12
	55v tai yli	4	3
Esimiesasema	Kyllä	23	19
	Ei	99	8
Yksikkö	Myynti	50	41
	Logistiikka	23	19
	Sisustussuunnittelu	7	6
	Asiakaspalvelu	18	15
	Ravintolatoiminnot	10	8
	Talous ja hallinto	7	6
	Kiinteistönhuolto	3	3
	Muu	4	3

Koska havainnoissa ikäryhmistä 55-vuotiaita oli vain vähän (N=4), päätettiin analyysija varten yhdistää 45-54-vuotiaat ja yli 55-vuotiaat, jolloin 45-vuotiaita tai vanhempia oli yhteensä N=19 ja osuus kaikista vastaajista heissä oli lähes 16 %. Myös yksiköitä olisi voinut olla muutoin järkevä yhdistellä, mutta tutkimuksessa haluttiin tehdä havainnoja kaikkien yksiköiden osalta. Tällöin kuitenkin osa ryhmistä tuli tutkimuksen vastaajamäärässä suhteessa yliedustetuiksi, mikä on huomioitu tutkimuksen luotettavuuden arvioinnissa kappaleessa 6.3.

Aineisto analysoitiin SPSS-työkalulla hyödyntäen T-testiä, yksisuuntaista varianssianalyysia (1-ANOVA) sekä lineaarista regressioanalyysia. Seuraavaksi tässä työssä tuodaan esille sekä tämän kvantitatiivisen tutkimuksen, että kvalitatiivisen tutkimuksen analyysi ja tulokset. Tämän jälkeen tutkimustuloksia arvioidaan niiden luotettavuuden osalta, sekä tehdään yhteenvetoa ja vertailua saaduista havainnoista.

5 Aineiston analyysi ja tulokset

Tässä luvussa käydään läpi tutkimuksen molempien vaiheiden analyysit. Luku on jaettu kahteen osaan, joissa käydään läpi ensin kvalitatiivinen tutkimus ja sitten kvantitatiivinen tutkimus. Tämän jälkeen näitä osatutkimuksia verrataan toisiinsa, ja tehdään yhteenvetoa ja pohdintaa tutkimuskysymysten ja tutkittavan ilmiön kannalta.

5.1 Osa 1: Kohdeorganisaation kokonaispalkitsemisen perusteet ja keinot

Tämän tutkimuksen ensimmäinen vaihe pyrki etsimään vastauksia ensimmäiseen tutkimuskysymykseen, joka oli ”miten kokonaispalkitsemista toteutetaan kohdeorganisaatiossa, ja mitkä tekijät vaikuttavat näihin valintoihin”. Tämä luku kuvaa sitä, millaisia havaintoja johdon sekä palkitsemis- ja henkilöstöpäättäjien haastatteluista tehtiin.

Ensimmäisen vaiheen haastatteluiden kysymykset oli jaoteltu teoriaohjautuvasti osioihin, mutta haastatteluissa haluttiin edetä aineisto-ohjautuvasti ja antaa täten mahdollisuus uudelle teemoittelulle tehtävien havaintojen perusteella. Lopulta aineistosta muodostettiin neljä teemaa, jotka ovat:

1. Palkitsemisen perusteet ja prosessit
2. Kokonaispalkitsemisen rakenne
3. Palkitsemisen vaikutukset sitoutumiseen
4. Palkitsemisen haasteet ja kehittämistarpeet

Näiden teemojen alle on tässä luvussa kerätty sitaatteja ja muita havaintoja tehdyistä neljästä haastattelusta. Tässä luvussa pyritään myös tekemään sekä synteesiä näistä havainnoista, että tuomaan esille eroavaisuuksia haastattelujen välillä.

Palkitsemisen perusteet ja prosessit

Palkitsemisstrategian rakentamiseen vaikuttaa haastatteluiden perusteella olennaisesti **organisaation strategia, organisaation rakenne, budjettikysymykset, konserniohjaus sekä paikalliset yksityiskohtaisemmat tarpeet ja intressit henkilöstötasolla**. Palkitsemisen päälinjaukset vahvistetaan kerralla vuoden mittaisissa sykleissä.

Hyvin vahvasti palkitsemisen kenttä linkittyy liiketoiminnan tarpeisiin, eli liiketoimintasuunnitelmaan. Ja me vuosittain vois sanoa katselmoidaan meidän koko palkitsemiskokonaisuus. Se käydään meidän HR-funktion sisällä läpi, ja tota tarvittaessa isompia muutoksia jos lähdetään tekemään, niin tottakai ne käy meidän johdoryhmän käsittelyssä. [...] Nyt tietysti, kun toimitaan konserniympäristössä, niin hyvin vahvasti meillä myös tulee konsernilta linjauksia mitä tulee palkitsemiseen. Et kylhän meidän niinkun palkitsemisen viitekehys niin tulee hyvin vahvasti konsernilta. [...] Ja sitten kuitenkin me paikallisesti vahvistetaan se palkitsemisen viitekehys ja se vahvistetaan vuosittain niinku koko henkilöstölle, et mikä se meidän seuraavan vuoden palkitsemisen kokonaisuus tulee olemaan.

Myös **ulkoinen toimintaympäristö** vaikuttaa merkittävästi päätöksentekoon muun muassa lainsäädännön ja työehtosopimusten kautta. Kyseinen kohdeyritys toimii pääasiassa kaupan alalla, jolloin kaupan alan työehtosopimus on yksi ohjaavista tekijöistä.

Yhteistyössä toki [yksiköiden] kanssa. Käytännössä olemme täällä itsenäisiä, mutta toteutamme pitkälti niinkun isossa kuvassa globaaleja strategioita. Ja sitten taas niinkun Suomen lainsäädännön ja työehtosopimusten osalta tiettyjä asioita, ja tiettyjä pieniä yksityiskohtaisempia asioita voidaan paikallisestikin sitten päättää.

Ulkoisessa toimintaympäristössä tapahtuvia asioita pyritään myös huomioimaan kumppaneiden kanssa toteutettavien palkkatutkimusten avulla. Näiden kautta on mahdollista hahmottaa muutoksia, hiljaisia signaaleja, trendejä, megatrendejä ja muita vaikuttavia

asioita, jotka olisi hyvä huomioida paitsi palkitsemisessa, myös muiden henkilöstökäytänteiden päätöksenteossa ja kehittämisessä.

Ja toisaalta sit myös kuunnellaan markkinaa hyvin paljon. Että meillä säännöllisesti joka vuosi otetaan osaa palkkatutkimukseen, ja tota kuunnellaan sieltä myös, että [...] mitä tapahtuu markkinalla palkitsemisen kentällä, niin niitä pyritään sitten myös ottaa huomioon, että miten niitä meillä sovellettaisiin.

Palkitsemisen päätöksenteossa riippuu myös paljon se, että mistä palkitsemisen osa-alueesta on kyse. Muun muassa henkilöstöeduissa voidaan enemmän paikallisesti kuunnella ja osallistaa henkilöstöä, kun taas peruspalkkaukseen liittyvät asiat määräytyvät pitkälti konsernin strategian sekä työehtosopimusten kautta.

Haastatteluissa kävi myös ilmi päätöksenteossa huomioitavat vaikutukselliset teemat, kuten **oikeudenmukaisuus ja tasapuolinen kohtelu**. Näistä on linjattu myös kohdeorganisaation Code of Conduct -linjauksissa. Näiden lisäksi vaikuttavina tekijöinä nähtiin myös houkuttelevuus- ja kilpailutekijät rekrytointien ja työnantajakuvan näkökulmasta.

Varmasti isossa mielikuvassa sellainen tasapuolisuus henkilöstöön, kokonaisuus niinkun kaikkea huomioiden. Varmasti se ykköslähtökohta. [...] Varmasti myös kilpailutekijät. Houkuttelevuuden ja työnantajamielikuvan ja ehkä myös välillä jaksottaisten tarpeiden näkökulmasta, jos puhutaan johonkin työhyvinvointiin liittyvästä, jos puhutaan.

Kaikki haastatellut kommentoivat vielä yksityiskohtaisemmin heidän näkemyksiään oikeudenmukaisuuden huomioimisesta palkitsemisessa.

Kyllä mun mielestä todella hyvin. Lähdetään siitä liikkeelle, että kaikki on sitten työtehtävistäkin riippumatta, että kaikki on oikeutettu niihin.

Suurimpana varmaan, että meillä on sellainen Code of Conduct koulutus tai toimintaohjeistus, joka määrittelee, että miten tasa-arvoisesti täällä tulee toimia. Ne strategiat on sellaisia ymmärrettäviä ja niitä käydään säännöllisesti läpi. Uudetkin esimiehet perehdytetään näihin ja sitä kautta varmistutaan siitä, että oikeudenmukaisuudesta pidetään kiinni.

Oikeudenmukaisuuden toteutumisessa on myös haastateltujen mukaan tunnistettu pieniä haasteita. Vaikka oikeudenmukaisuuden huomiointi palkitsemisen perusteissa on keskeinen, voi sen toteutuminen esimerkiksi pikapalkitsemisessa aiheuttaa haasteita.

Erittäin hyvä kysymys. Nyt kun ollaan menossa tähän suuntaan, niin on mietitty, että missä kohtaa ylimääräinen vapaapäivä, missä 50 euron arvoinen leffalippu. Mikä olisi oikean tyyppinen. Pitäisi järjestää workshoppia. Kaikesta ei voi kirjoittaa ohjetta, että kun teet näin niin saat näin. Tässä asiassa meillä on tehtävää.

Näiden tekijöiden lisäksi kokonaispalkitsemisen kokonaisuuteen vaikuttavat olennaisesti myös yrityksen **arvot sekä yrityskulttuuri ja johtamiskulttuuri**. Tämä tuli esille vahvasti jokaisesta haastattelusta. Kohdeorganisaatio onkin vahvasti arvo johdettu yritys ja konserni, jolloin arvot määrittävät kaikkea päätöksentekoa, johtamista ja näin myös henkilöstökäytänteitä, kuten palkitsemiskäytäntöjä. Tämä toteutetaan niin sanotulla A-tasolla, eli HR-palvelukeskuksessa, josta tietoa valutetaan myöhemmin alaspäin yksittäisille yksiköille.

Ja nimenomaan tukee heidän myöskin työhyvinvointia ja työssä jaksamista, liikkumista ja. Kaiken ytimessä on tietysti se työntekijäkokemus suhteessa työnantajaan, että se tukee meidän kulttuuria ja arvoja. [...] ollaan hyvin semmoinen yhteisöllinen yritys ja yhteisen tekemisen meininki. [...] Kyl se niinkun meidän kulttuuri ja arvot näkyvät käytännössä vahvana.

Mehän ollaan vahvasti arvopohjainen yritys, joka luo pohjan sille yrityskulttuurille, sille että ne arvot on sen tyyppisiä että niihin palataan monissa eri yhteyksissä. Kun ne arvot on nimenomaan sellaisia että niihin on jokaisen helppo samaistua jokaisen omassa arjessa. Silloin se luo organisaatiolle hyvän pohjan, ja tänne hakeutuu sen tyyppisiä ihmisiä, vaikka oisitkin eri toimipisteessä, niin löydät siellä jotain samaistuttavaa, että se tulee siitä samanhenkisyydestä. Se näkyy täällä.

Yhtiön arvoihin kuuluu myös se, että työntekijöiden ja työnantajan kasvulla nähdään keskeinen yhteys. Näillä ei siis nähdä intressien ristiriitaa, vaan henkilökohtaisen kasvun mahdollistaminen ja toteutuminen johtaa myös liiketoiminnan kasvuun.

Että se perustuu meidän arvoihin. Meillä on statement, että "we believe in people". Kun sinä kasvat ihmisenä, niin [yritys] kasvaa. Se lähtee arvoista ja kulttuurista, jotka ovat ihmislähtöisiä. Halutaan kannustaa ihmisiä kehittymään sellaisena kuin ovat.

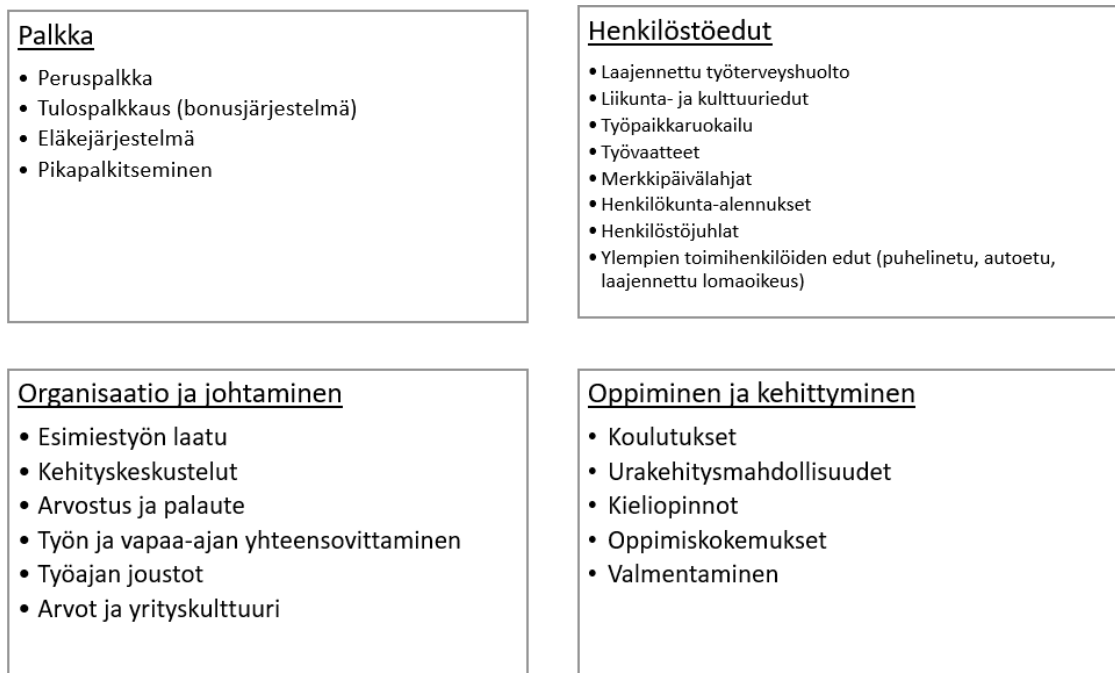
Näiden tekijöiden lisäksi haastatteluissa korostui myös työnantajan tahto systemaattisesti pyrkiä tukemaan henkilöstön työhyvinvointia palkitsemisen keinoilla. Tämä rinnastettiin myös kiinteäksi osaksi yleistä työntekijäkokemusta, eikä nähty ainoastaan siis sitouttamisen keinona. Vahvemmallalla työntekijäkokemuksella ja kokonaispalkitsemisen tyytyväisyydellä nähtiin yhteys kuitenkin sitoutumiseen.

Mutta sen päälle lähdetään rakentamaan sitä mitä halutaan meidän työntekijöille tarjota työnantajana. Ja nimenomaan tukee heidän myöskin työhyvinvointia ja työssä jaksamista, liikkumista ja. Kaiken ytimessä on tietysti se työntekijäkokemus suhteessa työnantajaan.

Kokonaispalkitsemisen rakenne

Kohdeorganisaatiossa sovelletaan haastatteluiden perusteella vahvasti kokonaispalkitsemisen ideologiaa, jossa palkitsemiseen liittyy paitsi aineelliset ja aineettomat palkitsemiskeinot, myös johtaminen ja työhyvinvointi. Lisäksi palkitsemisen rakenteessa ja yksittäisten palkitsemistapojen valinnassa ja perusteissa niiden takana on havaittavissa yhtymäkohtia myös laajemmin johtamiskulttuuriin sekä muihin henkilöstökäytänteisiin, kuten rekrytointiin, suorituksen johtamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Näistä onkin ideatasolla pyritty rakentamaan holistinen kokonaisuus, jolla on vaikutuksia paitsi henkilöstön hyvinvointiin ja suoriutumiseen, myös liiketoiminnalliseen suoriutumiseen ja strategiassa asetettujen tavoitteiden saavuttamiseen.

Kokonaisuutena organisaation kokonaispalkitsemisen rakenne ja palkitsemiskeinot on kuvattu kuviossa 11. Näistä muodostuu kohdeorganisaation kokonaispalkitsemisen rakenne. Tämä kokonaisuus myötäilee hyvin pitkälle myös tämän tutkimuksen teoriassa esitettyä kokonaispalkitsemisen mallia (Medcof & Rumpel, 2007; O'Neal 2005). Samat kategoriat ovat käytössä, mutta yksittäiset palkitsemistavat voivat kategorioiden sisällä vaihdella. Lisäksi neljän pääkategorian painoarvot vaihtelevat hieman kohdeorganisaatiossa. Huomionarvoista on erityisesti peruspalkan pienempi osuus ja toisaalta henkilöstöetujen, oppimisen ja kehittämisen sekä johtamisen korostunut painoarvo. Seuraavaksi tässä analyysissä esitetään yksityiskohtaisempia havaintoja haastatteluista liittyen organisaation palkitsemisen rakenteeseen.



Kuvio 11. Kokonaispalkitsemisen rakenne kohdeorganisaatiossa

Aineellisten palkitsemistapojen jako tapahtuu organisaatiossa peruspalkan ja tulospalkkiojärjestelmän sekä pitkän aikavälin eläkejärjestelmän kautta. Näillä palkitsemiskeinoilla pyritään antamaan paitsi perusluontoinen kompensatio tehtävästä työstä, myös kannustamaan strategian mukaisiin hyviin työsuorituksiin lyhyellä aikavälillä sekä sitouttamaan henkilöstöä ja palkitsemaan heitä pitkistä työsuhteista.

Eli meillähän sitova työehtosopimus on se, mikä määrittelee osittain sitä kompensatiota. Eli sieltä tulee meidän peruspalkat meidän työntekijätasolla. Sieltä tulee joitakin tiettyjä lisiä. Kiinteitä lisiä tai työaikalisiä. Sit on myös joukko, joilla on sopimuspalkka. Sit on myöskin bonusjärjestelmä, joka tulee konsernitason tasolta. Se on lyhyen aikavälin kannustinjärjestelmä, eli vuoden mittainen, on sidottu meidän toimintavuoteen ja toimintavuoden tavoitteisiin. [...] Sitten meillä on lisäksi vielä pitkän aikavälin kannustinohjelma, joka koskettaa joka ikistä meidän työntekijää tietyin edellytyksin. Siel on bonus esimerkiksi kuinka kauan pitää olla työskennelly, että siihen on oikeutettu, sit on konsernin ohjeinen pitkäaikavälin kannustinohjelma, joka on tällanen lisäeläkejärjestely.

Pikapalkitseminen oli myös haastatteluiden perusteella osa kokonaispalkitsemisen viitekehystä, mutta sen toteuttaminen, keinot ja perusteet ovat muutoksen alla. Tässä pyritään huomioimaan sekä konserniohjauksen tuomaa yhdenmukaisuutta läpi konsernin, mutta huomioimaan myös mahdollisuuksien mukaan maa- ja yhtiökohtaiset tarpeet ja mieltymykset. Keskeisenä tavoitteena nähtiin se, että pikapalkitsemisella täytyisi olla yhteys strategiaan tavoitteisiin ja suoriutumiseen. Pikapalkitsemisen symbolinen arvo ja merkitys eivät suoraan tulleet esille, mutta pikapalkitsemisellä nähtiin avainrooli siinä, että pienistäkin hyvistä työsuorituksista voitaisiin antaa arvostusta ja kiitosta. Tämän lisäksi pikapalkitsemista haluttaisiin viedä yhä enemmän siihen suuntaan, että esimiesten lisäksi myös muut työntekijät ja mahdollisesti jopa asiakkaatkin voisivat tarjota pieniä palkkioita hyvistä työsuorituksista, vastuun ottamisesta tai hyvän asiakaskokemuksen mahdollistamisesta.

Tällä hetkellä ollaan itse asiassa juuri uudistamassa, se on meillä työn alla. Siihen koitetaan parhaillaan löytää uusia keinoja.

Pikapalkitsemisessa on ollut tällaiset leffaliput. Tai sitten ihan erityispalkitsemista, vaikka ihan rahalla. Tai palkallinen vapaapäivä. Ottanut vaikka jonkun projektin ja suoriutunut siinä erinomaisesti, niin sit siitä on vaikka maksettu 500e kertakorvaus ihan rahaa. Tai sit noita leffalippuja. Se on nyt tarkastelun alla. Että onko lain mukaan compliant ja osittain hankala HR:n verotuksen kanssa tulee teknistä työtä, että on veronalaista tuloa ja palkanauhassa näkyy et kuka ne maksaa ja.

Itse henkilökohtaisesti koen sen, että kun on se [bonusjärjestelmä] ja sitten on peruspalkka, niin että siinä välissä olis jotain. [...] On käynyt ilmi, että niitä leffalippuja jaetaan vähän liian hövelisti, et sit pitäis vaan meidän niinku ohjeistaa ja käyä läpi, että mitkä on ne oikeet perusteet. Mut se olis tosi tärkeää, että jos sä oot tehny työs hyvin, niin sulle tulis tosta palkitseminen.

Henkilöstöetujen kokonaisuus on yrityksessä melko laaja. Siihen kuuluu palkitsemiskeinoja, joiden tarkoituksena on lisätä henkilöstön työhyvinvointia, tukea jaksamista ja terveyttä sekä keinoja, joilla halutaan palkita pitkästä urasta työnantajalla. Lisäksi yhteisöllisyyden ja yhdessä tekemisen tukeminen on yksi keskeinen tekijä valituissa henkilöstöeduissa.

Sit meillä on etupuolella lakisääteistä laajempi työterveyshuolto, joka on hyvin pidetty. Meil on henkilökunta-alennus meidän tuotteista. Se on globaali, joka on sama kaikissa meidän konsernin yrityksissä. Meillä tulee työvaatteet ja kengät meidän työntekijöille. Meillä järjestetään vuosittain henkilöstöjuhlat, vietetään virkistyspäivää, johon on saatavissa rahallinen tuki. Meil on henkilöstölle joululounas ja joululahja. Meil tuetaan myöskin liikuntaa ja kulttuuria, samoin hieronta on olemassa meidän henkilöstölle. Ja sit meil on erilaiset merkkipäivälahjat, muun muassa syntymäpäivät, joita muistetaan. Ja siihen merkkipäivälahjakategoriaan menee myöskin palvelusvuosilahjat. [...] Me tuetaan myös kieliopinnoissa. Ja sit meil on sopimuskumppaneita, joiden tuotteista ja palveluista meidän työntekijät voi myöskin saaha alennusta. Sit tietysti, jos miettii aineettomia etuuksia niin, pyritään löytämään semmoset työsuhteen ehdot, jotka palvelee molempia sekä yritystä että henkilöstöä ja sovittamaan niitä ehtoja myös niin että ne niinkun mahdollistaa työn ja henkilökohtaisen elämän yhteensovittamiseksi.

Sit meillä on harrastustoimintaa. Eli jalkapalloa, salibandyä. Nyt otettiin kesälle joogayhteistyökumppani, saa käy kerran viikkoon [yrityksen] piikkiin joogatunnilla. Sitten on tällaisia yhteistyökumppanuuksia, eli esim. Elixialta tai GoGo:lta saa alennuksella jäsenyyksiä. Vapaa-ajalla saa käydä vähän edullisemmin. [...] Tietenkin sitten johtoryhmän tasolla työskentelevillä henkilöillä, jotka on ylempiä toimihenkilöitä, niin heillä on omat etunsa. Matkapuhelinetua, autoetua, laajennettua loma-omakeutta.

Operatiivista HR-työtä tekevä vastaaja näki tämän myös keskeisenä osa-alueena palkitsemisen kokonaisuudessa, koska suurimmalla osalla henkilöstöstä peruspalkka on melko matala.

Täytyy sanoa, että jos ihan peruspalkkauksesta puhutaan niin tottakai kun ollaan kaupan ja palvelun alalla, niin hyvin matalapalkkainen alahan me sinänsä ollaan. Varmasti niinkun pientä ongelmallisuutta ihan rekrytoinninkin näkökulmasta, että kun on muitakin esim. logistiikan alan yrityksiä, niin kyllä me ihan silleen työn ehdoissa silleen hävitään peruspalkkauksen näkökulmasta.

Tämän tilanteen tiedosti myös liiketoimintajohto ja strategisempaa HR-työtä tekevät henkilöstöpäätäjät. Henkilöstötetujen kokonaisuudella ja kokonaispalkitsemisella haetaan yrityksessä tietoisesti kilpailuetua verrattuna muihin saman alan toimijoihin.

Eri yrityksillä on erilaisia tapoja erottautua muista kilpailijoista. Meillä se on ehkä semmonen kokonaispaketti tämä meidän. Emme hae välttämättä korkeinta palkanmaksua, mut sit haetaan kokonaispakettina semmonen houkutteleva, se kokonaispalkitseminen.

Osaamisen kehittämisen ja oppimiskokemukset olivat haastatteluiden perusteella myös kiinteä osa organisaation palkitsemisen kokonaisuutta.

Et meil hyvin vahvasti kannustetaan siihen työssä oppimiseen ja toisaalta urakehitykseen meidän yrityksen sisällä. Me koulutetaan valtava määrä vuosittain niin meidän työntekijöitä kuin meidän esimiehiä, koko henkilöstä, me kannustetaan siihen hyvin vahvasti. Se myös tulee koko konsernin henkilöstöstrategiasta, niin sitä myös ohjataan hyvin vahvasti konsernin näkökulmasta. Ja se on myös hyvin vahvasti linkitetty meidän liiketoimintaan meidän strategiaan, et miten meidän liiketoiminnan painopistealueet painottuukaan, niin meil tulee keskitettyjä globaaleja koulutuskokonaisuuksia, joita me implementoidaan sit maissa.

Sisäinen tehtävänkierto ja seuraajasuunnittelu on yrityksessä aktiivista arjen pienempien peruskoulutusten lisäksi. Haastatteluista nousi myös useampi maininta siitä, millaisia urapolkuja talon sisällä on pystytty tarjoamaan ja mahdollistamaan, jos työntekijällä on ollut tähän motivaatiota ja aito tahtotila.

Meil on hyviä esimerkkejä siitä, kuinka meillä on saattanut aloittaa muualla Ikea-maassa kesätyöntekijänä jo 15-vuotiaana joku henkilö ja on tänä päivänä johtoryhmän jäsen ja toimii isoissa globaaleissa projekteissa. Et se on hyvin vahva osa meidän organisaatiokulttuuria.

Minä olen esim. tullut ravintolaan työhön, ollut [apulaisyksikön johtaja], nettikaupan ja logistiikan projektipäällikkö, [yksikönjohtaja] [kaupungissa] ja [toisessa kaupungissa] ja siitä vähän tänne isompaan [yksikköön]. Seittemässä vuodessa. Enkä kehuskele sillä, vaan että se on yksi ollut semmonen motivoiva tekijä. Että ei katota aina virkavuotta ja mikä todistus ja sitä virallista pätevyyttä, vaan että jos on asennetta ja halua oppia ja motivaatiota mennä eteenpäin, niin. Se ehkä leimaa [yri-tystä].

Olennaisena asiana nousi myös palkitsemiseen liittyvä **viestintä**. Kanavia ja foorumeja palkitsemiseen käytävään viestintään löytyi paljon niin yksiköistä kuin konsernista ja HR-palvelukeskuksestaakin. Sovellettavaan viestintäkanavaan vaikutti haastatteluiden perusteella merkittävästi aiheen sisältö sekä työntekijän näkökulmasta se, missä vaiheessa tämän työsuhde on.

Uusista asioista me, mitä me tehdään lisäyksiä tai muutoksia meidän palkitsemiseen, niin niistä me tiedotetaan, luonnollisesti käydään läpi meidän YT-toimikunnassa mikä meillä on, ja sit meillä on eri viestintäkanavia, meillä on meidän intra, ja sit meillä on meidän henkilöstölehti, jota käytetään hyvin vahvasti. Viedään myöskin meidän työntekijäinfojen, esimiesinfojen kautta. Sit meillä on myös

perusperehdyttämisessä, kun uus työntekijä aloittaa, niin siellä on myös mukana palkitseminen, että mitä me tarjotaan yrityksenä.

Varmaan vähän riippuu just, että mistä puhutaan. Jos puhutaan palkasta, niin työsuhteen alussa tulee esille, että pääasiassa on työehtosopimuksesta puhetta ja palkan taso määräytyy siitä. Sitten tietysti meidän sisäisistä viestintäkanavista. Esimiehiltä. Esimiesten käyttämistä kanavista. Ja sitten tietysti koko organisaation viestintäkanavien kautta. Jos yksilöi, niin on tiettyä vastuita, että kuka siitä vastaa, että tuleeko viestin palvelutoimiston henkilöstöosalta vai tuleeko se heidän kauttaan esimiehille vai tuleeko se heidän kauttaan [yksikön] henkilöstöosastolle, ja sieltä sitten valutetaan eteenpäin ja. [...] Et hyvin moninaisesti eri asioista. Voi olla vähän sekavaakin hakea sitä tietoa.

YT-toimikunta on yksi foorumi. Siellä me ollaan tässä vuosien saatossa herätelty sitä keskustelua aiheesta, ja pyydetty siitä kautta myös sitä palautetta. Kun siellä pitäisi kuitenkin olla kaikki henkilöstöryhmät edustettuna, niin on pyritty tuomaan siihen foorumiin, kerätä tietoa sieltä omasta yksiköstä ja omista työntekijäryhmistä, ja tuotu siihen keskustelun alle näitä asioita.

Operatiivista HR- ja palkitsemistyötä tekeväälle portaalle viestinnän tila koettiin hieman poikkeavalla tavalla, ja palkitsemisen viestinnässä oli havaittu pientä muutosvaihetta, joka vaikuttaa tiedon saamiseen sekä henkilöstön osallistamiseen palkitsemisessa.

Tiettyjä kanavia, joiden kautta sitten henkilöstölle jalkautetaan. Meillä on henkilöstölehti, ja riippuu toki vähän asiasta. Henkilöstöinfoista jos on jokin merkittävämpi uudistus. Ja sitten johtaja vetää infoja henkilöstölle. Jos on taas jokin pienempi muutos, niin sitten näiden kanavien kautta. [...] Tällä hetkellä ei oo hirveästi keskustelufoorumeita. Meillä on ollut henkilöstökysely uudistumassa, otetaan uus sellainen käyttöön. Sit kun se saadaan käytäntöön, niin päästään takaisin sellaiseen rutiiniin. Sen jälkeen on ollut aina [yksikön] eri funktioiden henkilöstöryhmistä

koostuva ryhmä, jossa käsitellään niitä asioita. Siellä puhutaan myös paljon just näistä henkilöstöeduista mitä [yritys] tarjoaa henkilöstölle. Siellä työntekijät niinkun lähettiläiden kautta pääsee vaikuttamaan asioihin ja. Mut sellaista muuta forumia ei ihan niinkun työntekijätasolle ole.

Haastatteluissa nousi vahvasti esille myös **esimiesten rooli** palkitsemisessa ja yleisen henkilöstötyytyväisyydenkin rakentamisessa. Tässä korostui sekä palkitsemisen käytännön toteuttaminen, että siihen liittyvä viestinnällinen rooli henkilöstölle.

Onhan se tosi tärkeä. Siis jos mietitään suorituksen johtamista, ja sitä kautta palkitsemista, niin kylhän esimiehet on siinä avainasemassa, he on siinä joka päiväisessä arjessa mukana, ja yhdessä henkilöstön kanssa miettimässä, et kuinka me sitä meidän liiketoimintaa viedään ihan jokasessa yksikössä ja ihan jokasessa tiimissä eteenpäin. Et onhan he hyvin, hyvin tärkeässä asemassa. Ehdottomasti.

Kyl mä sanoisin kuitenkin, että sillä esimiestyöllä ja johtamisella on niin valtavan iso merkitys siihen, että kuinka sä viihdyt työssä ja kuinka sun asiat sujuu, ja esimiehen kautta tulee se kaikki muu siellä. Että miten sun oma työaika ja vapaa-aika tasapainottuu, kuinka mielekästä tai haastavaa sun työ on, että tunteeko se mun esimies mua niin, että se ottaa nää asiat huomioon siellä. [...] Sitä ei välttämättä henkilöstö aina tiedostakaan, että kaikki lähtee esimiehestä, että kaikki lähtee siitä, kuinka sinua johdetaan.

Esimiestyön roolin osalta tuli toisaalta esille myös se, että organisaatioon mahtuu paljon erilaisia esimiehiä. Nämä yksilölliset erot voivat myös vaikuttaa siihen, miten he näkevät palkitsemisen aseman sekä yksittäisten palkitsemiskeinojen merkittävyyden. Myös yksilöllisten henkilökohtaisten arvostusten ja motivaatiotekijöiden tila yksittäisessä esimieheessä arvioitiin vaikuttavan siihen, mistä asioista jokainen esimies kertoo eteenpäin omalle tiimilleen.

Varmasti hyvin erilaisia tasoja ja tapoja, koska esimiehiä on niin erilaisia. Ja monia esimiehiä. Ja heille jotkut toiset asiat voivat olla tärkeämpiä kuin toisille, että ei välttämättä ole tasalaatuista. Se on varmasti totuus. Ja riippuen mistä osa-alueesta puhutaan. Ja se minkä kukin kokee tärkeänä, niin sitä varmasti eniten kerrotaan eteenpäinkin tiimin jäsenille. Sit taas, jos on sellainen, joka ei niin paljon kosketa juuri minua, niin voi jäädä vähän vähäisemmälle. Mutta ymmärtäisin kyllä, että iso osa esimiehistä jollain tasolla kyllä.

Palkitsemisen vaikutukset sitoutumiseen

Haastatteluissa kysyttiin suoraan myös näkemyksiä siihen, mitä edellä käsitellyistä asioista liiketoimintajohto, henkilöstöpäätäjät ja palkitsemisen asiantuntijat arvioivat olevan kaikkein merkityksellisimpiä henkilöstölle. Osa näistä asioista oli myös tutkittu organisaatiossa erilaisilla tutkimuksilla ja selvityksillä, mutta osa havainnoista perustui myös vastaajien omiin näkemyksiin ja arvioihin. Näissä kysymyksissä pyrittiin selvittämään ennen kaikkea henkilöstön kokemaa palkitsemistapojen merkityksellisyyttä ja niiden vaikutusta välillisesti sitoutumiseen. Haastatteluissa tuli kuitenkin muitakin havaintoja yleiseen organisaatiokäyttäytymiseen ja henkilöstön suoriutumiseen heidän työtehtävissään.

Kuten ollaan puhuttu niin kokonaisuus on tosi laaja. Et puhutaan rahapalkasta, me puhutaan etuuksista, me puhutaan työskentely-ympäristöstä, me puhutaan kehittämisestä, niin niin kyl mä nään, että tällä on tosi ratkaseva rooli, iso rooli. Sekä niin tyytyväisyyteen, että toisaalta siihen sitoutumiseen. Oon myös onnekseni kuullu niitä tarinoita, että meille halutaan, et on saanu työtarjousta myös muualta, mut halutaan jäädä meille, kun meidän kulttuuri, arvot, yhdessä tekeminen ja johtamiskulttuuri. Niin nään, että sillä on tosi iso merkitys. Et kaikkia näitä osa-alueita ehkä vielä enemmän me halutaan yrityksenä korostaa, että kompensatio on vain yksi pieni elementti. Ja me ollaan joka rohkeesti linjattu meidän konsernin strategiassa, et se kompensatio ei oo ensimmäinen kilpailuvaltti, vaan meillä

nimenomaan puhutaan koko palkitsemiseen kokonaisuudesta, vaan halutaan korostaa aineettoman palkitsemisen keinoja hyvin vahvasti.

Haastatellut tiedostivat myös, että eri yksilöitä ohjaavat eri tekijät. Se mikä motivoi toista, ei välttämättä merkitse toiselle samalla tapaa. Yksittäisten palkitsemistapojen merkityksellisyyden arveltiin vaihtelevan työntekijästä toiseen. Myös demografiset tekijät, kuten ikä ja työsuhteen kesto tulivat tässä esille arveltuina kontekstitekijöinä.

On taidettu tehdä tutkimustakin, en muista kaikkea. Henkilöstöravintola. Liikunta- ja kulttuurisetelit. Sit se varmaan se [bonusjärjestelmä]. Tietysti [eläkejärjestelmä]. Sit on jotain pienempiä, jotka on tietyille ryhmälle tosi tärkeitä. Esim hieronta. Sit on tää jooga, sähly. Se on aina sille sählyporukalle tosi tärkeä, ja sit siellä käy 15 % tai vähän yli 10 pinnaa. Sit on se rinki joka puhuu niistä peleistä. Sit taas joogaporukalle on, että parasta ikinä, ja on löytänyt tyyliin itsensä uudelleen, ja on siis tosi merkityksellistä sille.

Mietin omasta näkökulmasta, et ilman tietämättä mitä siel on niin ajattelin itse, että toi meidän työterveyshuolto et se olis se ykkönen. Tai sanotaan et mietin top kolmosta. Et siel vois olla työterveyshuolto, toi liikunta ja kulttuurituki ja sit meän lounsaetu. Mietin näitä kolmea.

Varmasti on niin paljon erilaisia variaatioita, että miten kukin yksilö kokee. Ja yhdelle on yksi asia tärkeä, ja toiselle on toinen asia aavistuksen tärkeämpää, ja ne varmasti vaihtelee aikajaksojenkin kautta kunkin elämässä. Ja joskus voi olla hyvin vaikeakin erottaa eri asioita toisistaan. Ne kaikki muodostavat kuitenkin sen kokonaisuuden.

Mielenkiintoinen havainto oli myös, se että haastatellut arvelivat henkilöstön pitävän osaa kokonaispalkitsemisen osa-alueista itsestään selvinä, eikä välttämättä miellä niitä varsinaisesti palkitsemiseksi.

No toki työterveyshuolto, sitä toki pidetään niin sellaisena hygieniatekijänä, että kaikki mieltää, että no tottakai se kuuluu että työsuhteessa järjestetään, mutta tota. En tiää, miten henkilöstö sen ehkä sisäistää. Enemmänkin nähdään automaationa. [liikuntasetelit], hieronta ja kyllä myöskin henkilöstön ruokailu, siitä tulee tosi paljon kiitosta, kun meillä saa monipuolisesti aamupalaa, lounasta ja iltaruokaa on monipuolinen tarjonta, niin varsinkin kaupan alalla ei pienemmissä paikoissa pystytä semmosta tarjoamaan. Mun mielestä se on hieno etu, mistä monet nostaa, että ompas kiva ettei tarvi aina tuoda omia eväitä ja miettiä ruokailua.

Kyllä nään ehdottomasti positiivisena asiana, että meillä on poikkeuksellisen paljon. Ihan niinkun lähtien justiinsa tuosta meidän henkilöstötiloista, henkilöstöruokailusta. Monet sellaiset pienetkin hygieniatekijät on. Me ollaan mietitty, että monet meidän työntekijät on sellaisessa [yritys-kuplassa], että näinhän nää asiat on kaikissa kaupan alan yrityksissä, että on näin paljon perusasioita tällä tasolla.

Aiemmin tuli jo esille haastatteluissa ilmenneet kohtuullisen pitkät työurat kohdeorganisaatiossa. Sitouttavimpina tekijöinä haastatellut henkilöt pitivät laajaa kokonaispalkitsemisen kokonaisuutta, henkilöstöetujen pakettia, laadukasta esimiestyötä, laajoja oppimisen ja urakehityksen mahdollisuuksia, yrityksen kestävää sekä työntekijöiden kanssa jaettua arvopohjaa ja yrityskulttuuria. Eläkeohjelmaa pidettiin melko poikkeuksellisena järjestelynä, mutta arvioitiin myös, että se sitouttaa vain tiettyjä henkilöstöryhmiä, tiettyjä ikäryhmiä tai tietyn aikaa yrityksessä olleita työntekijöitä. Bonusjärjestelmän sitouttavuuden kohteena nähtiin lähinnä yhteiset tavoitteet sekä työsuoritukseen panostaminen, mutta organisaatioon sitoutumisen vaikutukset eivät nousseet sen osalta esille. Lisäksi kehityskeskusteluprosessin arvo nähtiin paitsi suoriutumisen johtamisen ja toimivien esimies-alaisuhteiden näkökulmasta, myös sitouttamisen tekijänä.

Siellä on muutama eri näkökulma. Et jos siellä on tulostavoitteita, niin niihin päästään ja niistä palkitaan, niin se saa ihmiset tsemppaamaan itseään. Sit näitä epäsuoria, että hyvä henkilöstöpaketti saa sut pysymään meidän työntekijänä.

Tulospalkkio nimenomaan kannustaa hyvin suoriin ja sitouttaa ihmisiä siihen työntekoon ja sen tuloksen tavoitteluun ja kulujen kontrollointiin.

Esim. lisäeläke on, että mitä ylemmälle organisaation tasolle mennään, niin sillä on varsinkin sitoutumisen näkökulmasta isompi merkitys että, se on meillä erityisen poikkeuksellinen, kun se koskee koko organisaatiota. Kun sä olet täällä pitkään ollut töissä, sä ymmärrät ja miten lähemmäksi eläke tulee, niin näet sen arvon.

Yleisesti voisin toki sanoa sen, että kehityskeskusteluprosessit ja niiden ylläpitäminen. Että edelleen koetaan, että kehityskeskusteluita pidetään sovitusti ja suunnitellusti. Ja niitä seurataan ja meidän henkilöstötyytyväisyyskyselyn perusteella ne henkilöt, jotka ovat saaneet ja olleet oman esimiehensä kanssa kehityskeskustelussa niin ovat tyytyväisempiä työntekijöitä ja heidän sitoutuneisuus on korkeampi.

Haastatteluissa kysyttiin myös lyhyesti, että miten he uskovat käsiteltyjen asioiden heijastuvan organisaation **muutostilanteissa**. Haastatellut tiedostivat hyvin, että muutostilanteissa työntekijät voivat kokea itse ja aistia muiden epävarmuutta. Vaikka oma työsuhde ei olisi vaarassa, voi olla, että joidenkin totuttujen asioiden muuttuessa alkaa omastakin aloitteesta miettimään työntekijänä, että mitä muita vaihtoehtoja voisi olla. Tällä voi haastateltujen mukaan olla heikentävä vaikutus sitoutumiseen. Isossa kuvassa haastatellut arvioivat kuitenkin, että suunnitellulla kokonaispalkitsemisen strategialla sekä yrityksen ja työntekijöiden yhteisesti jaetuilla arvoilla sekä yrityksen johtamiskulttuurilla voidaan selvittää yli muutos- ja kriisitilanteidenkin.

Tää oli mun mielestä tän sun kyselyn vaikein kysymys. [...] Jos miettii ku tää on tosin niin laaja kokonaisuus kuten me molemmat tiedetään ku me puhutaan kokonaispalkitsemisesta. Ku siel on mukana se työympäristö, se yrityskulttuuri, ja arvot. Mä mietin tätä sillä tavalla, että mä uskosin että muutostilanteessakin jos sillä yksilöllä on edelleen vahva usko siihen meiän pohjaan. Siihen yrityskulttuuriin ja arvoihin, niin mä uskon, että myös muutostilanteessa se sitouttaa meiän henkilöstöä. Mä toivon niin. Et se muutos tehdään meiän yrityskultturia ja arvoja noudattaen. Niin siinä tapauksessa, et jos se usko siihen säilyy, niin näin mä oon myös itse täs muutoksessa sitä miettiny – niin tavallaan näkee myös sen muutoksen yli. Et tästä muutoksesta tulee kuitenkin hyvä, koska se pohjautuu meidän vahvaan kulttuuriin, arvoihin ja johtamiseen.

Muutostilanteissa joku voi miettiä, että mitäs on kilpailijan paketissa. Sitä kautta voi nähdä sitä engagementtia työnantajaan. Aina kun puhutaan kokonaispaketista, niin se voi olla hämmäsempi. Joku toinen voi lyödä pöytään jotain pientä parempaa. Sieltä saisi päivätyöt. Sieltä sai paremman lisän. Lähdin sinne kun sain paremman palkan - on kokemuksia näistä. Meillä on vähän enempi, että vähän sitä, useempia pointteja listassa. Riski on aina, että se ei osu.

Palkitsemisen haasteet ja kehittämistarpeet

Haastatteluiden perusteella yleiskuva kokonaispalkitsemisen toimivuudesta ja sen tavoitteiden saavuttamisesta on hyvällä tasolla. Kaikilta haastatelluilta nousi esiin kuitenkin yksittäisiä haasteita sekä toimenpiteitä, joiden avulla saavutettaisiin vielä parempia tuloksia niin strategisten tavoitteiden kuin henkilöstön tyytyväisyyden ja sitoutumisen kannalta.

Palkitsemiskokonaisuuden ollessa kohtuullisen laaja, haastatellut toivat esiin heidän näkemystä panostaa aineettomien palkitsemistapojen toteuttamiseen jokaisen työntekijän arjessa. Haasteena nähtiin siis kyky saada henkilöstö ymmärtämään, mitä kaikkea

organisaation tarjoamaan palkitsemisen kokonaisuuteen lopulta kuuluu. Tämän osana haastatellut toivoivat näkevän myös enemmän proaktiivista palautteen antamisen ja kiittämisen kulttuuria, liittyi siihen rahallinen osuus tai ei.

Kyl varmasti sellainen niinkun aineeton palkitseminen ja sen semmoinen aitous kautta linjan. Ja ei pelkästään niinkun esimieheltä alaiselle, vaan palautteen anto kulttuurin laajentaminen, sitä ei voi koskaan olla niinkun liikaa. Suomalainen ei ole siinä parhaimmillaan kehumaan toista. [...] Ja tottakai sillä tavalla meillä on hienoja isoja globaaleja ja maakohtaisia palkitsemisen keinoja niitä aineellisia keinoja, mutta ne on välillä vähän kaukana siitä esimiehen ja alaisen arjesta. Niin ehkä jostain sellaista millä esimies voi siinä hetkessä, kun hän kokee, että minun työntekijä on tänään tai tänä vuonna poikkeuksellisesti suoriutunut, niin mitä hän voi siinä antaa niin ne on aika vähäisiä ainakin ne aineelliset jutut. Kun sitä kaikkea muuta on jo niin paljon tässä kuitenkin jo.

Kehittämistarpeista yhtenä keskeisenä nähtiin myös esimiesten rooli palkitsemisen käytäjänä sekä siihen liittyvässä viestinnällisessä roolissa. Kuten edellä kävi ilmi, esimiestyön tilaan oltiin yleisesti kyllä tyytyväisiä, joten tämä asia nähtiinkin lähinnä tekijänä, joka ei ole koskaan valmis, vaan vaatii jatkuvaa kehittämistä. Lisäksi kun organisaatiossa on paljon esimiehiä, voi olla, että eroja tasalaatuisuudessa ilmenee pakostikin. Lisäksi esimiesten omat motivaatiotekijät saattoivat haastateltujen mukaan vaikuttaa siihen, mitä palkitsemiskeinoja pidettiin eri tiimeissä esillä, ja mille luotiin pienempää arvoa.

Voitais vahvemmin viedä sitä tietoa esimiesten kautta. [...] että kylhän se niinkun myös tällä alueella se viestintä on aina se alue missä on kehitettävää – kuten muussa muussakin HR:n osa-alueessa, tai ylipäätäänsä yrityksen viestintä henkilöstön suuntaan niin tota meillä on paljon siinä mitä me voitais tehdä vielä paremmin, ja jotenkin järjestelmällisemmin ja säännöllisemmin, et ne ei unohtuisi, että mitä kaikkea meillä siihen palkitsemisen kenttään kuuluukaan. Et joitakin asioita

saattaa ruveta pitämään itsestäänselvyytenä, että näinhän tää on aina ollut ja näinhän tää tulee aina olemaan.

Esimiestyöhön liittyvien kommenttien lisäksi siis myös viestinnälliset haasteet nähtiin kollektiivisena haasteena organisaatiotasolla. Viestintäkanavia oli organisaatiossa käytössä useita, ja viestittävän asian luonteen mukaan voi olla, että kaikki asiat eivät tavoita kaikkia työntekijöitä tasapuolisesti. Viestintäkanavien moninaisuus voidaan myös kokea sekavana.

Voi olla vähän sekavaakin hakea sitä tietoa. [...] Kanavia on monia. et et. Organisaatio on laaja. Monia oletuksia matkan varrella tulee, että joku organisaation taso ajattelee, että minä olen viestinyt sen selkeästi, mutta voikin seuraavassa tasossa muuttua se tieto. Ja sekin että jos on sähköisissä kanavissa viestitty, niin kaikki työntekijät ei säännöllisesti käytä kaikkia sähköisiä kanavia. Sit taas, jos on viestitty paperisissa kanavissa, niin se paperinen viesti voi kadota, jos ei ole silloin lukemassa tietoa. Sit jos jää sinne muistin varaan niin.

No se mitä oon tässä jo maininnut, niin se viestintä on yks semmonen mitä pitäisi ylipäätään, jos puhutaan jo olemassa olevan palkitsemisjärjestelmän viestintä on yks asia. Siinä voidaan olla huomattavasti parempia.

Lisäksi kaikki haastatellut eivät jakaneet täysin yhteisesti sitä, että ohjaako palkitseminen käyttäytymistä, toimintaa ja suoriutumista riittävän selkeästi ja myös tasapuolisesti läpi organisaation. Tähän ongelmakohtaan liittyi myös havaintoja siitä, että toivotun työpanoksen ja käyttäytymisen selkeys voi vaihdella riippuen roolista, jossa eri työntekijät työskentelevät. Esimerkiksi asiakasrajapinnassa työskentelevillä tämä voi olla selkeämpää, ja tällöin myös näkyvämpää, helpommin mitattavaa ja lopulta myös helpompaa palkita. Tämä voi aiheuttaa ongelmia oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisen kohtelun näkökulmasta eri henkilöstöryhmien välillä.

Palkitseminen voisi olla vielä enemmän niinkun voisko sanoa tavoitteellisempaa. Tai ohjaavampaa. Et. Nyt puhutaan hyvin yleisellä tasolla siitä, että meillä ei oo sellaista tiettyä kriteeristöä, mikä ohjaisi kaikkien meidän palkitsemista. Ois hienoa vielä yhä enemmän siihen suuntaan, että se mitä me halutaan etenkin meidän henkilöstöä ohjata, niin se näkyy vielä vahvemmin siinä palkitsemisessa. Kun me halutaan yhä enemmän sitä yritteliäisyyttä ja yrittäjähenkisyttä ja ekstravastuun kantoa, ja tota sitä, että välillä vielä vahvemmin kyseenalaistaa niitä nykyisiä toimintatapoja ja halua kehittää toimintaa, niin esimerkiksi joku tällöinen voisi näkyä vielä vahvemmin palkitsemisessa.

Siihen suuntaan haluttaisiin mennä, että on yhteiset kriteerit. Nyt voi olla, että on eri yksiköissä työskentelyä hyvin eri tavoin palkitsemisessa. Joku voi nähdä kuitenkin eri tavoin sen, että joku on työskennellyt asiakaspalvelutilanteessa ekstrahyvin tai ottanut just sitä lisävastuuta, että ehkä enemmän voisi olla enemmän sitä meidän kulttuuria ja arvomaailmaa, että mitä halutaan korostaa.

Yksi mitä mä haluaisin nähdä, on että meillä on suoriutumiseen pohjautuva palkitsemisjärjestelmä. Me tehdään sitä tänä päivänä osittain, mutta haluaisin että se on tulevaisuudessa meidän koko organisaatiota koskeva. Sen haluaisin, että se kehitysaskel saataisiin otettua.

Haastatellut toivat esille myös näkemyksen, että kaikki työntekijät eivät välttämättä miellä kaikkia palkitsemiskeinoja osaksi palkitsemisen kokonaisuutta. Osa voi pitää joitakin asioita jopa itsestäänselvyytenä, eivätkä ymmärrä, että ne ovat työnantajan tarjoamia ja kalliita keinoja pyrkiä tukemaan henkilöstön tyytyväisyyttä ja sitoutumista.

Vois tuoda esiin sitä kokonaispakettia, ja tuoda sitä säännöllisesti. Se ei ole vain minun tehtäväni johtajana, vaan esimiesten ja kaikkien tehtävä. Tää linkittyy tähän ja tää tähän. Olisivat silloin selkeämmät. Nytkin kun oli henkilöstöjuhlat, että nekin olivat osa sitä palkitsemista, eikä vain bileet.

Kokonaispaketin tiedottaminen on semmonen, että ei välttämättä muistutella tarpeeksi. Sit jos on jotain yksittäisiin liikuntaan tai Smartum-seteleihin tai johonkin, niin sitten on lehtisiä ja mainoksia futisvuoron mainosta, sählyvuoron mainosta ja Smartum muuttuu ja sellaista. Hae joululahjasi. Sellaisia infoja. Mut sit se linkittäminen, että tää on osa meidän palkitsemista. Siinä näen vähän semmosta potentiaalia.

Lisäksi haastatteluissa nousi esiin näkemys siitä, että vuorovaikutus ja avoin keskustelu henkilöstön kanssa henkilöstöasioissa ja palkitsemiseen liittyvissä tekijöissä ei ole lopulta koskaan valmista, ja keskustelua voisi aina olla enemmän. Lisäksi henkilöstöä pitäisi enemmän osallistaa koko palkitsemisen kehittämisprosessiin.

Aina voitais joo osallistaa enemmän. On hyviä foorumeita, mutta aina voidaan kuulla enemmän.

Se, että paremmin otetaan feedbackia henkilöstön näkökulmasta, että nähdään mitä he ovat mieltä näistä. Henkilöstön kuuleminen.

Tää on semmonen minkä mä itse koen, että meillä ei varmaan koskaan voi olla liikaa tietoa siitä, et kuinka meidän henkilöstö kokee meidän palkitsemisen kokonaisuuden ja minkälainen se vaikutus on siihen sitoutumiseen. Varmasti voitais tehdä paljon tällä alueella.

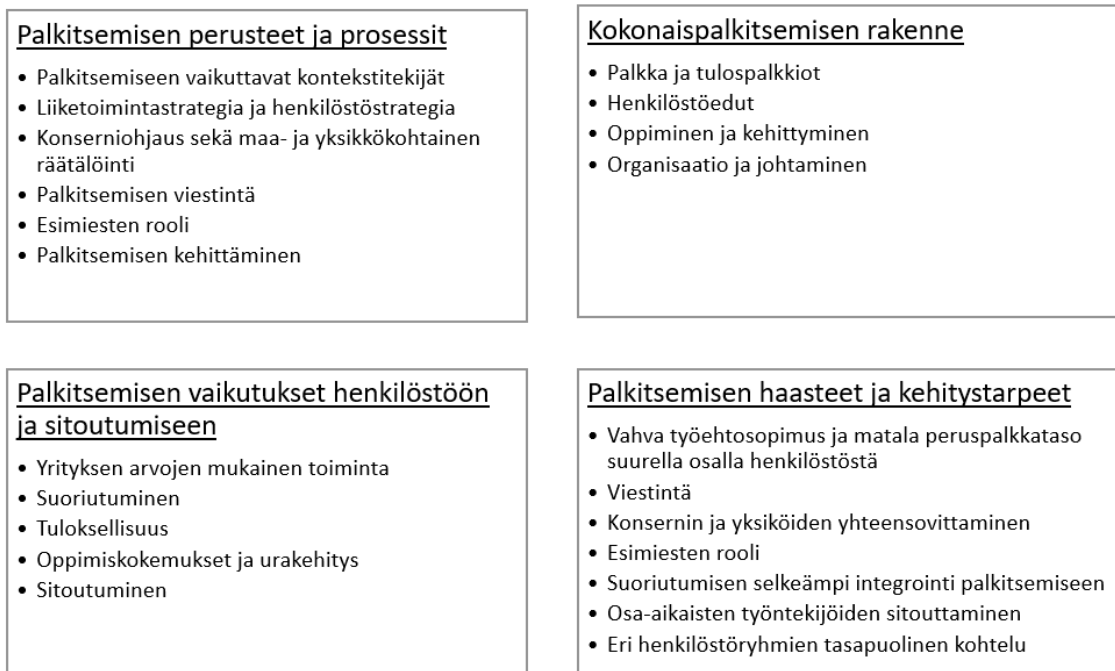
Yhteenveto haastattelujen teemoista

Kohdeorganisaation kokonaispalkitsemiseen liittyvästä viitekehyksestä saatiin neljällä haastattelulla hyvä ja selkeä kuva. Ohessa on esitetty esimerkein, miten valitut teemat saatiin muodostettu aineistosta (taulukko 3).

Taulukko 3. Laadullisen tutkimuksen analyysin vaiheet ja teemoittelu (mukaillen Tuomi & Sarajarvi, 2013: 108-112)

Alkuperäisilmaukset	Pelkistetty ilmaus	Teeman alaluokka	Teema
<p><i>"Varmasti isossa mielikuvassa sellainen tasapuolisuus henkilöstöön, kokonaisuus niinkun kaikkea huomioiden. Varmasti se ykköslähtökohta."</i></p> <p><i>"Kylhän meiän niinkun palkitsemisen viitekehys niin tulee hyvin vahvasti konsernilta. [...] Ja sitten kuitenkin me paikallisesti vahvistetaan se meidän näkökulmasta."</i></p>	<p>Oikeudenmukaisuus on yksi tärkeimmistä lähtökohdista palkitsemisessa.</p> <p>Palkitsemiseen vaikuttaa sekä konserniohjaus että paikallinen sopiminen.</p>	<p>Palkitsemiseen vaikuttavat periaatteet</p> <p>Palkitsemiseen vaikuttavat kontekstitekijät</p>	<p>Palkitsemisen perusteet ja prosessi</p>
<p><i>"... peruspalkat meiän työntekijätasolla. [...] Sit on myöskin bonusjärjestelmä, joka tulee konsernitasolta. [...] Sitten meillä on lisäksi vielä pitkän aikavälin kannustinohjelma."</i></p> <p><i>"Sit meillä on harrastustoimintaa. Eli jalkapalloa, salibandya. Nyt otettiin kesälle joogayhteistyökumppani, saa käy kerran viikkoon [yrityksen] piikkiin joogatunnilla."</i></p>	<p>Aineellisiin palkitsemiskeinoihin kuuluu peruspalkka sekä lyhyen ja pitkän aikavälin kannustinjärjestelmät.</p> <p>Liikuntaedut kuuluvat osaksi henkilöstöetuja.</p>	<p>Aineelliset palkitsemistavat</p> <p>Aineettomat palkitsemistavat</p>	<p>Kokonaispalkitsemisen rakenne</p>
<p><i>"Siellä on muutama eri näkökulma. Et jos siellä on tulostavoitteita, niin niihin päästään ja niistä palkitaan, niin se saa ihmiset tsemppaamaan itseään. "</i></p> <p><i>"Lisäeläke on, että mitä ylemmälle organisaation tasolle mennään, niin sillä on varsinkin sitoutumisen näkökulmasta isompi merkitys [...] Kun sä olet täällä pitkään ollut töissä, sä ymmärrät ja miten lähemmäksi eläke tulee, niin näet sen arvon."</i></p>	<p>Palkitseminen kannustaa hyviin työsuorituksiin.</p> <p>Lisäeläke osana palkitsemista sitouttaa ihmisiä organisaatioon.</p>	<p>Tuloksellisuus</p> <p>Sitoutuminen</p>	<p>Palkitsemisen vaikutukset</p>
<p><i>"Aina voitais joo osallistaa enemmän. On hyviä foorumeita, mutta aina voidaan kuulla enemmän"</i></p> <p><i>"Voi olla vähän sekavaakin hakea sitä tietoa. [...] Kanavia on monia."</i></p>	<p>Osallistaminen palkitsemiseen on puutteellista</p> <p>Palkitsemisen viestintä on sekavaa.</p>	<p>Henkilöstön osallistamisen haasteellisuus</p> <p>Palkitsemisviestinnän haasteellisuus</p>	<p>Palkitsemisen haasteet ja kehitystarpeet</p>

Kokonaisuutena edellä esitellyt teemat sekä niihin liitetyt keskeiset havaintojen alaluo-
kat on koottu kuvioon 12.



Kuvio 12. Teemahaastatteluiden muodostamat teemat

Kuvion 12 esittämillä perusteilla ja näistä lähtökohdista kokonaispalkitsemista toteutetaan kohdeorganisaatiossa. Liiketoimintastrategia määrittää tässäkin organisaatiossa monen muun organisaation tapaan perusteet funktiostrategioille, kuten henkilöstöstrategialle ja edelleen palkitsemisstrategialle. Tähän liittyy olennaisesti myös yrityksen arvot. Tämän lisäksi on useita muita tekijöitä vaikuttamassa siihen, miksi organisaatiossa on päädytty rakentamaan juuri tällainen kokonaispalkitsemisen viitekehys. Näitä tekijöitä ovat lainsäädäntö ja työehtosopimukset, joista kaupan alan työehtosopimus korostuu erityisen voimakkaasti toimialalle tyypillisesti. Lisäksi kokonaisuudessa huomioidaan ulkoista toimintaympäristöä, markkinatietoa sekä houkuttelevuustekijöitä suhteessa kilpailijoihin, jotka kamppailevat samoista parhaista osaajista. Lisäksi oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoinen kohtelu sekä yksilöllisten motivaatiotekijöiden mahdollisimman hyvä huomioiminen ovat prioriteetteja kokonaisuuden rakentamisessa.

Johdon haastatteluista ei noussut erityisesti esille merkkejä jäljittelevästä isomorfismista, vaan palkitsemiseen liittyvän päätöksenteon lähteet syntyvät lähinnä organisaation sisäلتä. Keskeisimpinä vaikuttimina ovat tällöin strategia ja henkilöstö. Tällöin organisaation voidaan arvioida toteuttavan enemmän paras yhteensopivuus -tyyppistä ideologiaa. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellystä strategisesta integraatiosta painottui sekä horisontaalinen integraatio liiketoimintastrategiaan, että vertikaalinen integraatio muihin henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin. Näistä nousi esiin lähinnä osaamisen kehittäminen ja rekrytointi.

Yrityksen johdon ja henkilöstöpäättäjien näkemyksen mukaan yrityksessä on pitkälle kehitetty kokonaispalkitsemisen viitekehys, jolla on keskeinen strateginen asema. Kokonaispalkitsemisen vahvuuksiksi arvioitiin ainakin seuraavat tekijät:

- Arvot ja yrityskulttuuri kokonaispalkitsemisen perustana
- Kokonaispalkitsemisen paketin kattavuus ja monipuolisuus
- Yrityksen tahtotila panostaa oppimiseen ja kehittymiseen sekä urakehitykseen organisaation sisällä

Näiden asioiden uskotaan myös vaikuttavan useisiin organisaatiokäyttäytymiseen lukeutuviin käyttäytymisiin ja vaikutuksiin. Näitä tekijöitä ovat yrityksen arvojen mukainen toiminta ja käyttäytyminen, tuloksellisuus, hyvä suoriutuminen, oppimiskokemusten kokeminen, urakehityksen tapahtuminen sekä työntekijöiden sitoutuminen organisaatioon. Vaikka sitoutuminen onkin keskeisin vaikutus ja käyttäytyminen, johon tässä tutkimuksessa on kiinnostuttu, oli myös tiedostettua, että kokonaispalkitsemisella tavoitellaan organisaatioissa myös lukuisia muita vaikutuksia.

Teemahaastatteluista ilmeni myös lukuisia johdon havaitsemissa kehitystarpeita sekä haasteita, joita he arvelevat ilmenevän valitun kokonaispalkitsemisen viitekehysten implementoinnissa. Tutkimuksen lähtökohdissa arvioitiinkin, että on mielenkiintoista selvittää sellaisen organisaation kehitystarpeita, jossa palkitsemiseen liittyviä asioita on lähtökohtaisesti kehitetty melko pitkälle. Näistä haasteista ehkä keskeisimpänä oli

kontekstitekijöihin lukeutuva vahva työehtosopimusohjaus, ja sen tuoma matala peruspalkkataso suurella osalla henkilöstöstä. Tästä syystä organisaation täytyy jatkuvasti kehittää organisaatiosta muuten niin houkutteleva, että se kompensoi tätä puutosta, ja yritys nähtäisiin parhaiden osaajien kesässä silti houkuttelevana työnantajana.

Lisäksi palkitsemiseen liittyvä viestintä ja esimiesten rooli osana palkitsemisen toteuttamista miellettiin asiana, jossa voisi aina kehittyä lisää. Koska organisaatiossa on useita eri viestintäkanavia sekä erilaisia esimiehiä, voi pakostikin esiintyä puutoksia palkitsemisen strategian mukaisen toteuttamisen ja sen tiedottamisen tasapuolisessa toteutumisessa. Näiden tekijöiden lisäksi paikalliset esimiehet ja HR-päätäjät näkivät, että vaikka vahva konserniohjaus tuo laajan kokonaispalkitsemisen viitekehyksen ja luo yhdenmukaisuutta läpi konsernin, estää se samalla toisaalta poikkeavia yksikkökohtaisia ratkaisuja palkitsemisessa jossain määrin. Useasti voikin olla, että paikalliset yksittäiset yksiköt tuntevat oman henkilöstönsä parhaiten ja sen mikä juuri heitä ohjaisi toivottuun käyttäytymiseen ja sitouttaisi heitä, mutta konserniohjaus voi estää tai ainakin hidastaa näiden palkitsemisratkaisujen käyttöönottoa.

Viimeisenä asiana mahdollisissa haasteissa haastatellut arvelivat, että osa henkilöstöstä voi kokea puutoksia oikeudenmukaisuudessa ja tasa-arvoisessa kohtelussa palkitsemisessa. Osa-aikaiset työntekijät työskentelevät vaihtelevina aikoina, ja voi olla, että he esimerkiksi kohtaavat esimiehiään harvemmin ja saavat tietoa palkitsemiseen liittyvistä uudistuksista eri tavoin kuin säännöllisemmin tai kokoaikaisesti työskentelevät työntekijät. Lisäksi toisilla henkilöstöryhmillä voi olla työroolin puolesta olla enemmän kosketusta asiakasrajapintaan, jolloin esimerkiksi asiakaskokemus ja taloudelliset mittarit kuten myynti ovat konkreettisemmin todennettavissa. Tätä on huomattavasti helpompaa myös palkita kuin esimerkiksi muita toimenpiteitä, jotka tapahtuvat enemmän taka-alalla. Samaan aikaan nämäkin toimenpiteet ovat yhtä tärkeitä ja ilman niitä moni muu toimenpide strategisten tavoitteiden saavuttamisessa ei olisi mahdollista. Näissäkin rooleissa voi suoriutua hyvin ja kantaa ylimääräistä vastuuta, joten myös näissä rooleissa toimivia täytyisi pyrkiä palkitsemaan oikeudenmukaisesti. Juurikin näistä syistä tässä

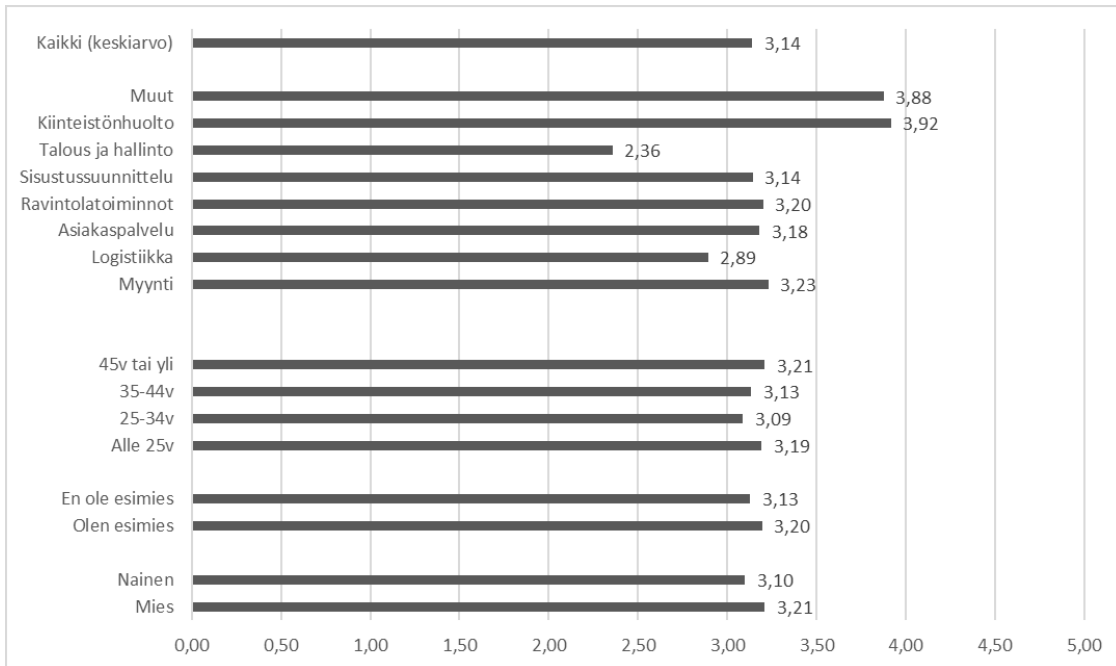
tutkimuksessa toteutettiin myös toinen empiirinen vaihe henkilöstölle, ja tätä vaihetta käsitellään seuraavaksi.

5.2 Osa 2: Henkilöstön kokemukset kokonaispalkitsemisen vaikutuksista

Tämän tutkimuksen toinen vaihe pyrki etsimään vastauksia toiseen tutkimuskysymykseen, joka oli ”minkälainen yhteys kokonaispalkitsemisella on sitoutumiseen kohdeorganisaatiossa”. Kvantitatiivisen tutkimuksen analyysi on jaettu teemoittain samoihin teemoihin kuin kyselylomake. Kuten edellä metodologiaosiossa mainittiin, analyysissä hyödynnettiin T-testiä muuttujista sukupuoleen ja esimiesasemaan ja yksisuuntaista varianssianalyysia (1-ANOVA) muuttujista yksikköön ja ikään. Summamuuuttujien välisten yhteyksien tarkastelussa hyödynnettiin korrelaatioita ja regressioanalyysia.

5.2.1 Palkitsemistuntemus

Tutkimuksessa mukana olleet vastaajat arvioivat palkitsemistuntemuksensa summa-muuttujan perusteella kohtuulliseksi (ka 3,14, kh 0,97). Arviot ryhmittäin on esitetty tarkemmin kuviossa 13. Yksiköiden välillä ei ollut tilastollisesti merkitseviä eroja, mutta keskiarvoissa selkeästi heikoin palkitsemistuntemus oli henkilöstöryhmistä talouden ja hallinnon työntekijöillä (ka 2,36, kh 0,83) ($F = 1,612$, $df = 7$, $p = 0,139$). Ikäjakauman osalta erot eivät olleet suuria (ka 3,14, kh 0,97) ($F = 0,094$, $df = 3$, $p = 0,963$). T-testien perusteella muuttujista esimiehenä olon ja sukupuolen välillä keskiarvojen erot eivät olleet palkitsemistuntemuksessa kuitenkaan kovin suuria, eikä tilastollisesti merkitseviä.



Kuvio 13. Palkitsemistuntemus henkilöstöryhmittäin

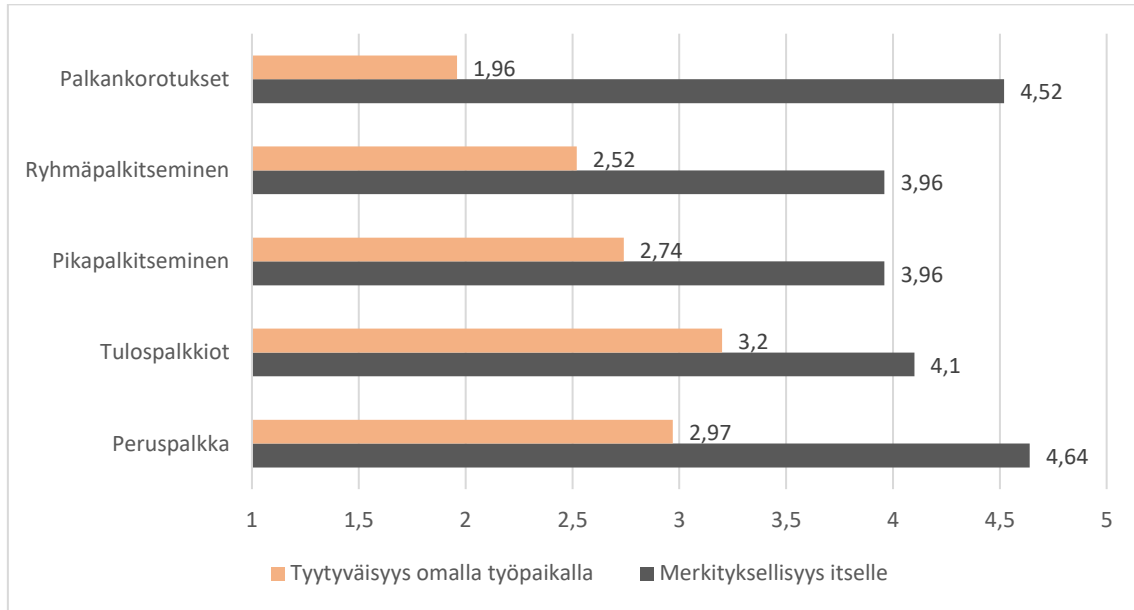
5.2.2 Palkitsemisen rakenne

Tässä osiossa tulokset esitellään kokonaispalkitsemisen osa-alueittain keskiarvovertailuina. Osa-alueet ovat palkka, henkilöstöedut, oppiminen ja kehittyminen sekä työympäristö. Palkitsemistapojen merkityksellisyys ja tyytyväisyys olivat tutkimuksessa kohdeorganisaatiota vahvasti kiinnostava tekijä, joten ne on raportoitu myös tässä teoriaosuuden ja laadullisen tutkimuksen teema-alueiden nelikohtaisen jaon mukaisesti.

Palkka

Kokonaispalkitsemisen rakenteen ensimmäiseen osioon kuului tämän tutkimuksen viitekehyksessä peruspalkka, tulospalkkiot, pikapalkitseminen, tulospalkkion ulkopuolinen muu ryhmäpalkitseminen ja palkankorotukset. Näistä merkityksellisempiä kohdeorganisaation henkilöstölle olivat peruspalkka (ka 4,64) ja palkankorotukset (ka 4,52) ja vähiten merkityksellisimmät olivat pikapalkitseminen ja tulospalkkion ulkopuolinen muu ryhmäpalkitseminen (molempien keskiarvot 3,96). Tyytyväisimpiä henkilöstö oli tulospalkkioon (ka 3,20) ja tyytymättömiä palkankorotuksiin (ka 1,96). Suurin ero yleisen

merkityksellisyyden ja oman työpaikan tyytyväisyyden välillä oli palkankorotuksissa (ka 1,96 ja 4,52) ja pienimmät tulospalkkioissa (ka 3,20 ja 4,10). Tarkemmin nämä on kuvattu kuviossa 14.

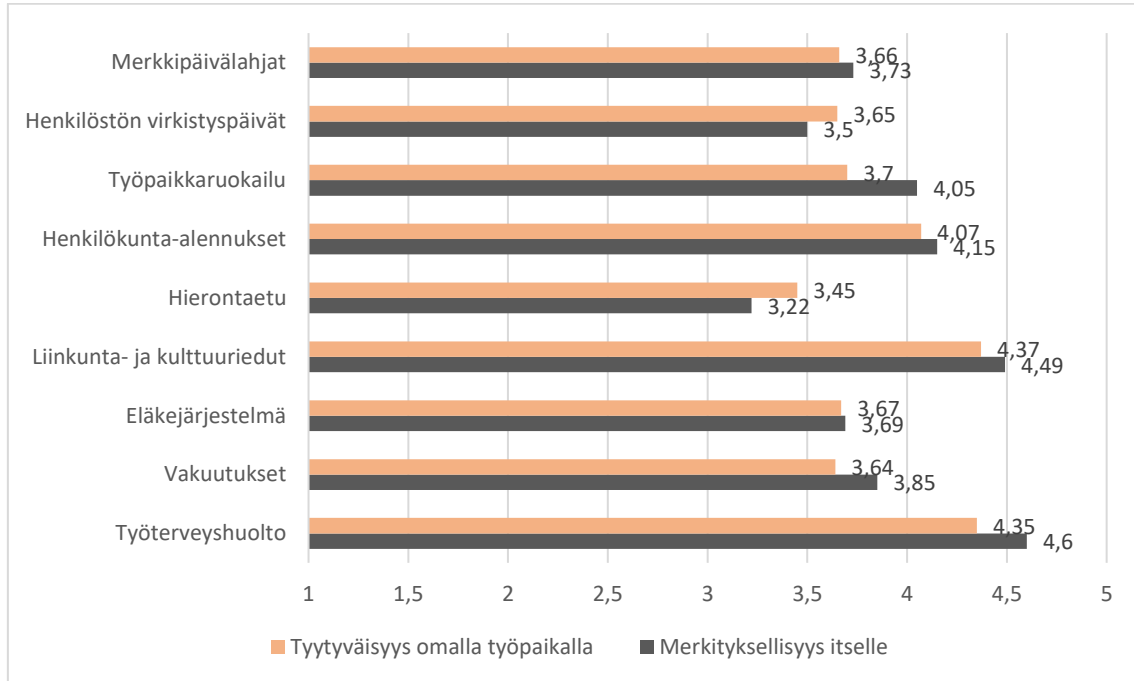


Kuvio 14. Henkilöstön arviot palkasta

Henkilöstöedut

Kokonaispalkitsemisen rakenteen henkilöstöetujen osioon kuului tämän tutkimuksen viitekehyksessä työterveyshuolto, työnantajan tarjoamat vakuutukset, lisäeläkejärjestelmä, liikunta- ja kulttuuriedut, hierontaetu, henkilökunta-alennukset, työpaikkaruokailu, henkilöstön virkistyspäivät ja merkkipäivälahjat (esimerkiksi palvelusvuosien määrästä tai syntymäpäivistä). Näistä merkityksellisempiä kohdeorganisaation henkilöstölle olivat työterveyshuolto (ka 4,60), liikunta- ja kulttuuriedut (ka 4,49) ja henkilökunta-alennukset (ka 4,49) ja vähiten merkityksellisimmät olivat hierontaetu (ka 3,22), henkilöstön virkistyspäivät (ka 3,50) ja lisäeläkejärjestelmä (ka 3,69). Tyytyväisimpiä henkilöstö oli liikunta- ja kulttuurietuihin (ka 4,37) ja tyytymättömmimpiä hierontaeuun (ka 3,45). Toisaalta hierontaedun merkityksellisyys koettiin pienemmäksi kuin sen toimivuus. Suurin ero yleisen merkityksellisyyden ja oman työpaikan tyytyväisyyden välillä oli työpaikkaruokailussa (ka

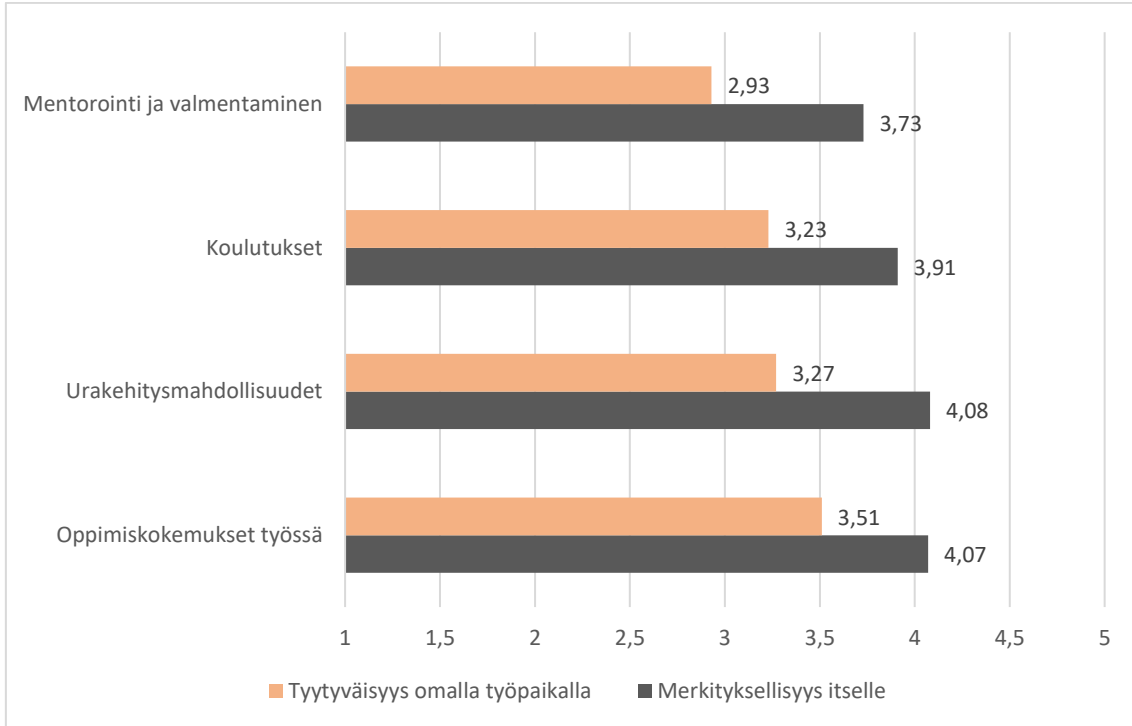
3,70 ja 4,05) ja pienimmät merkkipäivälahjoissa (ka 3,66 ja 3,73). Tarkemmin nämä on kuvattu kuviossa 15.



Kuvio 15. Henkilöstön arviot henkilöstöeduista

Oppiminen ja kehittyminen

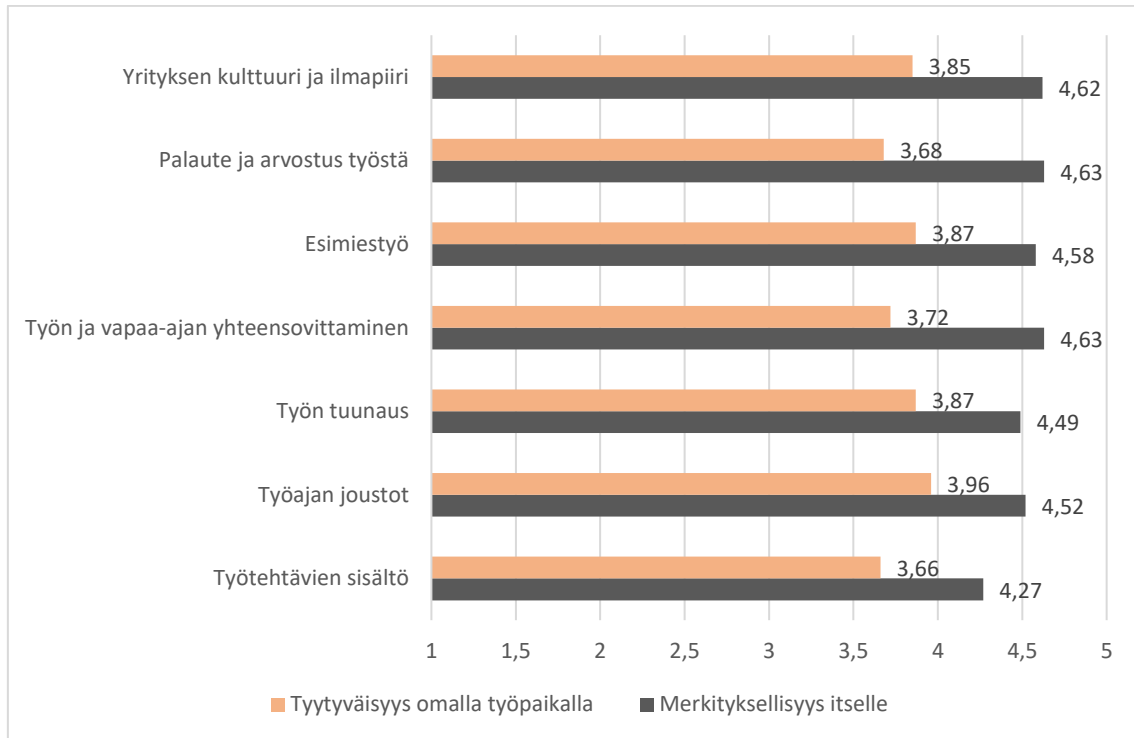
Kokonaispalkitsemisen rakenteen oppimisen ja kehittymisen osioon kuului tämän tutkimuksen viitekehyksessä yleiset oppimiskokemukset omassa työssä, urakehitysmahdollisuudet, työnantajan tarjoamat koulutukset ja työpaikan tarjoama mentorointi ja valmentaminen. Näistä merkityksellisin kohdeorganisaation henkilöstölle oli urakehitysmahdollisuudet (ka 4,08) ja vähiten merkityksellinen oli mentorointi ja valmentaminen (ka 3,73). Tyytyväisimpiä henkilöstö oli oppimiskokemuksiin työssä (ka 3,51) ja tyytymättöimpiä mentorointiin ja valmentamiseen (ka 2,93). Suurin ero yleisen merkityksellisyyden ja oman työpaikan tyytyväisyyden välillä oli urakehitysmahdollisuuksissa (ka 3,27 ja 4,08) ja pienimmät oppimiskokemuksissa (ka 3,51 ja 4,07). Tarkemmin nämä on kuvattu kuviossa 16.



Kuvio 16. Henkilöstön arviot oppimisesta ja kehittymisestä

Työympäristö

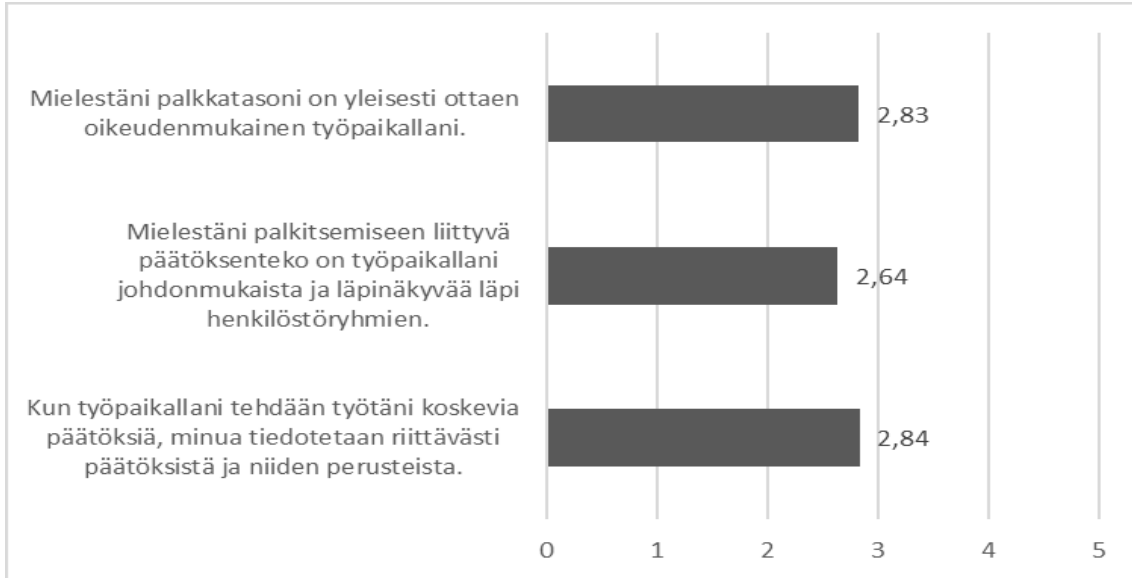
Kokonaispalkitsemisen rakenteen viimeiseen osioon kuului tämän tutkimuksen viitekehityksessä työtehtävien sisältö, työajan joustot, työn tuunaus, työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen, esimiestyön laatu, palaute ja arvostus omasta työstä sekä yrityksen kulttuuri ja ilmapiiri. Näistä oikeastaan kaikki olivat henkilöstölle todella merkityksellisiä, mutta kaikkein merkityksellisimmät olivat työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen (ka 4,63) ja palaute ja arvostus omasta työstä (ka 4,63). Vähiten merkityksellinen oli työtehtävien sisältö (ka 4,27). Tyytyväisimpiä henkilöstö oli työajan joustoihin (ka 3,96) ja tyytymättömiä työtehtävien sisältöön (ka 3,66). Suurin ero yleisen merkityksellisyyden ja oman työpaikan tyytyväisyyden välillä oli saadusta palautteesta ja arvostuksesta (a 3,68 ja 4,63) ja pienimmät työajan joustoissa (ka 3,96 ja 4,52). Tarkemmin nämä on kuvattu kuviossa 17.



Kuvio 17. Henkilöstön arviot työympäristöstä

5.2.3 Palkitsemisen yhteys sitoutumiseen

Palkitsemisosuuden jälkeen kyselyssä tarkasteltiin henkilöstön kokemuksia oikeudenmukaisuudesta ja sitoutumisesta. Keskiarvojen vertailu oikeudenmukaisuuteen liittyvistä kysymyksistä on esitetty kuviossa 18 ja sitoutumiseen liittyvistä kysymyksistä kuviossa 19.



Kuvio 18. Palkitsemisen oikeudenmukaisuus osa-alueittain

Palkitsemisen oikeudenmukaisuudessa kaikki keskiarvot jäivät melko mataliksi. Erityisesti henkilöstöryhmien välinen johdonmukaisuus eli jaon oikeudenmukaisuus koettiin heikoksi (ka 2,64, keskihajonta 1,16), mikä on linjassa aiemmin tehtyihin havaintoihin yksiköitten välisistä keskiarvoeroista palkitsemistuntemuksessa. Niin ikään vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus (ka 2,84, kh 1,22) ja menettelytapojen oikeudenmukaisuus arvioitiin heikoksi (ka 2,83, kh 1,27).

Oikeudenmukaisuuden summamuuttujaa havainnoitiin myös eri ryhmien välillä. Ikäryhmistä oikeudenmukaisimmaksi kokivat alle 25-vuotiaat (ka 3,44, kh 0,96) ja heikoimmaksi 25-34-vuotiaat (ka 2,49, kh 1,01). Ikäryhmien osalta oli mielenkiintoista huomata, että nuorin ja vanhin ikäryhmä näkivät oikeudenmukaisuuden vahvempana kuin iältään keskiryhmä (25-34 -vuotiaat ja 35-44 -vuotiaat). Erot ovat tilastollisesti merkitseviä ($F = 5,264$, $df = 3$, $p < 0,01$). Eroja esiintyi myös yksiköittäin. Heikoimmat arviot antoivat talous ja hallinto (ka 2,10, kh 1,13) ja ravintolapalvelut (ka 2,20, kh 1,03) (yksiköitten välillä $F = 1,726$, $df = 7$, $p = 0,110$). T-testien perusteella muuttujista esimiesaseman ja sukupuolen osalta erot oikeudenmukaisuudessa eivät olleet suuria, eikä tilastollisesti merkitseviä.

Sitoutumiseen liittyviä havaintoja on hyvä tarkastella summamuuttujan lisäksi kysymyksittäin (kuvio 19), koska se on ilmiönä tämän tutkimuksen keskiössä. Havainnosta on syytä nostaa esille, että henkilöstö koki omien arvojen olevan selkeästi hyvin samanlaisia kuin yrityksen arvot (ka 4,18, kh 0,77). Henkilöstöryhmistä yksikön osalta tässä esiintyy tosin tilastollisesti merkitseviä eroja ($F = 3,266$, $df = 7$, $p < 0,01$), sillä talous ja hallinto (ka 3,86) ja logistiikka (ka 3,65) olivat selkeästi muita heikompia. Tämä pyrkimys organisaation arvojen jakamisesta tuli hyvin vahvasti esille myös tutkimuksen kvalitatiivisessa osiossa. Yrityksen taloudellisen tilan heikkeneminen tai suuremmat palkkatarjoukset muualta voisivat havaintojen perusteella myös heikentää sitoutumista (ka 2,84, kh 1,14).



Kuvio 19. Organisaatioon sitoutuminen osa-alueittain

Myös sitoutumisen summamuuttujaa havainnoitiin eri ryhmien välillä. Kokonaisuutena sitoutuminen oli kohtalaista (ka 3,46, kh 0,79). Sitoutuneimpia olivat yksiköistä sisustus-suunnittelu (ka 4,07, kh 0,83) ja heikoiten sitoutuneita talous ja hallinto (ka 2,95, kh 1,04). Erot yksiköittäin olivat tilastollisesti merkitseviä ($F = 2,466$, $df = 7$, $p = 0,022$). Ikäryhmistä heikoiten sitoutuneita olivat 25-34 -vuotiaat (ka 3,18, kh 0,79) ja sitoutuneimpia vanhimmat (ka 3,83, kh 0,94). Erot olivat tilastollisesti merkitseviä ($F = 4,601$, $df = 3$, $p < 0,01$). T-testien perusteella esimiesaseman ja sukupuolen osalta erot eivät olleet suuria.

Työtehtävien vaihtohalukkuutta oltiin harkittu kohtuullisesti sekä organisaation sisällä (ka 3,39, kh 1,61) että organisaation ulkopuolelle (ka 3,40, kh 1,56). Organisaation sisällä vaihtohalukkuus oli kunnossapidossa muita selkeästi matalampi (ka 1,33, kh 0,58), mutta erot yksiköitten välillä eivät olleet tilastollisesti merkitseviä ($F = 1,510$, $df = 7$, $p = 0,171$). Työpaikan ulkopuolelle vaihtohalukkuudessa oli sen sijaan ikäryhmittäin tilastollisesti merkitseviä eroja ($F = 5,623$, $df = 3$, $p < 0,01$) niin, että 25-34 -vuotiaat (ka 3,88) ja 35-44 -vuotiaat (ka 3,67) harkitsivat sitä selkeästi nuorempia ja vanhimia enemmän. Yksiköittäin, sukupuolen tai esimiesaseman mukaan erot eivät olleet tilastollisesti merkitseviä.

Korrelaatiot ja regressiot

Kokonaispalkitsemisen tyytyväisyydellä ja sitoutumisella löydettiin positiivinen vahva korrelaatio ($r=0,645$), kuten oli arveltukin. Työpaikan vaihtohalukkuuden kanssa kokonaispalkitsemisen tyytyväisyys korreloi puolestaan negatiivisesti ($r = -0,535$). Nämä kaikki korrelaatiot olivat tilastollisesti erittäin merkitseviä ($p < 0,001$). Vastaajan iän ja sitoutumisen välinen korrelaatio oli myös positiivinen, mutta ei yhtä voimakkaasti ($r=0,120$). Työpaikan vaihtohalukkuuden ja iän välinen korrelaatio oli lievästi negatiivinen ($r = -0,057$). Nämä korrelaatiot eivät olleet tilastollisesti merkitseviä. Tämä on toki hieman yllättävää, koska yleensä iäkkäämmät ihmiset sitoutuvat organisaatioon vahvemmin (Cohen, 1993). Korrelaatiot on esitetty tarkemmin alla olevassa taulukossa 4.

Taulukko 4. Kokonaispalkitsemisen tyytyväisyyden ja sitoutumisen korrelaatiot

	1. Kokonaispalkitsemisen tyytyväisyys	2. Sitoutuminen	3. Työpaikan vaihtohalukkuus	4. Ikä
1. Kokonaispalkitsemisen tyytyväisyys	-			
2. Sitoutuminen	0,645 ***	-		
3. Työpaikan vaihtohalukkuus	-0,535 ***	-0,626 ***	-	
4. Ikä	-0,14	0,077	-0,030	-

* p <0,05, ** p <0,01, *** p <0,001

Tämän tutkimuksen muuttujien välisiä yhteyksiä tarkasteltiin myös regressiomallien avulla. Regressiomalleissa vastemuuttujina olivat sitoutuminen (taulukko 5) ja työpaikan vaihtohalukkuus (taulukko 6). Selittävänä muuttujina oli kokonaispalkitsemisen tyytyväisyys ja oikeudenmukaisuus. Ikä ja sukupuoli toimivat kontrollimuuttujina. Tämän tutkimuksen perusteella ensimmäinen hypoteesi vahvistui, eli kokonaispalkitsemisen tyytyväisyydellä löydettiin positiivinen yhteys sitoutumiseen ($B = 0,750$). Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksen perusteella mitä tyytyväisempi henkilöstö on organisaationsa kokonaispalkitsemisen toimivuuteen, sitä enemmän koetaan sitoutumista organisaatioon.

Taulukko 5. Sitoutumista selittävä regressiomalli

	Sitoutuminen
Kokonaispalkitsemisen tyytyväisyys	0,750***
Oikeudenmukaisuus	0,142
Ikä	0,085
Sukupuoli	-0,009
Selitysaste (R^2)	0,444

* p <0,05, ** p <0,01, *** p <0,001

Sen sijaan työpaikan vaihtohalukkuuden kanssa yhteys oli negatiivinen ($B = -1,473$), eli mitä parempi kokonaispalkitsemisen toimivuus, sitä vähemmän henkilöstö harkitsee työpaikan vaihtoa. Näin ollen myös tutkimuksen toinen hypoteesi vahvistui oikeaksi.

Käytännössä siis kokonaispalkitsemisen ja sitoutumisen välinen yhteys voi realisoitua käyttäytymisenä madaltuneena työpaikan vaihtohalukkuutena.

Taulukko 6. Työpaikan vaihtohalukkuutta selittävä regressiomalli

	Työpaikan vaihtohalukkuus
Kokonaispalkitsemisen tyytyväisyys	-1,473***
Oikeudenmukaisuus	0,006
Ikä	-0,069
Sukupuoli	0,725**
Selitysaste (R ²)	0,338

* p <0,05, ** p <0,01, *** p <0,001

Kokonaispalkitsemisen tyytyväisyyden ja sitoutumisen välillä löydettiin siis yhteys, mutta on hyvä huomioida, että tämä ei vielä tarkoita automaattisesti näiden muuttujien välistä kausaalisuutta. Kausaalisuuden toteaminen vaatisi poikkileikkausaineiston sijaan pitkitäisaineiston ja muitakin oletuksia. Tästä saadaan toki mahdollisuuksia jatkotutkimuksille, joita käsitellään tarkemmin tämän työn lopussa.

5.2.4 Palkitsemisen kehittäminen

Henkilöstökyselyn lopuksi vastaajat saivat myös halutessaan antaa vapaata palautetta palkitsemiseen liittyvistä kehitystarpeista sekä kommentoida uusien palkitsemistapojen lisäämistä tai olemassa olevien palkitsemistapojen poistamista. Näitä vastauksia pyydettiin myös perustelemaan. Nämä vastaukset jakautuivat pääasiassa seuraaviin teemoihin: peruspalkka, pikapalkitseminen, viestintä, oikeudenmukaisuus ja palkitsemistavoissa tapahtuneet muutokset.

Vapaissa vastauksissa nousi esille tyytymättömyys peruspalkkaan ja sen suuruuteen suhteessa työn määrään ja kuormittavuuteen. Sopimuspalkkoja kaivattiinkin useissa vastauksissa. Vastaajat näkivätkin, että esimerkiksi pikapalkitsemisen merkitys korostuu tällöin, sillä sen avulla voidaan osoittaa kiitosta ja arvostusta henkilökohtaisesta suoriutumisesta. Tässä oli vastausten perusteella tapahtunut muutoksia aiempiin

palkitsemiskäytänteisiin, ja pikapalkitsemisen ei koettu myöskään jakautuvan tasaisesti kaikille. Vastaajat huomauttivat myös, että aina palkitsemisen ei tarvitse olla rahallista, vaan myös kiitoksen säännöllisempi huomioiminen hyvin tehdystä työstä tai työskenteleasantesta riittäisi jo useasti. Pikapalkitsemisen lisäksi myös osastokohtaista palkitsemista toivottiin paljon. Osa kritisoi myös sitä, että palkitseminen ei huomioi riittävästi tilanteita, joissa oma yksikkö suoriutuu hyvin, mutta maan laajuinen suoriutuminen jää tavoitteistaan. Tämä nähtiin motivaatiota laskevana tekijänä.

Yleisesti toivottiin enemmän tietoa kaikesta siitä, mitä palkitsemisen kokonaisuuteen työpaikalla kuuluu sekä selkeyttä ja perusteita sille, miksi joitain muutoksia palkitsemiseen on tehty. Muutoksia oli tapahtunut ilmeisesti ainakin edellä mainitun pikapalkitsemisen lisäksi työterveyspalveluiden heikkenemisessä sekä liikuntavuoroissa. Liikuntatapahtumat ja -vuorot nähtiinkin tärkeänä osana organisaation yhteisöllisyyden rakentamisesta.

Useat palautteista liittyivät eri muodoissa palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen. Eri henkilöstöryhmien välillä työmäärissä koettiin olevan eroja, mutta samaan aikaan tätä ei riittävästi huomioida palkitsemisessa. Kaikki eivät myöskään kokeneet tasapuolisesti pysyväänsä etenemään urallaan organisaation sisällä. Kiitoksen saaminen työstä aineellisesti tai aineettomasti korostui myös vastausten perusteella enemmän niillä, jotka työskentelevät asiakasrajapinnassa. Kommentit ovat siis linjassa kvantitatiivisessa osuudessa esiintyneiden oikeudenmukaisuuden matalien arvojen kanssa.

Tukifunktiot saavat tiimikohtaista palautetta erittäin harvoin, eikä tukifuntioille jaeta samoja palkitsemisia kuin myyntiosastoille jotka voivat työssään saavuttaa taloudellista kasvua.

Myös sillä koettiin olevan merkitys, että miten hyvistä suorituksista palkitaan. Kahvihuooneiden ja sosiaalisten tilojen karkkibuffetteja enemmän toivottiin esimerkiksi palkallisia vapaita, rahallisia korvauksia tai elokuvalippuja. Yhtenä konkreettisena

parannusehdotuksena annettiin yrityksen omat tuotepalkinnot, jotka paitsi palkitsisivat, myös lisääisivät tuotetietoutta ja sitouttaisivat työntekijöitä yritykseen.

Se, että henkilökuntaravintolaan tuodaan karkkia tms. Ei oikeasti palkitse kerään. Paremmat palkitsemiset olisi palkalliset vapaat, leffaliput, [liikuntasaldo] tai rahallinen korvaus.

Työntekijät voisivat saada esimerkiksi [yrityksen] tuotepalkintoja tai lahjakortteja palkinnoksi hyvin tehdystä työstä tai tavoitteiden saavuttamisesta, mikäli rahallinen bonus ei onnistu. Tämä sitouttaisi työntekijöitä yritykseen ja myös parantaisi työntekijöiden tuotetietoutta.

6 Pohdinta

6.1 Tutkimuksen tarkastelu ja kontribuutiot

Tässä tutkimuksessa tutkittiin kokonaispalkitsemista sekä sen yhteyttä henkilöstön sitoutumiseen organisaatiokäyttäytymisessä. Palkitsemisesta on kehittynyt nykyään yksittäisiä sisäisiä tai ulkoisia sekä aineellisia ja aineettomia palkitsemistapoja holistisemmin yhdistävä kokonaisuus, jonka täytyy pystyä vastaamaan muuttuvan organisaatioiden sisäisen ja ulkoisen toimintaympäristön vaatimuksiin. Toimiva modernisti ymmärretty kokonaispalkitseminen (Armstrong & Stephens, 2005: 14; Medcof & Rumpel, 2007; O'Neal, 2005) on yksi keskeisistä henkilöstöjohtamisen keinoista vaikuttaa henkilöstön suoriutumiseen ja tuloksellisuuteen (Guest, 1997) sekä saatavuuteen, motivaatioon, hyvinvointiin ja sitoutumiseen (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala, 2014: 35) – eli käytännössä koko työntekijän työsuhteen elinkaareen organisaatiossa

Vaikka kokonaispalkitsemisen suunnittelulle ja implementoinnille olisikin lähtökohtaisesti annettu niiden ansaitsema painoarvo, erilaiset tilannetekijät voivat kuitenkin vaikuttaa henkilöstön kokemuksiin niiden toimivuudesta. Yleisesti onkin alettu sanomaan, että vain muutos on pysyvää. Nämä organisaatioiden ja yksilöiden kohtaamat muutostilanteet ovatkin keskeisiä epävarmuutta aiheuttavia tekijöitä, jossa henkilöstöjohtamisen käytänteiden tila ja vaikutukset punnitaan konkreettisemmin. Erityisesti henkilöstön vähentämisellä voi olla vaikutuksia affektiiviseen, jatkuvuusperusteiseen ja normatiiviseen sitoutumiseen (Leventhal 1980). Luonnollisesti olisi toivottavaa, että nämä toimenpiteet eivät vaikuta organisaatioon muutoksen jälkeen jäävän henkilöstön affektiiviseen sitoutumiseen. Ihmiset ovat kuitenkin inhimillisiä tuntevia olentoja, eivätkä käyttäydy koneenomaisesti. Epävarmuus työn jatkuvuudesta ja muutokset sen tekemisen muotoihin ja työn sisältöön synnyttävät ymmärrettävästi tunnereaktioita. Nämä tunnereaktiot voivat vaikuttaa organisaatiokäyttäytymiseen, ja täten myös sitoutumiseen. Epävarmuuden hallinnasta ja muutoksen johtamisesta onkin tullut yksi keskeisimmistä esimiestyön ja johtamisen osaamisalueista tämän päivän työyhteisöissä, ja tämä painoarvo tuskin ainaakaan pienenee tulevaisuudessa.

Näistä syistä tutkimuksen aihe oli erittäin tarpeellinen ja ajankohtainen niin tutkimuksellisesti kuin käytännöllisesti kohdeorganisaation kannalta. Tutkimuksessa asetetut tutkimuskysymykset saatiin vastattua kaksivaiheisella empiirisellä tutkimuksella. Aineistojen analyysissä tutkimuksen molemmat hypoteesit vahvistuivat, eli tutkimuksen perusteella kokonaispalkitsemisella löydettiin olevan positiivinen yhteys sitoutumiseen ja negatiivinen yhteys työpaikan vaihtohalukkuuteen. Laadullisen ja määrällisen aineiston vuoropuhelulla saatiin myös muita sekä käytännöllisiä että teoreettisia kontribuutioita.

Käytännön kontribuutiona tutkimuksesta selvisi yhden kohdeorganisaation avulla tarkasteltuna useita keinoja toteuttaa kokonaispalkitsemista. Tekemällä vuoropuhelua laadullisen ja määrällisen aineistojen ja niiden tulosten välillä saatiin myös kohdeorganisaatiolle arvokasta lisäymmärrystä siitä, miten yrityksen valitsema palkitsemisen kokonaisuus sitouttaa henkilöstöä ja mitä kehitystarpeita siinä on. Kokonaisuutena sitoutuminen oli organisaatiossa kohtalaista, mutta eroja ilmeni henkilöstöryhmittäin. Tätä saattaa osaltaan selittää havainnot, joita tehtiin palkitsemisen osatekijöiden problematiikassa. Näitä havaintoja avataan seuraavaksi tarkemmin.

Tutkimuksen kvalitatiivisessa osiossa nousi esille, että kohdeorganisaatiolla on käytössä laaja kokonaispalkitsemisen malli. Tämä pohjautuu ennen kaikkea liiketoimintastrategiaan, ja siitä johdettuun henkilöstö- ja palkitsemisstrategioihin sekä globaalin yrityksen tuomaan konserniohjaukseen. Myös oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu on keskeinen palkitsemista määrittävä tekijä. Lisäksi yritys on vahvasti arvojohdettu organisaatio, mikä näkyy myös palkitsemisen perusteissa ja päätöksenteossa. Myös markkinaa kuunnellaan kilpailutekijöiden osalta sekä organisaation henkilöstön toiveita pyritään huomioimaan parhaan mukaan. Maakohtainen räätälöinti on myös tärkeää, sillä jokaisella maalla on oma lainsäädäntö ja työehtosopimuksetkin, jotka vaikuttavat olennaisesti palkitsemiseen. Tämän työn teoriaosuudessakin kävi ilmi, että Suomessa on vahva työehtosopimusten asema, mikä näkyy myös tämän organisaation palkitsemisessä. Tämä heijastuu erityisesti yrityksen toimialalla melko tyypilliseen työehtosopimusten määrittelemään matalaan peruspalkkatasoon. Tämä on yksi havainto normatiivisesta

isomorfismista toimialalla (Meyer & Allen, 1997). Kuitenkin dynaaminen kilpailu parhaista osaajista ja heidän sitouttamisestaan on monen muun alan tapaisesti toimialalla kovaa, mistä syystä yritys yrittää panostaa vahvaan kokonaispalkitsemisen malliin.

Haastatellut henkilöstöjohdon henkilöt arvioivat yhdeksi keskeiseksi tekijäksi sen, että henkilöstö kokee peruspalkkatason matalaksi. Tämä vahvistui myös kvantitatiivisessa vaiheessa, jossa peruspalkka oli henkilöstölle erittäin merkityksellinen, mutta samaan aikaan tyytymättömyyttä siihen esiintyi havainnoissa. Sitoutumiseen liittyvissä kysymyksissä tuli esille myös, että korkeammat palkkatarjoukset muista yrityksistä voivat hyvin heikentää sitoutumista omaan organisaatioon. Erityisesti palkankorotusten saamisen mahdollisuudet nähtiin heikkoina, mutta samaan aikaan henkilökohtaisesti erittäin merkittävänä. Toisaalta matala peruspalkkaus oli haastateltujen mukaan tekijä, joka on jo työsuhteen alussa tiedossa. Haastatellut arvioivatkin, että kokonaispalkitsemisen muut osa-alueet ovat niitä, joiden avulla henkilöstö lopulta sitoutuu organisaatioon. Näitä tekijöitä olivat heidän mukaansa esimerkiksi jaetut arvot, hyvä esimiestyö, osaamisen kehittäminen, urakehitysmahdollisuudet ja monipuoliset henkilöstöedut. Olikin kohdeorganisaation kannalta hyvä havainto, että kaikkiin muihin kokonaispalkitsemisen pääosa-alueisiin oltiin pääasiassa tyytyväisiä

Palkitsemistapojen merkityksellisyyteen ja niiden tyytyväisyyteen tehtyjen aineiston vertailujen perusteella yrityksen johto arvioi osan palkitsemisen rakenteeseen liittyvistä asioista hyvin, mutta myös ristiriitauksia löytyi. Tällä perusteella yrityksessä olisi suositeltavaa lisätä henkilöstön ja johdon välistä vuorovaikutusta sekä yksittäisten palkitsemistapojen valinnassa, että siihen liittyvissä prosesseissa. Tähän kuuluu myös palkitsemiseen liittyvän viestinnän kehittäminen. Yrityksen johdon haastatteluissakin tuli esille johdon arvio siitä, että viestintää ei voisi koskaan olla tarpeeksi ja, että eri henkilöstöryhmien tasapuolinen tavoittaminen ja huomioiminen on ajoittain haastavaa.

Kvantitatiivisen tutkimuksen perusteella tämä myös vahvistui, sillä yleisesti ottaen henkilöstö koki palkitsemistuntemuksensa kohtalaiseksi. Myös avoimissa palautteissa

toivottiin lisää viestintää palkitsemisesta, sen perusteista ja erityisesti palkitsemiseen liittyvien muutosten avointa perustelua. Peruspalkkauksen määräytymisperusteet tunnettiin hyvin, mutta palkitsemisen päätöksenteon prosessin tuntemus sekä viestintä palkitsemiseen liittyvistä perusteista ja muutoksista vaatisivat kehitystä. Tässä oli myös jonkin verran hajontaa henkilöstöryhmittäin, minkä voisi huomioida kohdeorganisaatiossa. Yksittäisillä henkilöstöryhmillä annetut arviot olivat jopa todella heikkoja, mikä vaatisi reagointia yritykseltä. Luonnollisesti kollektiivisen palkitsemistuntemuksen lisääminen ja epätietoisuuden vähentäminen voisivat lisätä tyytyväisyyttä myös olemassa olevaan palkitsemisstrategiaan. Tässä johto arvioi esimiehillä olevan keskeinen rooli. Tähän on luultavasti myös hyvät edellytykset, koska myös henkilöstö arvioi esimiestyön laadun olevan erittäin merkityksellinen tekijä ja myös kohtuullisen hyvää omassa organisaatiossa. Näistä syistä palkitsemiseen liittyvää keskustelua ja koulutusta myös johdolta esimiehille ja heiltä edelleen henkilöstölle olisi suositeltavaa lisätä.

Yrityksen johdon perusteella palkitsemisen vaikutuksia tutkitaan organisaatiossa useilla keinoilla. Tässä keskeisimpinä ovat henkilöstökysely, useat erimuotoiset henkilöstöinfot, uutislehti, intranet ja exit-haastattelut työntekijöiden lopettaessa työsuhteensa. Näiden perusteella yrityksen johto arvioi, että heillä olisi kohtuullisen hyvä käsitys palkitsemisen vaikutuksista tyytyväisyyteen ja sitoutumiseen, mutta samaan aikaan he olivat hyvin halukkaita lisäämään tätä läpinäkyvyyttä. Organisaatio voisikin miettiä systemaattisia keinoja nimenomaan palkitsemisen arvioinnista myös työsuhteen aikana, eikä vasta exit-haastatteluissa tai sivullisena osa-alueena yleisessä henkilöstökyselyssä. Tällöin mahdollisiin puutoskohtiin pystyttäisiin reagoimaan ennen kuin sitoutuminen on heikentynyt ja esimerkiksi työpaikan vaihtopäätös on jo tehty. Puutoskohtien *proaktiivinen* (ei reaktiivinen) selvittäminen ja niistä välittäminen välittäminen välittäminen tunnetta, mikä voisi lisätä sitoutumisen lisäksi myös yleistä tyytyväisyyttä, motivaatiota ja suoriutumista.

Yksi keskeinen käytännön havainto oli myös palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen liittyvä problematiikka. Yrityksen johto arveli oikein, että osa henkilöstöstä voi kokea palkitsemisen tasa-arvoisuudessa puutoksia esimerkiksi pikapalkitsemisen osalta.

Henkilöstöryhmistä eroja ilmeni erityisesti yksiköitten ja ikäryhmien välillä. Heikoimmat arvosanat antoivat talous ja hallinto sekä ravintolapalvelut, joihin olisikin varmasti hyvä kiinnittää huomiota. Iän osalta erot eivät olleet hirveän suuria, mutta keskiryhmä, eli 25-34 -vuotiaat olivat tyytymättöimpiä.

Tämä havainto tuli esille myös iältään keskiryhmän korkeampana halukkuutena vaihtaa työpaikkaa organisaation ulkopuolelle. Voitaisiin arvioida, että nuoremmat työntekijät ovat vielä oppimassa talon tavoille ja täten helpommin tyytyväisiä organisaatioon liittyviin asioihin, ja tyytyvät myös matalampaan palkkaan. Iäkkäimmät työntekijät eivät enää harkitse työpaikan vaihtoa (sitoutuminen oli heillä korkeinta) ja ovat muutenkin tyytyväisempiä jo siinä vaiheessa uraa. Kuitenkin riskitekijäksi voi muodostua tyytymätön keski-ikäryhmä, josta saatetaan toivoa tulevaisuuden avainpelaajia ja johtajia organisaation eri avaintehtäviin. Olisikin tärkeää pitää huolta heidän tyytyväisyydestään, jotta heidän sitoutumisensa ja myös suoriutumisen eivätkä heikkene. Myös henkilöstökyselyn avoimissa palautteissa tämä tuli esille, eli eri henkilöstöryhmät kokivat, että kaikkien ylimääräisellä ponnistelulla ja hyvillä työsuorituksilla ei ollut oikeudenmukaisesti samaa arvoa läpi organisaation.

Palkitsemistapojen osalta avoimissa palautteissa pikapalkitsemisen perusteissa ja tavoissa tapahtuneet muutokset olivat jaettu huolen ja tyytymättömyyden aihe. Tähän vaikuttaa ylempää konsernista tulevat päätökset, joten myös paikallisen yksikön ja globaalin konsernin välistä vuoropuhelua palkitsemiseen tehtyjen muutosten vaikutuksista kannattaa lisätä. Pikapalkitsemisen lisäksi myös osastokohtaista palkitsemista toivottiin paljon. Osa kritisoi myös sitä, että palkitseminen ei huomioi riittävästi tilanteita, joissa oma yksikkö suoriutuu hyvin, mutta maan laajuinen suoriutuminen jää tavoitteistaan. Tämä nähtiin motivaatiota laskevana tekijänä. Myös tämä havainto liittyy jälleen oikeudenmukaisuuden problematiikkaan.

Tutkimukseen perusteella henkilöstö koki omien arvojen olevan selkeästi hyvin samantaisia kuin yrityksen arvot. Tämä pyrkimys tuli hyvin vahvasti esille myös johdon

haastatteluissa, joiden mukaan yrityksen arvopohjaa korostetaan jo ulkoisessa työnantajakuvassa ja rekrytointivaiheessakin. Havaintojen perusteella henkilöstö on keskimäärin melko ylpeä kuuluessaan osaksi organisaatiota ja arvomaailma on sen kanssa yhtenevä. Yrityksen johdon haastatteluissa nousikin näkemys, että myös muutostilanteissa vahva kollektiivisesti jaettu arvopohja ja hyväksi koettu yrityskulttuuri auttavat. Johto toivoi, että vahvaksi ja kollektiiviseksi koettu arvomaailma antaisi henkilöstölle luottamuksen, että muutokset palkitsemiseen ja muihinkin asioihin tehdään yhteisiä arvoja ja yrityskulttuuria noudattaen, ja että muutoksista tulisi näistä syistä lopulta hyvä lopputulos.

Tämän tutkimuksen perusteella on vielä vaikeaa sanoa mikä kontekstitekijöissä olevan muutostilanteen todellinen painoarvo ja vaikutus on saatuihin havaintoihin henkilöstön näkökulmasta. Se voi kuitenkin selittää osaa havainnoista, ja erityisemmin tehdä joidenkin havaintojen voimakkuudesta vahvempaa muutostilanteen vallitessa. Esimerkiksi sitoutumista mittaavissa kysymyksissä korkeammat palkkatarjoukset koettiin tekijänä, joka voisi lisätä työpaikan vaihtoaikkeitä. Olisikin hyvä tietää, onko näin myös normaalisti, vai auttaako yleisemmin kokonaispalkitsemisen malli kompensoimaan työehtosopimusten mukaista matalaa peruspalkkausta.

Kohdeorganisaation kannalta on kuitenkin hyvä huomata, että henkilöstö koki arvomaailman yhteiseksi ja myös heille itselleen erittäin merkitykselliseksi asiaksi. Tämä voi vahvistaa sitoutumista muutoksienkin keskellä ja madaltaa harkittuja työpaikan vaihtoaikkeitä. Kuitenkin samaan aikaan osalta heikkona koettu viestintä, palkitsemisymmärrys ja puutokset oikeudenmukaisuudessa voivat olla erittäin huolestuttava havainto. Muutoksen keskellä nimittäin olisi hyvin tärkeää, että epätietoisuutta, epävarmuutta ja kokemusasia epätasa-arvoisesta kohtelusta pyrittäisiin minimoimaan, ja että henkilöstö kokee, että heitä kuullaan ja pidetään ajan tasalla niin palkitsemisesta kuin muistakin henkilöstöasioista. Samalla johto saisi ajankohtaisempaa ja totuudenmukaisempaa tietoa henkilöstön kokemuksista, ja tätä voitaisiin huomioida henkilöstöjohtamiseen ja palkitsemiseen liittyvässä päätöksenteossa. Lopulta useat kehittämistarpeet ovatkin hyvin perusasioita ja

rahallista panostusta vaatimattomia asioita. Näitä tekijöitä ei voi unohtaa, vaikka kokonaispalkitsemiseen onkin panostettu yrityksessä melko paljon.

Teoreettisena kontribuutiona tutkimus vahvistaa käsitystä, että organisaatiot voivat holistisella kokonaispalkitsemisen viitekehyksellä vaikuttaa positiivisesti henkilöstön sitoutumiseen, vaikka suoraan tätä kausaalisuutta ei voida vielä yksin tällä poikkileikkausaineistolla todeta. Tutkimus havainnollistaa myös sitä kompleksista ja holistista perusteiden ja vaikuttimien kokonaisuutta, joka palkitsemisessa täytyy ottaa huomioon. Näihin konteksti- ja tilannetekijöihin kuuluvat liiketoimintastrategia, lainsäädäntö, työehtosopimukset, oikeudenmukaisuus sekä ulkoinen toimintaympäristö ja voimistuva kilpailu parhaista osaajista. Myös palkitsemisstrategian integrointi paitsi horisontaalisesti liiketoimintastrategian kanssa, myös vertikaalisesti muiden henkilöstökäytänteiden kanssa (Truss, Mankin & Kelliher, 2012: 97) on yhä tärkeämpää. Lisäksi isoissa globaaleissa organisaatioissa konsernin tuomat käytänteet voivat olla isossa kuvassa etu, mutta aiheuttaa myös haasteita yksittäisen yksikön tarpeiden yhteensovittamisessa.

Tutkimuksen perusteella myös palkitsemiseen liittyvät perusasiat, kuten viestintä, oikeudenmukaisuus ja esimiestyö (Armstrong & Stephens, 2005: 4) ovat käytännössä hyvin kompleksisia toteuttaa käytännössä, vaikka ne kuuluisivatkin johdon muodostamiin käsitteisiin palkitsemisen peruslähtökohdista. Tässä tutkimuksessa nämä tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessäkin esiintyneet tekijät nousivat esille niin johdon haastattelussa kuin henkilöstön arvioissa ja avoimissa palautteissakin. Oikeudenmukaisuuden toteutuminen edellyttääkin organisaation johdon ymmärrystä oikeudenmukaisuuden jakautumisesta jaon, menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuuteen (Leventhal, 1980). Mielenkiintoisesti myös suurilla globaaleilla maturiteettitasoltaan jo vakiintuneilla ja työnantajapalkintojakin saaneilla organisaatioilla voi olla näissä perusasioissa edelleen haasteita ja parannettavaa, kuten tässä tutkimuksessa kävi ilmi.

6.2 Johtopäätökset

Tässä tutkimuksessa syvennyttiin siihen, millainen yhteys henkilöstökäytänteillä, kuten kokonaispalkitsemisella on henkilöstön organisaatiokäyttäytymiseen ja erityisesti sitoutumiseen. Tämä on kompleksinen päätöksien, kokemusten ja vaikutusten tapahtumaketju, joka vaatii monitieteellistä osaamista ja useiden risteävien asioiden samanaikaista huomioimista. Vaikka kokonaisuus on kompleksinen, perusasioiden kunnollisella hoitamisella päästään jo pitkälle.

On tärkeää, että vaikka organisaation maturiteettitaso ja resurssit mahdollistaisivat kattavan kokonaispalkitsemisen mallin toteutuksen, ei organisaatio voi unohtaa palkitsemisen peruseriaatteita. Organisaatioiden täytyisikin jatkuvasti pyrkiä lisäämään viestintää ja arvioimaan systemaattisesti, miten tasa-arvoisena ja oikeudenmukaisena palkitseminen koetaan henkilöstössä ja miten hyvin palkitsemisen perusteet ja oman suoriutumisen vaikutukset ja merkitykset tunnetaan henkilöstössä. Aikanaan myös Herzberg (1964) arvioi, että heikosti toimivat hygieniatekijät ovat omiaan lisäämään tyytymättömyyttä, ja tämä vahvistui myös tässä tutkimuksessa. On myös mahdollista, että parantunut tyytyväisyys perusasioiden tilaan lisäisi myös tyytyväisyyttä yrityksen panostuksiin aineellisissa ja aineettomissa palkitsemistavoissa – asioihin, joita ei ehkä osaa arvostaa, jos yksilön huomio on esimerkiksi tyytymättömyydessä oikeudenmukaisuuteen.

Myös sillä on keskeinen merkitys, mielletäänkö palkitseminen oikeasti keskeiseksi johtamisen ja esimiestyön työkaluksi jokaisen esimiehen kohdalla läpi organisaation. Luonnollisesti organisaatiossa jokainen esimies on yksilö, mutta jos esimiestyö ja heidän toteuttama palkitseminen ei ole yhdenmukaista, on vaarassa, että organisaatiolla on lopulta yhtä monta johtamiskulttuuria kuin sillä on esimiehiäkin. Tämä on omiaan lisäämään epäoikeudenmukaisuuden kokemuksia henkilöstössä. Tämän päivän johtajien ja henkilöstöammattilaisten onkin ymmärrettävä, että palkitsemisella on välittömiä, välillisiä, symbolisia, viestinnällisiä ja informatiivisia vaikutuksia – ja mikä tärkeintä, nämä vaikutukset toteutuvat tavalla tai toisella, suunniteltiin niitä organisaatiossa tai ei.

Myös kulttuurilliset tekijät vaikuttavat palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen, ja kansainvälisessä organisaatiossa tämä korostuu entisestään. Voikin olla haastavaa rakentaa sellainen palkitsemisjärjestelmä, joka on johdonmukainen läpi konsernin, mutta huomioi myös jokaisen maan omat kulttuurilliset tekijät. Eri kokoisilla ja eri toimialoilla toimivilla organisaatioilla onkin omat haasteensa palkitsemisen implementoinnissa.

Tutkimuksen kohteena ollut organisaatio omaa laajat resurssit monipuolisen kokonaispalkitsemisstrategian ja -rakenteen rakentamiselle. Kuitenkin pienemmissä organisaatioissa haasteeksi voi muodostua vastaavien resurssien rajallisuus. On kuitenkin huomioitavaa, että moni palkitsemisen viitekehykseen kuuluva osatekijä ei välttämättä edellytä rahallista panosta, vaan lähinnä aitoa tahtotilaa panostaa esimerkiksi hyvään esimiestyöhön ja palautteen antamiseen. Toki näitäkin voidaan entisestään kehittää, jos on rahallisiakin resursseja panostaa esimiesten kouluttautumiseen ja heidän osaamisensa ylläpitämiseen.

Dynaamisilla kilpailluilla markkinoilla yritykset kamppailevat jatkuvasti paitsi taloudellisesta tuloksellisuudesta ja kannattavuudesta, myös parhaista osaajista. Nykyään henkilöstökäytänteet, kuten kokonaispalkitseminen ovat yksi keskeisistä keinoista herättää parhaiden osaajien kiinnostus, rekrytoida heidät, motivoida heitä työsuhteessa sekä saada heidät sitoutumaan työnantajaan. Tällaista strategisestikin merkittävän kilpailuedun saavuttamiseen liittyviä toimenpiteitä ja osatekijöitä voi teoreettisesti olla helppo eritellä, mutta käytännössä niiden implementointi käytäntöön on usein hyvin haastavaa. Tässä tarvitaan monitieteellistä osaamista ja kykyä ottaa huomioon useita henkilöstön tyytyväisyyteen, motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavia voimia.

Tutkimuksessa nousi myös esille organisaatioiden arvojen heijastuminen henkilöstöjohtamisen käytänteiden suunnitteluun ja implementointiin. Arvojohtaminen ja kollektiivisesti yhteiseksi koetut arvot luovat edellytyksiä monille positiivisille asioille organisaatiokäyttäytymisessä. Tämä onkin konkreettinen osoitus tunneperäisestä eli affektiivisesta sitoutumisesta, joka on sitoutumisen muodoista tavoiteltavinta.

Hyvin toimivilla henkilöstökäytännöillä voidaan tutkimuksen perusteella luoda pohjaa myös muutoksista selviämiseen. Kun organisaation perustukset on rakennettu arvopohjaa myöten hyvin, on paremmat todennäköisyydet selvitä muutostilanteista vähentyneillä negatiivisilla vaikutuksilla, kuten tarpeettomilla ja ei-halutuilla henkilöstövaihtuvuuksilla ja suorituksen heikkenemisellä työntekijätasolla. Tutkimuksessa tulikin esille johtajien usko, että organisaation selkeä ja terve arvopohja ja yrityskulttuuri luovat edellytykset menestyä muutosten keskellä. Tällä pystytään vaikuttamaan nimenomaan affektiiviseen sitoutumiseen, jolloin henkilöstö sitoutuu organisaatioon tunteellisella tasolla, eikä vain esimerkiksi työtehtäviinsä, joita voisi yhtä hyvin tehdä jossain toisessakin organisaatiossa. Esimerkiksi keskustelu arvoista, oikeudenmukainen kohtelu, muutoksen perusteista viestiminen avoimesti, hyvä lähiesimiestyö ja johtamiskulttuuri luovat kaikki parempia edellytyksiä muutostilanteista selviämiseksi – liittyi muutokset sitten organisaatorisiin ja työntekijäkohtaisiin asioihin tai rakenteellisiin asioihin, kuten palkitsemiseen.

Voi hyvin olla, että tässä tutkimuksessa erityisesti tietyt kokonaispalkitsemisen tilaan liittyvät negatiiviset näkemykset korostuivat voimakkaammin, jolloin ne voivat johtaa sitoutumisen heikkenemiseen ja lopulta myös työpaikan vaihtohalukkuuteen. Muutoskontekstissa myös palkitsemisen (ja yleisestikin henkilöstöjohtamisen) perusasioista, kuten oikeudenmukaisuudesta ja viestinnästä huolehtiminen korostuu entisestään.

Yhteenvetona lopulta palkitsemisen toimivuus ja myös vaikuttavuus muodostuvat tässä työssä kuvailtujen useiden osa-alueiden yhteisvaikutuksesta. Tähän liittyy useita organisaation johdossa tehtäviä valintoja. Tässä tutkimuksessa esitellyn palkitsemisen toimivuusmallin kehittäjien Nylanderin ja Hakosen (2015: 12) mukaan palkitsemista tarkastellaan usein kahdesta varsin erilaisesta näkökulmasta: psykologisesta ja taloudellistieteellisestä. Tämä luo palkitsemiselle ristipaineen toisaalta ihmisorientaation ja talousorientaation, ja toisaalta parhaiden käytänteiden ja parhaan yhteensopivuuden välillä (Nylander & Hakonen, 2015: 12-13). Näitä palkitsemiseen ja myös muihin henkilöstöjohtamisen osa-alueisiin vaikuttavia voimia on kuitenkin tämän tutkimuksen perusteella useampia:

- Ulkoisen ja sisäisen toimintaympäristön luomat paineet
- Parhaat käytännöt tai paras yhteensopivuus
- Kilpailukyky ja kustannustehokkuus
- Organisaation johdon ja työntekijöiden intressit
- Yksilölliset motivaatiotekijät ja johdon ihmiskuva
- Oikeudenmukaisuus ja eri henkilöstöryhmien suoriutumisen huomiointi
- Ihmisorientaatio ja talousorientaatio
- Käsitys ihmisestä ohjausta vaativana tai sisäisesti ohjautuvana toimijana
- Aineellisten ja aineettomien palkitsemiskeinojen sopiva yhdistelmä
- Pitkän (strategisen) ja lyhyen (operatiivisen) aikavälin tarkastelu

Toimiva ja vaikuttava palkitsemisen kokonaisuus löytää paikkansa näiden risteävien ääripäiden välimaastosta niin, että se tukee mahdollisimman optimaalisesti oman organisaation suorituskykyä, strategiaa ja henkilöstön hyvinvointia. Toimiva kokonaisuus on huolellisesti suunniteltu, sovitettu omalle organisaatiolle ja sitä kehitetään jatkuvasti *proaktiivisesti* (ei reaktiivisesti). Tämä edellyttää johdon, palkitsemisesta vastaavien henkilöiden ja esimiesten sitoutumista näkemään palkitseminen keskeisenä johtamisen työkaluna. Lisäksi se edellyttää aktiivista arviointia sekä seurantaorganisaation ulkoisen toimintaympäristön sekä ennen kaikkea avointa vuoropuhelua organisaation henkilöstön kanssa. Vain tällöin palkitsemisella on mahdollisuus paitsi tukea strategia tavoitteita, myös tukea henkilöstön hyvinvointia ja sitouttaa työntekijöitä organisaatioon.

6.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Kaikessa tutkimustoiminnassa on luonnollisesti vältettävä virheitä, joten jokaisessa yksittäisessä tutkimuksessa on syytä arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta (Tuomi & Sarajärvi, 2007: 134). Tutkimuksen luotettavuutta lisää huolellinen suunnittelu ja hyvät haastattelu- ja kyselyrungot (Hirsjärvi & Hurme, 2011: 185). Tässä tutkimuksessa on tehty huolellinen kirjallisuuteen ja aiempiin tutkimuksiin perehtyminen, mikä luo hyvät lähtökohdat käsiteltävän ilmiön tuntemiselle ja täten myös siitä tehtävän tutkimuksen

toteuttamiselle. Lisäksi tutkimuksen molemmissa vaiheissa käytetyt teemat on johdettu suoraan ilmiön teoriasta teoriaohjautuvasti, ja tämä teemoitus on sama tutkimuksen molemmissa vaiheissa. Näin saadaan johdonmukainen kokonaisuus, jossa tutkimuksen eri vaiheet pysyvät hyvin kasassa. Tarkasteltaessa tutkimuksen luotettavuutta on kuitenkin syytä tarkastella tutkimuksen molempia vaiheita erikseen.

Laadullisessa tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuuden tarkastelu ulottuu niin tutkimusaineistoon, sen analyysiin kuin tutkimuksen tuloksiinkin. Laadullisen tutkimuksen luotettavuusarvioinnissa nousee hyvin nopeasti esiin kysymykset totuudenmukaisuudesta ja objektiivisesta tiedosta. Myöskin näkemykset totuuden luonteesta vaikuttavat siihen, miten tutkimuksen luotettavuuskysymyksiin suhtaudutaan.

Lincolnin ja Guban (1985) mukaan laadullisessa tutkimuksessa arviointikriteereinä voidaan käyttää totuudellisuutta (*credibility*), vahvistettavuutta (*confirmability*), tutkimustilanteen arviointia (*dependability*) ja siirrettävyyttä (*transferability*) (Tynjälä, 1991). Nämä tavat on otettu käyttöön, koska perinteiset luotettavuuden mittarit reliabelius ja validius ovat pääasiallisesti peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta, eivätkä yksinään sovellu laadullisen tutkimuksen arviointiin (Hirsjärvi & Hurme, 2011: 184-186; Tuomi & Sarajärvi, 2007: 136-137).

Totuudellisuudella tarkoitetaan sitä, miten hyvin kuvatut tutkimustulokset, analyysi ja johtopäätökset kuvaavat tutkimuksen todellista tilaa (Tynjälä, 1991). Totuudellisuus toteutui tässä tutkimuksessa hyvin, sillä haastateltujen vastaukset käsiteltiin sellaisinaan ääninauhan litteroinnista lähtien. Haastatteluja pidettiin myös neljä kappaletta, jolla pyrittiin muun muassa estämään virheellisten tietojen saanti esimerkiksi käytössä olevista palkitsemiskeinoista. Haastattelujen välillä ei ilmennytkään tällaisia ristiriitoja havaintojen totuudellisuudessa, vaan esiin tulleet asiat ovat todellisesti käytössä kohdeorganisaatiossa. Luotettavuutta totuudenmukaisuuden näkökulmasta pyrittiin lisäämään myös sillä, että haastateltavat henkilöt valittiin kohdeorganisaation toimesta, eikä tutkijan

toimesta. Tällöin vastaajat olivat parhaan arvion mukaan juuri ne henkilöt, joita tutkimuksessa olikin tarkoituksenmukaista haastatella.

Vahvistettavuudella viitataan tutkijan kykyyn reflektoida omia näkemyksiään ja ratkaisuja (Tynjälä, 1991). Toisin sanoen tutkijan täytyy olla tietoinen omista ennakkokäsityksistä, ja niiden vaikuttamisesta tutkimuksen toteutukseen ja lopputuloksen arviointiin. Tähän tutkimuksen toteutusvaiheessa haastatteluissa pyrittiin vaikuttamaan pitävyydellä kommentoinnista, ja antamalla haastateltujen puhua mahdollisimman paljon ohjaamatta heidän näkemyksiään millään tapaa. Loppuanalyysin osalta havainnot on ensin litteroitu ääninauhalta sellaisenaan, ja käsitelty puolueettomasti ja faktapitoisesti tehtyjen havaintojen perusteella. Tutkimuksen johtopäätöksissä näitä havaintoja voidaan toki verrata ilmiön teoriaan sekä tutkijan tutkimusprosessin ennakkokäsityksiin. Vahvistettavuuden osalta on sanottava toki, että teoriaohjaava kysymysten asettelu ja otsikointi ovat voineet vaikuttaa hieman vastauksiin. Tämä oli toki tietoinen valinta, jota on avattu tutkimuksen metodologiaosassa. Valinta haluttiin tehdä, jotta laajaa ja kompleksista aihetta pystytään käsittelemään hallitusti.

Tutkimustilanteen arvioin olleen hyvin toteutettu. Tämän luotettavuutta pyrin lisäämään ottamalla kaikkiin haastateltaviin ennalta yhteyttä, ja kertomalla heille mistä tutkimuksessa on kyse ennen varsinaista haastattelua. Tämän lisäksi haastateltavat saivat tutustua haastattelun teemoihin ja ohjaaviin kysymyksiin ennalta. Haastattelut toteutettiin myös ennalta sovittuna aikana rauhallisessa ympäristössä ilman häiriötekijöitä. Tutkimustilanteen ollessa myös kahdenkeskinen haastattelu, eikä ryhmähaastattelu, saatiin myös paremmin esille puhtaasti henkilökohtaisia näkemyksiä. Muiden vastaajien näkemykset tai johdattelut eivät siis ohjanneet kunkin vastaajan näkemyksiä, vaan jokainen vastasi pohjautuen omaan tietämykseen ja omiin kokemuksiin. Vertailemalla näitä erilaisia havaintoja saatiinkin tarkoituksenmukaista lisäarvoa haastatteluista.

Siirrettävyydellä tarkoitetaan sitä, miten hyvin tulokset ovat yleistettävissä kuvastamaan laajempaa perusjoukkoa. Tulosten siirrettävyys toiseen kontekstiin riippuu myös siitä,

miten samankaltainen tutkittu ympäristö ja sovellusympäristö ovat. (Tynjälä, 1991). Tässä tutkimuksessa tällä tarkoitetaan muita toimialan yrityksiä sekä mahdollisesti muitakin toimialan ulkopuolisia yrityksiä, joissa on käytössä samankaltainen kokonaispalkitsemisen viitekehys. Yksittäisiä havaintoja voidaan tehdä siirrettävyydestä ja yleistettävyydestä osaksi laajempaa kontekstia, mutta on ymmärrettävä, että yksilöiden motivaatioon ja sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ovat hyvin yksilöllisiä. Jokaisen organisaation henkilöstö koostuu erilaisista yksilöistä ja on täten uniikki, joten myöskään toisen organisaation palkitsemisen kokonaisuudesta tehtävät vaikutuspäätelmät eivät ole ainakaan mustavalkoisesti yleistettävissä tai siirrettävissä koskemaan koko toimialaa. Kuitenkin voidaan tehdä yleisiä päätelmiä, että samankaltainen palkitsemisen kokonaisuus todennäköisesti lisää sitoutumista muissakin organisaatioissa, mutta ei takaa sitä. Tutkimusmenetelmissä ei kuitenkaan ollut erityisesti mitään, joka heikentäisi tutkimuksen siirrettävyyttä. Samankaltainen tutkimus voitaisiin tehdä toisenkin organisaation johdolle ja henkilöstöpäättäjille.

Sen sijaan tutkimuksen **määrällisessä vaiheessa** luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetilla ja validiteetilla. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta. Tällä tarkoitetaan siis tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Vilkka, 2007: 149). Reliabiliteetti voidaan todeta usealla tavalla. (Hirsjärvi ja muut, 2007: 226). Tässä tutkimuksessa samaa asiaa mitattiin useamman kysymyksen avulla siten, ja laskettiin korrelaatiokertoimia, joiden tilastolliset avainluvut tuotiin esille. Lisäksi kaikki havaintoyksiköitä ja muuttujia koskevat tiedot syötettiin sähköisesti, jotta manuaalisen syöttämisen virheitä ei esiinny.

Tutkimuksen reliabiliteetissa on myös tarkasteltava aineiston otoksen edustavuutta. Otoksen tulisi edustaa kaikkia perusjoukon ominaisuuksia ja ilmenemistapoja. Tästä syystä jokaisella perusjoukkoon kuuluvalla havaintoyksiköllä pitäisi olla samanlaiset mahdollisuudet valikoitua otokseen. (Vilkka, 2007: 56). Tässä tutkimuksessa otoksena oli koko tarkasteltavan yksikön henkilöstö kaikkine henkilöstöryhmineen. Lopulta vastaajiksi ei toki saatu kaikista henkilöstöryhmistä yhtä suuria vastausmääriä, ja toki

henkilöstöryhmien varsinaiset kootkin vaihtelivat paljon. Jos jokaisesta ryhmästä halutaisiin tehdä oma havaintoja, pitäisi joka ryhmästä olla vähintään 30 havaintoyksikköä (Vilkka, 2007: 57). Tästä syystä kaikista henkilöstöryhmistä ei voitaisi ehkä tehdä yhtä luotettavia päätelmiä esimerkiksi kokonaispalkitsemisen tyytyväisyyden osalta. Tässä tutkimuksessa ei toki pyrittykään tähän, vaan saamaan hyvä kokonaiskuva koko otoksen kannalta. Otoskoko oli tässä 285 henkeä, mikä on hyvin riittävä valittuihin käytettäviin tilastollisiin menetelmiin (Vilkka, 2007: 57).

Määrällisen tutkimuksen vastausprosentti oli 42,80 %. 35-45 prosentin vastausprosenttia voidaan pitää tyypillisenä Suomessa toteutetuilla survey-kyselyillä (esim. Huhtala, Kangas, Lämsä & Feldt, 2013; Mauno, Kinnunen, Mäkikangas & Nätti, 2005). Vastausprosenttia voidaan siis pitää riittävänä ja siitä saatuja havaintoja riittävänä tehtyihin analyysiin. Toisaalta saatujen havaintojen määrät vaihtelivat paljon yksiköittäin. Tulosten arvioinnissa onkin huomioitava, että matalien havaintojen yksiköissä esiintyi myös melko paljon tyytymättömyyttä arvioitaviin muuttujiin. Tämä voi johtua myös siitä, että mahdollisesti juuri tyytymättömimmät henkilöt ovat osallistuneet vastaamaan.

Toinen määrällisen tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validius, eli pätevyys. Validiudella tarkoitetaan mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoitus mitata. (Hirsjärvi ym., 2007: 226-227). Toisin sanoen kyseessä on se, miten hyvin tutkija on onnistunut operationalisoimaan teoreettiset käsitteet arkikieleen lomakkeeseen eli mittariin. Niin ikään asteikot pitäisi olla toimivat. (Vilkka, 2007: 150). Tässä tutkimuksessa käytettiin esimerkiksi sitoutumisen osalta tunnettua OCQ-mittaria (Mowday, Steers & Porter, 1979) lyhennettynä versiona, joten mittarin validiuden voidaan arvioida olevan hyvällä tasolla. Asteikot olivat yleisesti käytettyjä 5-asteisia LIKERT-asteikoita. Niin ikään käytetyille summamuuttujille tehtiin myös luotettavuusarviointi (taulukko 1, s. 64), jonka mukaan luotettavuus oli hyvä Cronbachin alpha -arvojen perusteella ($\alpha > 0,70$).

Edellä käsiteltiin tutkimuksen laadullista ja määrällistä osuutta erikseen. Kokonaisuutena on kuitenkin tuotava esille se keskeinen havainto luotettavuuden näkökulmasta, että tutkimusmenetelmien yhdistely samassa tutkimuksessa lisää **kokonaistutkimuksen** luotettavuutta. Tällaista tutkimusmenetelmien yhteiskäyttöä kutsutaan myös triangulaatioksi. Se liittyy olennaisesti tutkimuksen validiuden lisäämiseen (Hirsjärvi ja muut, 2007: 228).

Tämä tutkimus voitaisiin toki kahteen osaan, mutta irrallisina ne eivät antaisi yhtä luotettavaa tietoa kohdeorganisaation kokonaispalkitsemisen tilasta ja toimivuudesta. Luonnollisesti myös tästä tutkimuksesta seuraa useita jatkotutkimuksen mahdollisuuksia, mutta ilman tätä monimenetelmäisyyttä näitä jatkotutkimuksen tarpeita olisi todennäköisesti enemmän. Jotta kokonaispalkitsemisen vaikutuksia sitoutumiseen ja muuhunkin organisaatiokäyttäytymiseen voidaan tutkia, on ilmiötä syytä havainnoida ja arvioida sekä organisaation johdon ja henkilöstön näkökulmista. Triangulaatiota voitaisiin toki viedä vieläkin pidemmälle esimerkiksi hyödyntämällä useampia tutkijoita, lähestyä ilmiötä eri tutkimuskerroilla eri teorioiden valossa tai aineistotriangulaatiolla, jossa saman ongelman ratkaisemiseksi kerätään useita erilaisia tutkimusaineistoja (Hirsjärvi ym., 2007: 228).

6.4 Jatkotutkimusaiheet

Tämä tutkimus antaa aihetta tutkia ilmiötä ja saatuja havaintoja myös lisää. Mahdollisia jatkotutkimuksen aiheita voidaan miettiä tutkittavan ilmiön kannalta laajemmassa kontekstissa sekä kohdeorganisaation kannalta. Tutkittavan ilmiön kannalta voitaisiin ottaa käyttöön laajempi sitoutumisen mittaristo, jolloin voitaisiin tutkia erikseen kokonaispalkitsemisen yhteyttä sitoutumisen eri muotoihin, eli normatiiviseen, jatkuvuusperusteiseen ja affektiiviseen sitoutumiseen (Meyer & Allen, 1997). Niin ikään myös kokonaispalkitsemisen jokaisen yksittäisen kategorian, kuten oppimisen ja kehittymisen yksityiskohteisempaa yhteyttä sitoutumiseen voitaisiin tutkia tarkemmin. Palkitsemiseen liittyvät valinnat voivat myös heijastua eri tavoin eri kokoisissa ja eri toimialojen organisaatioissa. Tässä tutkimuksessa käsitellyn globaalisti toimivan suuren yhden toimialan organisaation lisäksi olisikin mielenkiintoista tutkia ilmiötä myös eri kokoisissa organisaatioissa ja eri

toimialoilla. Myös julkisen ja yksityisen sektorin organisaatioiden mukaan ottaminen voisi tuoda esiin erilaisia havaintoja.

Kohdeorganisaation kannalta tutkimuksessa havaittiin puutteita palkitsemiseen liittyvässä viestinnässä ja oikeudenmukaisuudessa. Näistä syistä organisaatiossa olisi hyvä tutkia tarkemmin näitä asioita sekä niissä esiintyvien puutosten juurisyitä esimerkiksi eri henkilöstöryhmien välillä. Tutkimuksessa nousi esille myös muihin henkilöstöjohtamisen käytänteisiin, kuten rekrytointiin liittyviä asioita. Tästä syystä voisi olla myös mielekästä tutkia palkitsemisen yhteyttä muihin henkilöstökäytänteisiin vertikaalisesti sekä lopulta myös sitä, saadaanko tällaisilla kehitystoimenpiteillä luotua yhä parempaa sitoutumista. Lisäksi tässä tutkimuksessa tehtyjen havaintojen todellisen kausaalisuuden todentamiseksi olisi mielenkiintoista tutkia asiaa myös pitkittäisaineistona, eikä vain poikkileikkausaineistona.

Lähteet

- Armstrong, M. & Stephens, T. (2005). *A Handbook of Employee Reward Management Practice*. USA: Kogan Page Limited.
- Armstrong, M. (2012). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (12. painos). Lontoo: Kogan Page Limited.
- Barney, J. B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, Vol. 17, No. 1, 1991, 99-120.
<https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Boxall, P. & Purcell, J. (2008). *Strategy and Human Resources Management*. Hampshire: Palgrave Mcmillan.
- Buchko, A. A. (1992). Employee Ownership, Attitudes, and Turnover: An Empirical Assessment. *Human Relations*, 45, 711-733.
- Chamberlain, A. (2017). Why do Employees stay? A Clear Career Path and Good Pay, for Starters. *Harvard Business Review*, March 6, 2017. Noudettu 2019-08-16 osoitteesta <https://hbr.org/2017/03/why-do-employees-stay-a-clear-career-path-and-good-pay-for-starters>
- Chen, Z. X. & Fransesco, A. M. (2003). The Relationship Between the Three Components of Commitment and Employee Performance in China. *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 62, No. 3, 490-510. [https://doi.org/10.1016/S0001-8791\(02\)00064-7](https://doi.org/10.1016/S0001-8791(02)00064-7)
- Claman, P. H. (1998). Work Has Changed, but our Compensation Programs Have Not. *Compensation & Benefits Review*, 1998; 14, 1, 1-6.

- Cohen, A. (1993). Age and Tenure in Relation to Organizational Commitment: A Meta-Analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 1993, 14(2), 143-159. https://doi.org/10.1207/s15324834basp1402_2
- Deloitte (2019). *2019 Global Human Capital Trends*. Noudettu 2019-09-03 osoitteesta <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends.html>
- DiMaggio, P. & Powell, W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review* 48 (2), 147-160. <https://doi.org/10.17323/1726-3247-2010-1-34-56>
- Eriksson, P. & Kovalainen, A. (2008). *Qualitative Methods in Business Research*. Lontoo: Sage Publications.
- Eskola, J. (2015). Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat: Laadullisen aineiston analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Valli, R. & Aaltola, J. (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2*. Juva: PS-Kustannus, 185-205.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (2014). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (10. painos). Tampere: Vastapaino.
- Feigl, H. (2019). Positivism. *Encyclopedia Britannica*. Noudettu 2019-11-01 osoitteesta <https://www.britannica.com/topic/positivism#tab=active%7Echecked%2Citems%7Echecked&title=Positivism%20--%20Britannica%20Online%20Encyclopedia>
- Flannery, T. P., Hofrichter, D. A. & Platten, P. E. (1996). *People, Performance, and Pay*. New York: The Free Press.

- Gross, S. E. & Friedman, H. M. (2004). Creating an Effective Total Rewards Strategy: Holistic Approach Better Supports Business Success. *Benefits Quarterly*, 20(3), 7-12.
- Grover, S. L. & Crooker, K. J. (1995). Who Appreciates Family-Responsive Human Resources Policies: The Impact of Family-friendly Policies on the Organizational Attachment of Parents and Non-parents. *Personnel Psychology*, 1995, 48(2), 271-288. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01757.x>
- Guest, D. (1997). Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. *The International Journal of Human Resource Management* 8:3, 263–276. <https://doi.org/10.1080/095851997341630>
- Hackman, M. Z. & Johnson, C. E. (2004). *Leadership – a Communication Perspective*. Long Grove: Waveland Press.
- Hagen, M. S. (2012). Managerial Coaching: A Review of the Literature. *Performance Improvement Quarterly*, 2012, Vol.24(4), 17-39. <https://doi.org/10.1002/piq.20123>
- Hakanen, J., Bakker, A. & Demerouti, E. (2005). How Dentists Cope with Their Job Demands and Stay Engaged: The Moderating Role of Job Resources. *European Journal of Oral Sciences*, 113(6), 479-487. <https://doi.org/10.1111/j.1600-0722.2005.00250.x>
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K. & Ylikorkala, A. (2014). *Palkitse taitavamin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä*. Helsinki: Sanoma Pro.
- Hakonen, A. & Nylander, M. (2015). *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. (toim.) Jyväskylä: PS-Kustannus.

- Hakonen, A. & Moisio, E. (2015). Työehtosopimusten ja lainsäädännön vaikutukset palkitsemiseen. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 41-64.
- Harter, J., Schmidt, F. & Hayes, T. (2002). Business-unit-level Relationship Between Employee Satisfaction, Employee Engagement and Business Outcomes: A Meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87, 268-279. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.2.268>
- Heger, B. K. (2007). Linking the Employment Value Proposition (EVP) to Employee Engagement and Business Outcomes: Preliminary Findings from a Linkage Research Pilot Study. *Organization Development Journal*, Vol. 25, Iss. 2, 121-132.
- Heneman, R. L. & Dixon, K. E. (2001). Reward and Organizational Systems Alignment: An Expert System. *Compensation and Benefits Review*. November/December 2001, 18-29. <https://doi.org/10.1177/08863680122098694>
- Heneman, R. L. & Gresham, M. T. (2002). Performance-Based Pay Plans. Teoksessa Heneman, R. L. (toim.) *Strategic Reward Management: Design, Implementations and Evaluation*. Information Age Publishing.
- Herzberg, F. (1964). The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower. *Personnel Administration*. (27): 3-7.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2011). *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

- Hoole, C. & Hotz, G. (2016). The Impact of a Total Reward System of Work Engagement. *SA Journal of Industrial Psychology*, 2016, Vol. 42(1), 1-14. <https://doi.org/10.4102/sajip.v42i1.1317>
- Huhtala, M., Kangas, M., Lämsä, A-M., & Feldt, T. (2013). Ethical Managers in Ethical Organisations? The Leadership-Culture Connection Among Finnish Managers. *Leadership & Organization Development Journal*, 34: 250-270. <https://doi.org/10.1108/01437731311326684>
- Hulkko-Nyman, K., Hakonen, A. & Sweins, C. (2008). Total Rewards System Management, Employee Well-Being, and Organizational Performance in Elderly Care Organizations. *In HRM Global*, 2008, 74-83.
- Hulkko-Nyman, K., Sarti, D., Hakonen, A. & Swins, C. (2012). Total Rewards Perceptions and Work Engagement in Elder-Care Organizations: Findings from Finland and Italy. *Int. Studies of Management and Organizations*, Vol. 42, no. 1, Spring 2012, 24-49. <https://doi.org/10.2753/IMO0020-8825420102>
- Huselid, M. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal* 38, 635–672.
- Ikävalko, H. (2015). Yhteensopivuus yrityksen strategian ja palkitsemisratkaisujen välillä – kontingenssiteoreettinen lähestymistapa. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 105-120.
- Joyce, W. F. & Slocum, J. W. (2012). Top Management Talent, Strategic Capabilities and Firm Performance. *Organizational Dynamics*, July-September 2012, Vol. 41(3), 183-193. <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2012.03.001>

Jurevicius, O. (2013). Resource Based View. *Strategic Management Insight*. Noudettu 2019-08-10 osoitteesta <https://www.strategicmanagementinsight.com/topics/resource-based-view.html>

Juuti, P. (2006). *Organisaatiokäyttäytyminen*. Keuruu: Otava.

Juuti, P. & Luoma, M. (2009). *Strateginen johtaminen: Miten vastata kompleksisen ja postmodernin ajan haasteisiin?* Helsinki: Otava.

Jämsén, S. (2015). Institutionaalisen teorian näkökulma palkitsemistapojen valintaan. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 93-103.

Korir, I. & Kipkebut, D. (2016). The Effect of Reward Management on Employees Commitment in the Universities in Nakuru County-Kenya. *Journal of Human Resource Management*. Vol. 4, No. 4, 2016, 37-48. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20160404.12>

Kortela, M. (2015). Välitön kiitos. *Mandatum Life*. Noudettu 2019-11-13 osoitteesta <https://www.mandatumlife.fi/life-journal/artikkeli/-/article/valiton-kiitos>

Lahti, C. (2005). Sukupuolten välinen palkkauksen tasa-arvo. Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.) *Palkitseminen globaalissa Suomessa*. Helsinki: Werner Söderström Oy.

Lawler, E. E. (1990). *Strategic Pay*. San Fransisco: Jossey-Bass.

Lawler, E. E. (1995). The New Pay: A Strategic Approach. *Compensation and Benefits Review*, Jul/Aug 1995; 27, 4. <https://doi.org/10.1177/088636879502700404>

Lawrence, P. R. & Lorsch, J. W. (1969). *Developing Organizations: Diagnosis and Action*. Reading: Addison-Wesley.

Leventhal, G. (1980), What Should be done with Equity Theory? Teoksessa Gergen, K.J., Greenberg, M.S. & Willis, R. H. (toim.) *Social Exchange Theory*. 27 – 55. New York: John Wiley.

Liinalaakso, V. & Tenhiälä, A. (2015). Esihiestystyöskentely palkitsemisen toimivuuden varmistajana. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 199-210.

Lincoln, Y. & Guba, E. (1985). *Naturalistic Inquiry*. Beverly Hills: Sage.

Lincoln J. & Kallenberg, A. (1985). Work Organization and Work Force Commitment: A Study of Plants and Employees in the U.S. and Japan. *American Sociological Review*, 50 (December), 738-760. <https://doi.org/10.2307/2095502>

Lipponen, J. (2017). Mitä palkka-avoimuus vaatii? Ohjelmistoyritys Vincit teki sen mistä muut vain puhuvat. *Mandatum Life*. Noudettu 2019-08-17 osoitteesta <https://www.mandatumlife.fi/life-journal/artikkeli/-/article/mita-palkka-avoimuus-vaatii->

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

Lämsä, A-M. & Päivike, T. (2013). *Organisaatiokäyttämisen perusteet* (1.-6. painos). Porvoo: Edita Publishing.

- Maaniemi, J. (2015). Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa – mitä se on, miksi sillä on väliä? Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 123-134.
- Mabaso, C. M. & Dlamini, D. I. (2017). Impact of Compensation and Benefits on Job Satisfaction. *Research Journal of Business Management*. 11: 80-90. <https://doi.org/10.18551/rjoas.2018-01.12>
- Mabaso, C. M. & Dlamini, D. I. (2018). Total Rewards and its Effects on Organisational Commitment in Higher Education Institutions. *SA Journal of Human Resource Management*. Vol. 16, 1-8. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v16i0.913>
- Mathieu, J. E. & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>
- Mauno S., Kinnunen U., Mäkikangas, A., & Nätti, J. (2005). Psychological Consequences of Fixed-term Employment and Perceived Job Insecurity Among Health Care Staff. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 14: 209–237. <https://doi.org/10.1080/13594320500146649>
- Medcof, J. W. & Rumpel, S. (2007). High Technology Workers and Total Rewards. *Journal of High Technology Management Research* 18, 59-72. <https://doi.org/10.1016/j.hitech.2007.03.004>
- Metsämuuronen, J. (2006). *Laadullisen tutkimuksen käsikirja*. Jyväskylä: Gummerus.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, Volume 1, Number 1, 1991, 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)

- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace*. Sage Publications.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the Workplace: Toward a General Model. *Human Resource Management Review* 11 (3), 299. [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X)
- Moisio, E., Hakonen, A., Kohvakka, R., Maaniemi, J., Tenhiälä, A. & Vartiainen, M. (2012). Palkkatietämys Suomessa - Tutkimusraportti. *Aalto yliopiston julkaisusarja, Tiede + Teknologia* 16/2012.
- Moisio, E., Salimäki, A. & Sweins, C. (2006). *Miten palkitseminen muuttuu Suomessa? - Palkitsemisen haasteet ja tutkimustarpeet*. TKK. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Palkitsemisen tutkimusohjelma. Työsuojelurahaston toimeksiannosta tehty selvitys 2006. Noudettu 2019-07-15 osoitteesta <https://docplayer.fi/2676975-Miten-palkitseminen-muuttuu-suomessa.html>
- Mowday, R. T., Steers, R. M. & Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247. [https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Nelson, J. E. (1998). Linking Compensation to Business Strategy. *The Journal of Business Strategy*, March/April 1998; 19, 2, 25-27. <https://doi.org/10.1108/eb039918>
- Newman, A. & Sheikh A. Z. (2010). Organizational Rewards and Employee Commitment: A Chinese Study. *Journal of Managerial Psychology*, Vol. 27, No. 1, 2012, 71-89. <https://doi.org/10.1108/02683941211193866>
- Niehoff, B. P. & Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship Between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 3, 527-556. <https://doi.org/10.2307/256591>

- Nylander, M. & Hakonen, A. (2015) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- O'Neal, S. (2005). Total Rewards and the Future of Work. *Workspan*, January 2005, 48, 1, 18-26.
- Parviainen, A. (2016). Pörssiyritysten johdon palkitsemiseen riittää rahaa, läpinäkyvyydestä on pulaa. *Yle*. Noudettu 2019-08-06 osoitteesta <https://yle.fi/uutiset/3-8926475>
- Purcell, J., Kinnie, K., Hutchinson, S., Rayton, B. & Swart, J. (2003). *People and Performance: How People Management Impacts on Organisational Performance*. Lontoo: CIPD.
- Randall, D. M. (1990). The Consequences of Organizational Commitment: Methodological Investigation. *Journal of Management Review*, 11, 361-378. <https://doi.org/10.1002/job.4030110504>
- Raunio, K. (1999). *Positivismi ja ihmistiede: Sosiaalitutkimuksen perustat ja käytännöt*. Helsinki: Gaudeamus.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. & Campbell, T. T. (2017). *Organizational Behaviour*. Harlow: Pearson.
- Robertson, I. & Cooper, C.L. (2011). *Well-Being: Productivity and Happiness at Work*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Noudettu 2019-08-18 osoitteesta <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>

- Salanova, M., Agut, S. & Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources and Work Engagement to Employee Performance and Customer Loyalty: The Mediation of Service Climate. *Journal of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.90.6.1217>
- Sanjeev, M. A. & Surya, A. V. (2016). Two Factor Theory of Motivation and Satisfaction: an Empirical Verification. *Annals of Data Science*, Volume 3, Issue 2, 155–173. <https://doi.org/10.1007/s40745-016-0077-9>
- Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. (2004). Job Demands, Job Resources and Their Relationship with Burnout and Engagement: A Multi-Sample Study. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (3), 293-315. <https://doi.org/10.1002/job.248>
- Schuster, J. R. & Zingheim, P. K. (1992). *The New Pay*. New York: Lexington Books.
- Spears, L. (1996). Reflections on Robert K. Greenleaf and Servant-Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 17, Issue: 7, 33-35. <https://doi.org/10.1108/01437739610148367>
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56. <https://doi.org/10.2307/2391745>
- Thorpe, R. & Homan, G. (2000). *Strategic Reward Systems*. Iso-Britannia: Pearson Education.
- Trevor, J. & Brown, W. (2014). The Limits on Pay as a Strategic Tool: Obstacles to Alignment in Non-Union Environments. *British Journal of Industrial Relations*. 52:3 September 2014, 553–578. <https://doi.org/10.1111/bjir.12004>

- Truss, C., Mankin, D. & Kelliher, C. (2012). *Strategic Human Resources Management*. New York: Oxford University Press.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2013). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.
- Tynjälä, P. (1991). Laadullisen tutkimuksen luotettavuudesta. *Kasvatus 22*, (5-6), 389-398.
- Työterveyslaitos (2019). *Työn tuunaaminen*. Noudettu 2019-09-17 osoitteesta <https://www.ttl.fi/tyontekija/tyon-imu/tyon-tuunaaminen/>
- Töttö, P. (2005). *Syvällistä ja pinnallista: Teoria, empiria ja kausalisuus sosiaalitutkimuksessa*. Tampere: Vastapaino.
- Ulrich, D. (2007). *Henkilöstöjohtamisella huipulle*. Helsinki: Talentum.
- Uotila, T-P., Viitala, R., Mäkelä, L. & Tanskanen, J. (2012). Goal Awareness and Performance Matter in Job Well-Being. Teoksessa S. Vanhala, K. Tilev & S. Lindström (toim.) *Ristivetoa vai yhtä köyttä? Henkilöstöjohtaminen, työhyvinvointi ja tuloksellisuus*. Espoo: Aalto-yliopisto, 61–78.
- Van Wart, M. (2013). Lessons from Leadership Theory and the Contemporary Challenges of Leaders. *Public Administration Review*. Vol. 73, Iss. 4, 553-565. <https://doi.org/10.1111/puar.12069>
- Vanhala, S. (2013). Hyöty - Hyvinvointia ja tuloksellisuutta hyvällä henkilöstöjohtamisella. *Aalto-yliopiston julkaisusarja Kauppa+Talous*, 5/2013.
- Vartiainen, M., Hakonen, N. & Hulkko, K. (1998). *Ryhmien ja tiimien palkitseminen*. Tummavuori: Metalliteollisuuden Kustannus Oy.

- Vartiainen, M. (2015). Palkasta kokonaispalkitsemiseen – muutosten vuosisata. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 65-89.
- Viitala, R. (2007). *Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä*. Helsinki: Edita.
- Viitala, R., Kultalahti, S. & Kantola, J. (2016). *Henkilöstöjohtamisen tila, tarpeet ja tulovaikutukset pk-yrityksissä*. Työsuojelurahaston hankkeen nro 114136 loppuraportti. Vaasan yliopiston julkaisuja – selvityksiä ja raportteja 211.
- Vilka, H. (2007). *Tutki ja mittaa: Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Tammi.
- WorldatWork (2019). What is Total Rewards. WorldatWork. Noudettu 2019-10-15 osoitteesta <https://www.worldatwork.org/total-rewards-model/>
- Ylikorkala, A. & Sweins, C. (2015). Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-Kustannus, 21-40.
- Zingheim, P. Z., & Schuster, J. R. (2001). Winning the Talent Game: Total Rewards and the Better Workforce Deal. *Compensation and Benefits Management*, 17(3), 33–39.

Liitteet

Liite 1. Haastattelurunko

Haastattelukysymykset

Tämän haastattelu on osa Vaasan yliopistossa toteutettavaa pro gradu -tutkielmaa ”Kokonaispalkitsemisen yhteys henkilöstön sitoutumiseen organisaatiokäyttäytymisessä”. Tutkielman tavoitteena on tutkia kokonaispalkitsemiseen liittyviä periaatteita, prosesseja ja rakenteita sekä niiden vaikutuksia henkilöstön sitoutumiseen. Tutkimuksen ensimmäisessä vaiheessa haastatellaan organisaation johtoa sekä HR:stä ja palkitsemisesta päättäviä henkilöitä avoimilla kysymyksillä. Kysymyksiin voit vastata täysin omien tietojesi, näkemyksiesi ja kokemuksiesi pohjalta. Vastauksia käsitellään anonyymisti ja luottamuksella.

Osio 1: PALKITSEMISEN PERUSTEET JA PROSESSIT

1. Miten organisaatiossanne päätetään palkitsemiseen liittyvistä asioista?
2. Mitkä tekijät vaikuttavat mielestäsi valintoihin palkitsemiskokonaisuuden rakentamisessa?
3. Miten henkilöstö saa tietoa palkitsemisesta?
4. Miten hyvin mielestäsi esimiehet pitävät alaisensa tietoisina palkitsemisjärjestelmästä?
5. Onko teillä foorumeita, joissa palkitsemiseen liittyvistä asioista voi keskustella? Jos on, mitä?
6. Miten oikeudenmukaisuudesta pyritään huolehtimaan palkitsemisessä?

Osio 2: PALKKA (COMPENSATION)

Taustoitus: Tässä osiossa tarkastellaan kokonaispalkitsemisen rahalliseen palkitsemiseen liittyviä rakenteita ja prosesseja. Näitä ovat esimerkiksi peruspalkka, bonukset, tulospalkkaus ja pikapalkitseminen.

1. Mitä organisaation rahalliseen palkitsemiskokonaisuuteen kuuluu?
2. Mihin edellä käsitellyt palkitsemistavat perustuvat, ja miksi juuri ne ovat käytössä?
3. Minkä näiden asioiden arvelet olevan merkityksellisimpiä henkilöstölle?

Osi 3: HENKILÖSTÖEDUT (BENEFITS)

Taustoitus: Tässä osiossa tarkastellaan kokonaispalkitsemisen henkilöstöetuihin liittyviä rakenteita ja prosesseja. Näitä ovat esimerkiksi luontoisedut, työterveyshuolto, eläkejärjestelmä, henkilöstörahasot ja erilaiset vapaat.

1. Mitä organisaation tarjoamiin etujen kokonaisuuteen kuuluu?
2. Mihin edellä käsitellyt edut perustuvat, ja miksi juuri ne ovat käytössä?
3. Minkä näiden etujen arvelet olevan merkityksellisimpiä henkilöstölle?

Osi 4: OPPIMINEN JA KEHITTYMINEN (LEARNING & DEVELOPMENT)

Taustoitus: Tässä osiossa tarkastellaan kokonaispalkitsemisen oppimiseen, osaamisen kehittämiseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen liittyviä rakenteita ja prosesseja. Näitä ovat esimerkiksi urakehitys, koulutus, oppimiskokemukset ja mentorointi.

1. Miten oppiminen ja kehittäminen näkyvät mielestäsi palkitsemisen kokonaisuudessa organisaatiossa?
2. Mihin edellä käsitellyt asiat perustuvat, ja miksi juuri ne ovat käytössä?
3. Minkä näiden asioiden arvelet olevan merkityksellisimpiä henkilöstölle?

Osi 5: TYÖYMPÄRISTÖ (WORK ENVIRONMENT & LEADERSHIP)

Taustoitus: Tässä osiossa tarkastellaan kokonaispalkitsemisen työympäristöön ja johtamiseen liittyviä rakenteita ja prosesseja. Näitä ovat esimerkiksi yrityskulttuuri, johtaminen, esimiestyö, suoriutumisen johtaminen, työn ja vapaa-ajan tasapaino, työn sisältö ja haastavuus sekä työnantajan ja työntekijöiden väliset suhteet.

1. Miten nämä asiat näkyvät mielestäsi organisaation palkitsemisen kokonaisuudessa?
2. Mihin edellä käsitellyt asiat perustuvat, ja miksi juuri ne ovat käytössä?
3. Mikä rooli esimiehillä on mielestäsi palkitsemisjärjestelmän käyttäjinä?
4. Minkä näiden asioiden arvelet olevan merkityksellisimpiä henkilöstölle?

Osi 6: PALKITSEMISEN VAIKUTUKSET SITOUTUMISEEN

Taustoitus: Tässä osiossa tarkastellaan edellä käsiteltyjen asioiden vaikuttavuutta henkilöstöön ja heidän sitoutumiseensa.

1. Minkälaisia vaikutuksia organisaation palkitsemisen kokonaisuudella on mielestäsi henkilöstöön, heidän tyytyväisyyteensä, toimintaan ja sitoutumiseen?

2. Miten palkitsemisen yhteyttä ja toimivuutta henkilöstön sitoutumiseen arvioidaan organisaatiossa?
3. Miten suureksi sitouttamistekijäksi arvioit palkitsemisen kokonaisuuden organisaation muutostilanteissa?

Osio 7: PALKITSEMISEN KEHITTÄMINEN

Taustoitus: Tämän osion tarkoituksena on tarkastella palkitsemiseen liittyviä haasteita ja kehitystarpeita.

1. Mitkä ovat mielestäsi palkitsemiseen liittyvät suurimmat kehitystarpeet organisaatiossa?
2. Miten henkilöstöä osallistetaan palkitsemisen kokonaisuuden kehittämiseen?
3. Onko palkitsemisessä mielestäsi haasteita organisaation ja henkilöstön intressien välillä?

Liite 2. Kyselytutkimus kohdeorganisaation henkilöstölle

Tämä organisaation henkilöstölle tarkoitettu kysely tarkastelee työpaikalla käytössä olevia palkitsemiskäytänteitä ja niiden vaikutuksia. Kysely toteutetaan osana Vaasan yliopiston pro gradu -tutkielmaa liiketoiminnan kehittämisen ja henkilöstöjohtamisen maisteriohjelmassa. Tutkielman aiheena on ”Kokonaispalkitsemisen yhteys henkilöstön sitoutumiseen organisaatiokäyttäytymisessä”.

Kyselyn tavoitteena on selvittää yrityksen henkilöstön omia henkilökohtaisia kokemuksia erilaisten palkitsemiskeinojen merkityksellisyydestä ja toimivuudesta sekä niiden vaikutuksesta omaan sitoutumiseen. Lisäksi osatavoitteena on arvioida, miten hyvin nämä näkemykset kohtaavat yrityksen johdon ja henkilöstöpäätäjien kanssa.

Oikeita vastauksia ei tässä kyselyssä siis ole, vaan kysymyksiin voi vastata täysin oman näkemyksen ja arvion mukaan. Kysely toteutetaan anonymina ja kaikki vastaukset käsitellään luottamuksellisesti. Kyselyyn vastaaminen vie arviolta 10 minuuttia.

Osio 1: Taustatiedot

1. Sukupuoli:
 - Mies
 - Nainen
2. Ikä:
 - alle 25v
 - 25-34v
 - 35-44v
 - 45-54v
 - 55v tai yli
3. Työsuhteen kesto:
 - 0-5kk
 - 6-11kk
 - 1-2 vuotta
 - 3-4 vuotta
 - 5-9 vuotta
 - 10-14 vuotta
 - 15-19 vuotta

- 20 vuotta tai enemmän
- 4. Oletko esimies: Kyllä/ei
- 5. Yksikkö*:
 - Myynti
 - Logistiikka
 - Sisustussuunnittelu
 - Asiakaspalvelu
 - Ravintolapalvelut
 - Talous ja hallinto
 - Kiinteistönhuolto
 - Muu

Osio 2: Palkitsemistuntemus

Arvioi seuraavia väittämiä omien kokemuksiesi pohjalta.

1=Täysin eri mieltä – 2 =jokseenkin eri mieltä – 3 = en osaa sanoa – 4 =jokseenkin samaa mieltä – 5 = täysin samaa mieltä

1. Tunnen oman palkkani määräytymisperusteet hyvin
2. Tunnen ja ymmärrän organisaation palkitsemisen päätöksentekoon liittyvän prosessin
3. Tunnen ja ymmärrän miten oma suoritus vaikuttaa palkitsemiseeni
4. Koen, että saan riittävästi tietoa palkitsemiseen liittyvästä päätöksenteosta ja palkitsemisen perusteista.

Osio 3.1: Palkka

1. Arvioi, miten merkityksellisiä seuraavat palkitsemiskeinot ovat sinulle yleisesti.

1 = Erittäin merkitykseton – 2 = Melko merkitykseton – 3 = En osaa sanoa – 4 = Melko merkityksellinen – 5 = Erittäin merkityksellinen

1. Peruspalkka
2. Tulospalkitseminen
3. Pikapalkitseminen
4. Muut tiimikohtainen palkitseminen
5. Mahdollisuudet saada palkankorotuksia

2. Yleisesti ottaen, miten tyytyväinen olet seuraaviin palkitsemiskeinoihin työpaikallasi?

1 = Erittäin tyytymätön – 2= Melko tyytymätön – 3 = En osaa sanoa – 4 = Melko tyytyväinen – 5 = Erittäin tyytyväinen

1. Peruspalkka
2. Tulospalkitseminen
3. Pikapalkitseminen
4. Muut tiimikohtainen palkitseminen
5. Mahdollisuudet saada palkankorotuksia

Osio 3.2: Henkilöstöedut

1. Arvioi, miten merkityksellisiä seuraavat palkitsemiskeinot ovat sinulle yleisesti.

1 = Erittäin merkityksetön – 2 = Melko merkityksetön – 3 = En osaa sanoa – 4 = Melko merkityksellinen – 5 = Erittäin merkityksellinen

1. Työterveyshuolto
2. Työnantajan tarjoamat vakuutukset
3. Lisäeläkejärjestelmä
4. Liikunta- ja kulttuuriedut
5. Hierontaetu
6. Henkilökunta-alennukset
7. Työpaikkaruokailu
8. Henkilöstön virkistyspäivät
9. Merkkipäivälahjat (esim. työsuhteen kestosta)

2. Yleisesti ottaen, miten tyytyväinen olet seuraaviin palkitsemiskeinoihin työpaikallasi?

1 = Erittäin tyytymätön – 2 = Melko tyytymätön – 3 = En osaa sanoa – 4 = Melko tyytyväinen – 5 = Erittäin tyytyväinen

1. Työterveyshuolto
2. Työnantajan tarjoamat vakuutukset
3. Lisäeläkejärjestelmä
4. Liikunta- ja kulttuuriedut
5. Hierontaetu
6. Henkilökunta-alennukset
7. Työpaikkaruokailu
8. Henkilöstön virkistyspäivät
9. Merkkipäivälahjat (esim. työsuhteen kestosta)

Osio 3.3: Oppiminen ja kehittyminen

1. Arvioi, miten merkityksellisiä seuraavat palkitsemiskeinot ovat sinulle yleisesti.

1 = Erittäin merkityksetön – 2 = Melko merkityksetön – 3 = En osaa sanoa – 4 = Melko merkityksellinen – 5 = Erittäin merkityksellinen

1. Oppimiskokemukset työssä
 2. Urakehitysmahdollisuudet organisaation sisällä
 3. Työnantajan tarjoamat koulutukset
 4. Työnantajan tarjoama mentorointi ja valmentaminen
2. Yleisesti ottaen, miten tyytyväinen olet seuraaviin palkitsemiskeinoin työpaikallasi?

1 = Erittäin tyytymätön – 2 = Melko tyytymätön – 3 = En osaa sanoa – 4 = Melko tyytyväinen – 5 = Erittäin tyytyväinen

1. Oppimiskokemukset työssä
2. Urakehitysmahdollisuudet organisaation sisällä
3. Työnantajan tarjoamat koulutukset
4. Työnantajan tarjoama mentorointi ja valmentaminen

Osio 3.4: Työympäristö

1. Arvioi, miten merkityksellisiä seuraavat palkitsemiskeinot ovat sinulle yleisesti.

1 = Erittäin merkityksetön – 2 = Melko merkityksetön – 3 = En osaa sanoa – 4 = Melko merkityksellinen – 5 = Erittäin merkityksellinen

1. Työtehtävien sisältö
2. Työajan järjestelymahdollisuudet
3. Työn tuunaus (mahdollisuudet vaikuttaa oman työn tekemisen tapoihin)
4. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollisuudet
5. Esimiestyön laatu
6. Esimieheltä saatu palaute ja arvostus omasta työstä
7. Yrityksen kulttuuri ja ilmapiiri

2. Yleisesti ottaen, miten tyytyväinen olet seuraaviin palkitsemiskeinoin työpaikallasi?

1 = Erittäin tyytymätön – 2 = Melko tyytymätön – 3 = En osaa sanoa – 4 = Melko tyytyväinen – 5 = Erittäin tyytyväinen

1. Työtehtävien sisältö
2. Työajan järjestelymahdollisuudet
3. Työn tuunaus (mahdollisuudet vaikuttaa oman työn tekemisen tapoihin)
4. Työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollisuudet
5. Esimiestyön laatu
6. Esimieheltä saatu palaute ja arvostus omasta työstä
7. Yrityksen kulttuuri ja ilmapiiri

Osio 4: Palkitsemisen vaikutukset oikeudenmukaisuuteen ja sitoutumiseen

Arvioi seuraavia väittämiä omien kokemuksiesi pohjalta.

1=Täysin eri mieltä – 2 =jokseenkin eri mieltä – 3 = en osaa sanoa – 4 =jokseenkin samaa mieltä – 5 = täysin samaa mieltä

1. Mielestäni palkkatasoni on yleisesti ottaen oikeudenmukaista työpaikallani.
2. Mielestäni palkitsemiseen liittyvä päätöksenteko on työpaikallani johdonmukaista ja läpinäkyvää läpi henkilöstöryhmien
3. Kun työpaikallani tehdään työtäni koskevia päätöksiä, minua tiedotetaan riittävästi päätöksistä ja niiden perusteista.

4. Olen ylpeä voidessani kertoa, että työskentelen tässä yrityksessä
5. Minun arvoni ja yrityksen arvot ovat hyvin samanlaisia
6. Kun teen työtä, haluan tuntea ponnistelevani paitsi itseni, myös tämän yrityksen hyväksi
7. Olen halukas keskimääräistä suurempiin ponnistuksiin auttaakseni yritystä menestymään
8. Vaikka minulle tarjottaisiin enemmän palkkaa muualla, en harkitsisi työpaikan vaihtoa
9. Vaikka yrityksellä menisi taloudellisesti huonosti, en haluaisi vaihtaa työpaikkaa

10. Oletko harkinnut työtehtävien vaihtamista organisaation sisällä viimeisen kahden vuoden aikana?
 - a. *Varmasti ei – todennäköisesti ei – ehkä – kyllä, todennäköisesti – kyllä, varmasti*
11. Onko sinulla ollut aikeita vaihtaa työpaikkaa lähimmän kahden vuoden aikana?
 - a. *Varmasti ei – todennäköisesti ei – ehkä – kyllä, todennäköisesti – kyllä, varmasti*

Osio 5: Palkitsemisen kehittäminen (avoimet kysymykset)

1. Mitkä ovat mielestäsi suurimmat palkitsemisen kokonaisuuteen liittyvät kehitystarpeet työpaikallasi? Perustele valintasi.
2. Onko jotain palkitsemiskeinoja, jota ei ole käytössä ja toivoisit toteutettavan? Perustele valintasi.
3. Onko jotain olemassa olevia palkitsemiskeinoja (esimerkiksi yksittäisiä henkilöstöetuja), joista voisi mielestäsi luopua? Perustele valintasi.

Kiitos vastauksista ja osallistumisestasi!