



Vaasan yliopisto
UNIVERSITY OF VAASA

Ilari Peltonen

Palkitseminen ja sitouttaminen työelämässä

Vaasan Yliopisto
Tutkielma
Tutkimustyöskentely

Vaasa 2025

VAASAN YLIOPISTO**Vaasan Yliopisto**

Tekijä:	Ilari Peltonen		
Tutkielman nimi:	Palkitseminen ja sitouttaminen työelämässä		
Tutkinto:	Kauppatieteet		
Oppiaine:	Tutkielmatyöskentely		
Työn ohjaaja:	Susanna Kultalahti		
Valmistumisvuosi:	2025	Sivumäärä:	25

TIIVISTELMÄ:

Työntekijöiden sitoutuminen ja tuottavista, tärkeistä työntekijöistä kiinni pitäminen on tärkeämpää kuin koskaan talouden muuttuen jatkuvasti. Työntekijöiden sitoutumista voidaan edistää erilaisilla palkitsemismenetelmillä, jotka jaetaan aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. Oikeanlainen palkitseminen on kuitenkin haastavaa ja palkitsemistapa muuttuu riippuen tavoitteesta, tehtävästä ja työntekijästä.

Tutkielmassa käyn läpi palkitsemismenetelmiä, niiden eroja ja niitä käytännössä, sekä organisaatioon sitoutumista Meyerin ja Allenin, sekä Herzbergin malleja avuksi käyttäen. Tutkimuksen tavoitteena on selittää ja selvittää työntekijöiden palkitsemisen ja sitouttamisen välistä yhteyttä. Tutkimuskysymyksiä ovat: Mitä palkitseminen ja sitouttaminen tarkoittavat, millaisia aineettoman palkitsemisen keinoja organisaatiot käyttävät, ja miten palkitseminen ja sitouttaminen kytkeytyvät toisiinsa organisaatioissa erityisesti aineettoman palkitsemisen näkökulmasta? Tutkielman keskeisiä käsitteitä ovat palkitseminen, sitouttaminen ja psykologinen sopimus, sekä hyödynnettyjä teorioita ovat Meyerin ja Allenin kolmen komponentin teoria, ja Herzbergin motivaatio-hygieniateoria.

Keskeistä tutkielmassa on ymmärtää, että tuottavalle ja selviytyvälle organisaatiolle keskeistä on työntekijöiden tyytyväisyys, jota organisaatiot voivat edistää palkitsemisjärjestelmillä.

Palkitseminen selitetään tutkielmassa sekä aineettomana, että aineellisena palkitsemisena, jonka tavoitteena on luoda työntekijälle arvostuksen tunnetta ja luoda sidosta organisaatioon. Tämän sitoutumisen seurausta käsitellään tutkielmassa sitoutumisena, joka on työntekijän ja organisaation välinen suhde, jossa molemmilla osapuolilla on vastuut ja odotukset omasta ja toisen tehtävistä. Yritysten käyttämiä aineettoman palkitsemisen tapoja on monia, kuten työsuhde-edut, sekä työnkuvan ja vastuun muuttuminen. Aineettoman palkitsemisen ja sitouttamisen yhteys on selkeä, sillä työntekijöiden täytyy tuntea itsensä tärkeäksi osaksi organisaatiota pystyäkseen luomaan siihen sidosta.

AVAINSANAT: palkitseminen, sitouttaminen, sitoutuminen, palkitsemistavat

Sisällys

1	Johdanto	5
1.1	Tutkielman keskeiset käsitteet ja viitekehys	6
1.2	Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset	7
2	Palkitseminen	8
2.1	Aineeton palkitseminen	9
2.2	Aineellinen palkitseminen	11
3	Sitouttaminen	16
3.1	Meyerin ja Allenin kolmen komponentin malli	16
3.2	Psykologinen sopimus	18
3.3	Aineeton palkitseminen ja sitoutuminen	20
4	Johtopäätökset ja omaa pohdintaa	22
	Lähteet	24

Kuviot

Kuvio 1. Palkitsemisen kolme hammasratasta (Cervai & muut, 2014, s. 197).	8
Kuvio 2. Aineettomat palkitsemistavat (Hakonen & Nylander, 2015, luku 1.1)	9
Kuvio 3. Peruspalkkaustavat ja täydentävät palkkaustavat (Hakonen & muut, 2014, luku 4)	12
Kuvio 4. Kuukausipalkan suuruuteen vaikuttavat tekijät (Hakonen & Nylander, 2015, luku 1.1)	13
Kuvio 5. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen ja muut, 2014, luku 1)	14

Taulukot

Taulukko 1. Psykologisen sopimuksen vaiheet (George & muut, 2009, s. 117).	19
--	----

1 Johdanto

Työntekijöiden palkitseminen on kannattavaa niin organisaation, kuin työntekijöiden kannalta. Palkitsemisella osoitetaan tunnustusta onnistuville ja tehokkaille työntekijöille, jotka edistävät yrityksen toimintaa tavalla tai toisella. Palkitseminen sekä kohottaa työntekijöiden motivaatiota, että luo psykologista sopimusta organisaatioon. Yritysten toiminnan ja menestyksen kannalta on tärkeää ymmärtää motivoivan työn merkitys, miten työntekijät voidaan sitouttaa organisaatioon, ja kuinka psykologinen sopimus muodostuu. Työmotivaatioon vaikuttaa monet tekijät, kuten työympäristö, työilmapiiri, palkkaus, työkaverit, organisaatorakenne ja työn sisältö. Työnantajat ovat jo vuosikymmeniä ymmärtäneet nähdä vaivaa työntekijöiden motivoinnin eteen. 1970-luvulla työn rikastuttaminen oli pinnalla oleva aihe organisaatioiden henkilöstöpuolella, ja useat suuret yritykset toteuttivat menestyksellisiä projekteja työn rikastuttamisen eteen. Työtä rikastuttamalla työntekijät pääsevät työskentelemään haastavampien työn osien parissa, josta suoriutuessa työntekijät palkitaan (Giancola, F.L., 2011, s.24).

Experts believed that one cause of employee dissatisfaction was the nature of their work, as many were said to have boring, repetitive and meaningless jobs, offering little challenge. The redesign of their jobs was seen as an antidote, and some experts claimed that enriched or expanded jobs and less supervision would lead to more productive and satisfied employees. (Giancola, 2011, s.24)

Työntekijöiden motivointi ja sitoutuminen on tällä hetkellä ratkaisevammassa asemassa kuin koskaan, sillä talous, työmarkkinat ja organisaatioiden toiminta- ja työympäristöt ovat käyneet läpi merkittäviä muutoksia. Globaali talous on epävakaata, organisaatioilla on paineita sopeutua nopeasti ja työmarkkinoiden kilpailu on kiristynyt. Olosuhteiden muuttuessa etätöskentely on yleistynyt, digitalisaatio ja työn automatisointi ovat laajempaa kuin koskaan ja työyhteisöjen monikulttuurisuuden merkitys kasvaa entisestään. Sitouttamalla työntekijöitä yritykset säästävät merkittävästi, sillä sitouttaminen vähentää henkilöstön vaihtuvuuden kustannuksia ja edistää yrityksen tavoitteiden saavuttamista. Sitoutuneet työntekijät ovat motivoituneempia, tuottavampia ja luotettavampia, sekä valmiita investoimaan enemmän resursseja työhönsä. Aineeton palkitseminen tarjoaa työntekijöille tunnustusta ja arvostusta ilman suuria taloudellisia kustannuksia

yrietykselle. Tutkimusten mukaan aineelliset palkinnot, kuten rahalliset bonukset, voivat olla motivoivampia lyhyellä aikavälillä, mutta pidemmällä aikavälillä aineettomat palkinnot toimivat parhaiten (Robbins, S.P., Judge, T., 2022, s. 161)

1.1 Tutkielman keskeiset käsitteet ja viitekehys

Tutkielman keskeiset käsitteet ovat palkitseminen, sitouttaminen ja psykologinen sopimus. Teoreettinen viitekehys muodostuu näistä käsitteistä, ja hyödyntää mm. Meyerin ja Allenin kolmen komponentin mallia, sekä Herzbergin motivaatio-hygieniateoriaa.

Palkitsemista on kahdenlaista, aineetonta ja aineellista. Aineellinen palkitseminen sisältää rahalliset tai rahanarvoiset palkitsemistavat. Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan työn sisältöön, urapolkuun ja näihin verrattaviin tapoihin liittyvät palkitsemistavat (Hakonen & Nylander, 2015, luku 1.1).

Sitouttaminen on organisaation jäsenten itsensä valjastamista heidän työtehtäviinsä. Työntekijän sitouttamiseen vaatimuksena on työntekijän oltava kognitiivisesti, psykologisesti ja fyysisesti läsnä suorittaessaan organisaatoroolia ja tehdessään työtä. Erittäin sitoutuneet työntekijät ovat työstään intohimoisia ja työskentelevät ilosta tarjota erinomaista palvelua. (Cervai, Kekäle & Claxton, 2014, s. 153).

Conway ja Briner (2006, s. 1) selittävät psykologisen sopimuksen työntekijän ja työnantajan välisenä vaihtosuhteena. Työntekijä voi toimia työnantajansa hyväksi esimerkiksi työskentelemällä kovasti ja huolellisesti, tekemällä ylitöitä ja pysymällä yrityksen palveluksessa. Työnantajat taas voivat toimia työntekijöidensä hyväksi maksamalla heille hyvää palkkaa, tarjoamalla hyvät olosuhteet työnteolle, osoittamalla kunnioitusta ja kohtelemalla työntekijöitä oikeudenmukaisesti.

Meyer ja Allen (1993, s. 539) erottelee työntekijän organisaatioon sitoutumisen kolmeen erilaiseen komponenttiin, affektiiviseen sitoutumiseen, normatiiviseen sitoutumiseen ja jatkuvuussitoutumiseen. Näille kolmelle teemalle yhteistä on näkemys, jonka mukaan

sitoutuminen on psykologinen tila, joka kuvaa työntekijän suhdetta organisaatioon ja vaikuttaa päätökseen jatkaa organisaatiossa.

Frederick Herzbergin motivaatio-hygieniateoriassa käydään läpi, kuinka työmotivaatioon vaikuttaa suuresti se, missä määrin työ on itsessään haastavaa, ja tarjoaa mahdollisuuksia tunnustukseen ja vahvistukseen. Herzbergin mukaan työn konteksti, kuten saavutukset ja vastuullisuuden kasvun, on suurempi tekijä työntekijän motivaatiolle ja tyytyväisyydelle, kuin organisaatio- tai hygieniatekijät, kuten esimessuhteet ja yrityksen toimintaperiaatteet (Herzberg & muut, 1967, s. 113).

1.2 Tutkielman tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkielman tavoitteena on tarkastella palkitsemisen ja sitoutumisen välistä yhteyttä erityisesti aineettoman palkitsemisen näkökulmasta. Työntekijöiden sitoutuminen on keskeinen tekijä organisaation menestykselle, sillä se vaikuttaa suoraan työtyytyväisyyteen, tuottavuuteen ja henkilöstön pysyvyyteen. Kaikki edellämainitut teemat vaikuttavat suoraan yrityksen kannattavuuteen ja tulokseen. Tutkimuksessa hyödynnän Meyerin ja Allenin kolmen komponentin mallia ja psykologisen sopimuksen käsitettä ymmärtämään ja käsittelemään työntekijöiden sitoutumista.

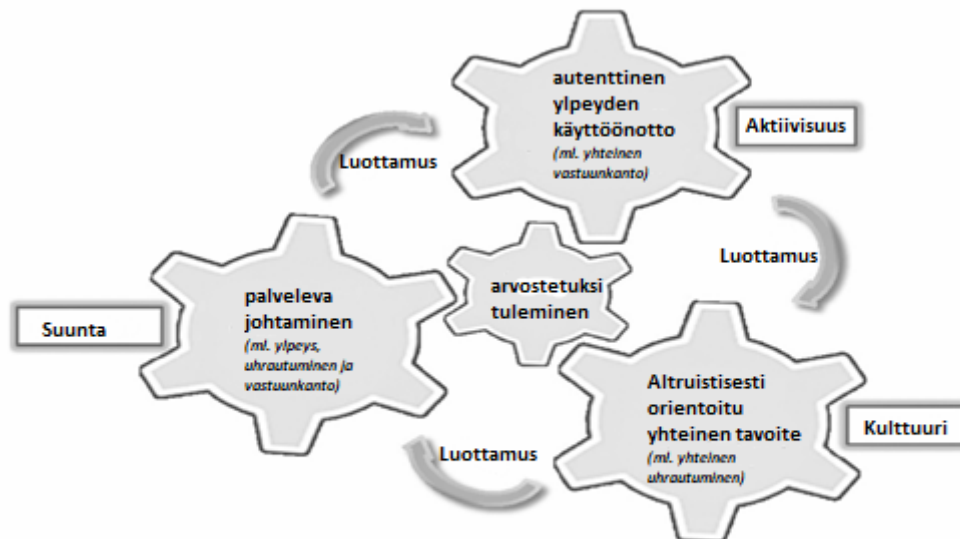
Tutkielman tutkimuskysymyksiä ovat:

1. Mitä palkitseminen ja sitouttaminen tarkoittavat?
2. Millaisia aineettoman palkitsemisen keinoja organisaatiot käyttävät?
3. Miten palkitseminen ja sitouttaminen kytkeytyvät toisiinsa organisaatioissa erityisesti aineettoman palkitsemisen näkökulmasta?

2 Palkitseminen

Organisaatioissa työntekijöiden palkitsemisen kokonaisuus koostuu aineettomasta ja aineellisesta palkitsemisesta. Aineeton palkitseminen sisällyttää esimerkiksi saadun palautteen, kehittymismahdollisuudet, työympäristön ja työilmapiirin, sekä itsessään työn sisällön. Aineellinen palkitseminen puolestaan koostuu aineellisista palkinnoista, kuten rahasta, bonuksista ja muista rahan arvoisista hyödykkeistä. (Hakonen & Nylander, 2015)

Työntekijöiden on tärkeää tuntea itsensä arvostetuiksi ja hyödyllisiksi osiksi työyhteisöä ja organisaatiota, Cervai, Kekäle ja Claxton (2014, s. 194) käsittelee arvostuksen tunteen saavuttamista, ja jakaa sen kolmeen ulottuvuuteen, autenttiseen ylpeyden käyttöönottoon, altruistisesti orientoituun yhteiseen tavoitteeseen, ja palvelemaan johtamiseen. Autenttinen ylpeyden käyttöönotto sisältää yhteisen vastuunjaon, altruistisesti orientoitu yhteinen tavoite yhteisen uhrauksen, ja palveleva johtaminen itsensä uhraamisen ja vastuunkannon. Teoksessa arvostetuksi tuleminen jaotellaan kolmeen tekijään, eräänlaiseen hammasrattaaseen, jotka vaikuttavat suoraan toisiinsa.

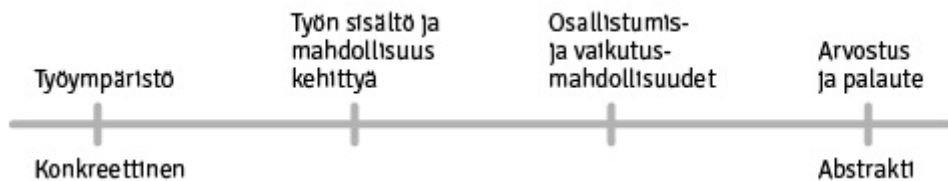


Kuvio 1. Arvostuksen kolme hammasratasta (Cervai & muut, 2014, s. 19)

Erilaisilla palkitsemistavoilla usein haetaan erilaisia tuloksia; paljon myyväälle puhelin-kauppiaalle tarjotaan komissiota sovituista kaupoista, joka motivoi työntekijää tekemään parhaansa. Yrityksen kehittymismahdollisuudet taas motivoivat työntekijää sitoutumaan yritykseen ja tuottamaan tasaisesti hyvää tulosta. Palkitsemisen kokonaisuuden tavoite ja tarkoitus on tukea toimintaa ja strategiaa, sekä motivoida ja sitouttaa osaavia ammatillaisia ja haluttuja työntekijöitä. (Hakonen & Nylander, 2015)

2.1 Aineeton palkitseminen

Aineettomalla palkitsemisella käsitetään abstrakteja ja käsitteellisiä palkitsemistapoja, jotka sisältävät muun muassa työsuhteen ehtoja, fyysisiä olosuhteita, saatua ja annettua palautetta, kehittymismahdollisuuksia, vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuuksia ja työn sisältöä. (Hakonen & Nylander, 2015)



Kuvio 2. Aineettomat palkitsemistavat (Hakonen & Nylander, 2015, luku 1.1)

Kuviossa on asetettu aineettoman palkitsemisen jatkumo, joka on jaoteltu palkitsemistapojen konkreettisuuden ja abstraktiuden perusteella. Konkreettisia palkitsemistapoja ovat esimerkiksi organisaation fyysinen työympäristö ja määritellyt työsuhteen ehdot. Abstrakteja tapoja ovat sen sijaan arvostus ja palaute, joita ei voida luoda konkreettiseksi, selkeäksi järjestelmäksi. (Hakonen & Nylander, 2015)

Työympäristö on usein ratkaiseva tekijä työnhakijoille ja työntekijöille. Työpaikan fyysisen sijainnin lisäksi se käsittää työpaikan viihtyisyyttä, kuten tiloja, ergonomisuutta ja työvälineitä, sekä työsuhteen etuja, kuten etätyöskentelymahdollisuuden, työsuhteauton ja -matkalipun. Työnkuvan ja teknillisten mahdollisuuksien perusteella työntekijöille voidaan tarjota etätyöskentelymahdollisuuksia, jolloin fyysisen sijainnin merkitys

vähenee. Työsuhteen ehdot ovat usein merkittävin asia työntekijöille, näitä ovat muun muassa työajan jousto, palkka ja työsuhteen kesto. (Hakonen & Nylander, 2015) Työajan järjestelyt ja työsuhteen pysyvyys ovat yksi keskeisimmistä palkitsemisen tavoista saada halutut työntekijät pysymään ja motivoitumaan työtehtävistä. (Hakonen & muut, 2014)

Työn sisältöön kuuluu työntekijöille tarjotut urapolut, etenemis- ja kehittymismahdollisuudet, sekä kiinnostavat työtehtävät. Työn sisältö vaikuttaa ratkaisevasti motivaatioon, ja työntekijät, jotka pääsevät työskentelemään omaa osaamista vastaaviin tehtäviin ja haastamaan itseään ovat todella halutussa asemassa. Työssä kehittyminen tapahtuu haastavien työtehtävien ja koulutuksen kautta, ja työnantajien olisi tärkeää mahdollisuuksien mukaan tarjota ja kannustaa kouluttautumista organisaatiossa, sillä se tukee työntekijöiden motivaatiota ja sitoutumista. (Hakonen & Nylander, 2015) Etenkin kehittymismahdollisuudet ovat laajasti työntekijöiden pysymisen kannalta keskeisiä, ja ne tekevät työpaikasta usein houkuttelevan ja kiinnostavan. (Hakonen & muut, 2014)

Vaikuttamis- ja osallistumismahdollisuudet, sekä saatu ja annettu arvostus ja palaute ovat abstraktimpia aineettoman palkitsemisen keinoja, niihin on vaikeaa kehittää esimerkiksi urapolkua vastaavaa järjestelmää, ja siksi ne liitetään useammin työnantajan ja työntekijän väliseksi vuoropuheluksi. Niitä kehitetään organisaatioiden ja työnantajien edustajien ja työntekijöiden välillä, ja vaikka konkreettista järjestelmää niille on hankalaa kehittää, ovat ne olennainen osa motivaatiota ja työhyvinvointia. (Hakonen & Nylander, 2015) On myös todettu, että tarjoamalla tällaisia mahdollisuuksia tuottavuus, lopputuloksen laatu, työtyytyväisyys ja sitoutuminen organisaatioon paranee. (Hakonen & muut, 2014)

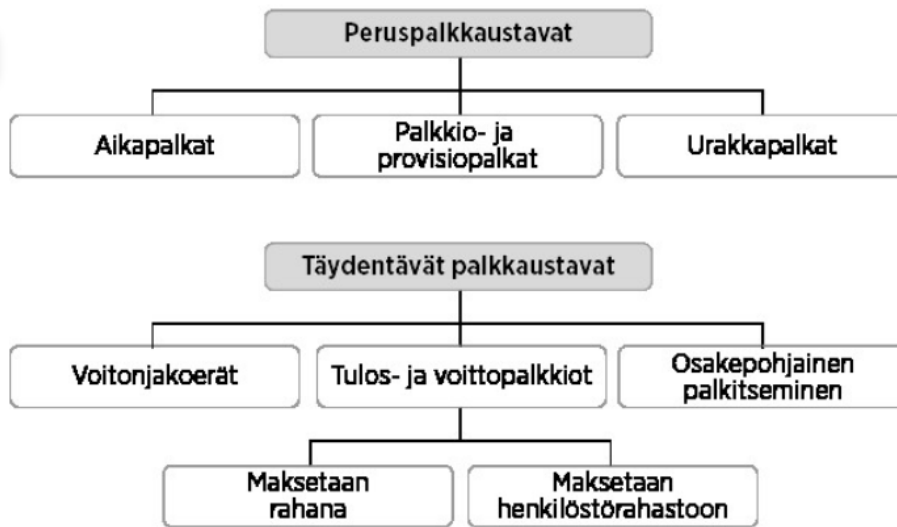
Aineettoman palkitsemisen keinoja on monia, eivätkä ne ole yhtä suoraviivaisia, kuin aineelliset palkitsemistavat. Tällaisia keinoja voi olla esimerkiksi psyykkinen turvallisuus, organisaation sisäinen identiteetti ja työntekijöiden mahdollisuudet vaikuttaa. (Mowbray & muut, 2024) Psyykkinen turvallisuus syntyy saadusta palautteesta, josta työntekijälle muodostuu käsitys omasta tärkeydestä ja hänen täyttämästään organisaation

tarpeesta. Organisaation sisäisellä identiteetillä tarkoitetaan työntekijän kokemaa sisidosta organisaatioon ja omaa tyytyväisyyttä kuulua siihen. Työntekijän vaikutusmahdollisuuksia voi olla proaktiivinen toimintojen ja organisaation kehittäminen ja uskallus tuoda esillä työssä ilmaantuvia ongelmia ja haasteita, vaikka se vaikuttaisi työilmapiiriin. (Mowbray & muut, 2024)

Alimawi & muut (2022, s.4) pitävät työntekijöiden tunnustusta ja suoritusten huomiointia yhtenä aineettoman palkitsemisen tärkeimmistä keinoista. Myös huomiointi ja arviointi ovat hyviä kannustimia työntekijöille parantaa suorituskykyään entisestään, ja vaikka aineelliset palkitsemistavat ovat itsessään tärkeitä, nämä tekijät ovat vähintään yhtä merkittäviä tekijöitä. Työntekijät tarvitsevat sisäistä motivaatiota ja arvostuksen tunnetta suoriutuakseen työtehtävistä toistuvalla tehokkuudella.

2.2 Aineellinen palkitseminen

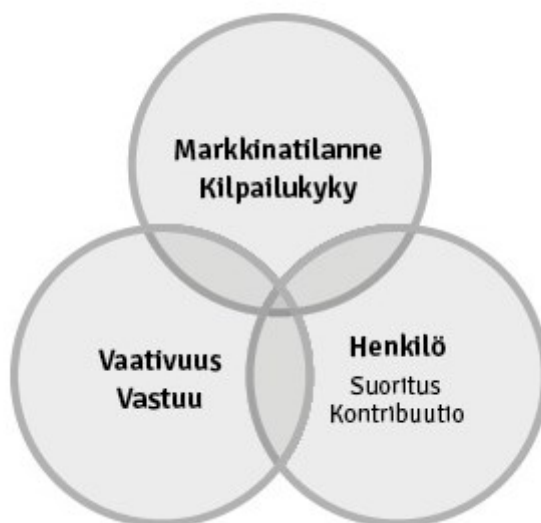
Aineelliset palkitsemistavat koostuvat työntekijän peruspalkasta, palkkioista ja eduista, joiden saamiseen työntekijällä on mahdollista vaikuttaa esimerkiksi neuvotellessa työ-sopimusta, omalla panoksella ja kouluttautumisella. Peruspalkkaustapoihin kuuluu aikapalkat, palkkio- ja provisiopalkat ja urakkapalkat. Yleisin tapa on aikapalkka, esimerkiksi kuukausipalkka, mutta esimerkiksi myyntitehtävissä ja teollisuuden työntekijä-töissä yleisenä käytäntönä on myös provisiot ja urakkapalkat. Näiden lisäksi täydentäviä palkkaustapoja on voitonjakoerät, osakepohjainen palkitseminen, sekä tulos- ja voitto-palkkiot, jotka voidaan maksaa joko rahana tai henkilöstörahastoon.



Kuvio 3. Peruspalkkaustavat ja täydentävät palkkaustavat (Hakonen & muut, 2014, luku 4)

Peruspalkka on korvaus työntekijälle hänen suorittamastaan työpanoksesta, ja se perustuu työntekijän kokemukseen, osaamiseen, henkilökohtaiseen suoriutumiseen, työn vaativuuteen ja työntekijän koottuun työpanokseen. Palkkaan vaikuttaa suoraan myös organisaation menestyminen ja työvoiman saatavuus. (Hakonen & Nylander, 2015)

Aikapalkan palkanosat jaetaan Suomessa työehtosopimusten palkkausjärjestelmissä usein tehtäväkohtaiseen ja henkilökohtaiseen osaan. Tällainen palkkausjärjestelmä laadittiin, kun työehtosopimusten palkkausjärjestelmäuudistusten yhteydessä tarvittiin sopiva palkanosa korvaamaan aikaisempia mekaanisia työvuosilisiä. (Hakonen & muut, 2014) Urakka-, palkkio- ja provisiopalkat sisältävät saavutusten mukaan muuttuvan palkanosan, ja jos tätä ei ole ollenkaan, voi kyseessä olla suora urakka, josta saatu palkkio määräytyy lopputuloksen mukaan. Tämä on nykyään harvinaisempaa, ja yleisesti vastaavanlaiset sopimukset perustuvat jonkinlaiseen kiinteään palkanosaan, jonka työntekijä saa lopputuloksesta huolimatta. (Hakonen & muut, 2014)



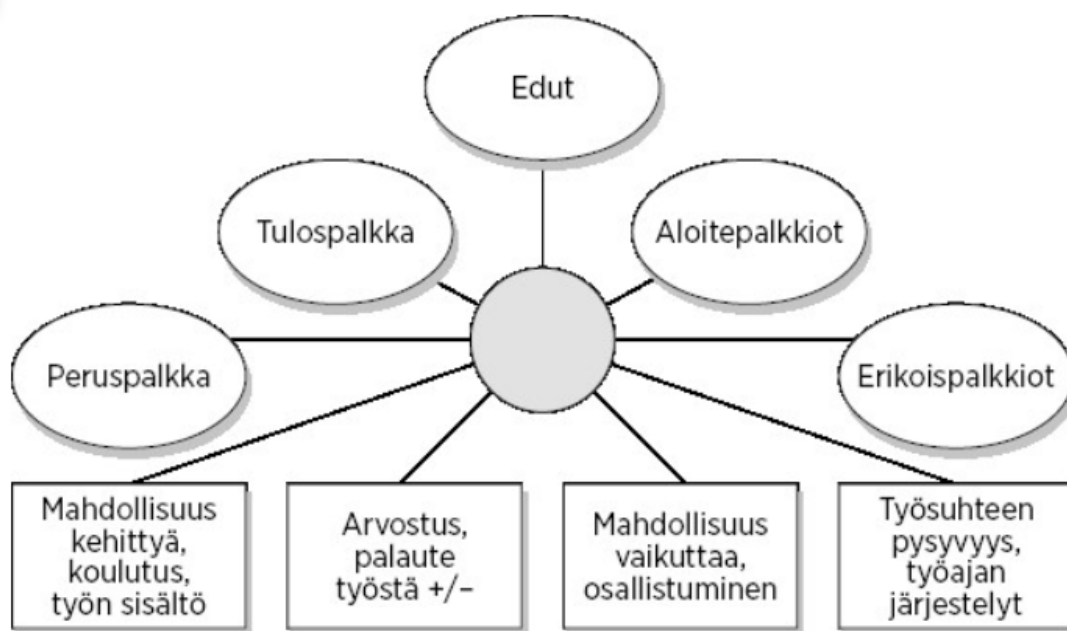
Kuvio 4. Kuukausipalkan suuruuteen vaikuttavat tekijät. (Hakonen & Nylander, 2015, luku 1.1)

Tulos- ja voittopalkkiot ovat bonuksia ja erilaisia palkkioita. Tällaisia palkkioita voivat olla suorite-, kannuste-, säästö- ja tavoitepalkkioita, joista kukin määräytyy tietyn tavoitteen saavutettua. Tällaisilla palkkioilla työntekijöille on tarkoitus asettaa tavoitteita, tukea strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista, kannustaa yhteisen määränpään tavoittelua, sitouttaa, houkutelaa ja tuoda työntekijöiden onnistumiset esille. Tulospalkkioita voidaan joko maksaa työntekijöille rahana, eräänlaisena palkan lisänä, tai henkilöstörahastoon. Henkilöstörahastot ovat organisaatioon perustettu henkilöstön omistama ja hallitsema rahasto, jonka tarkoituksena on mainittujen varojen hallinta. Tulospalkkiojärjestelmien tavoitteena ja vaikutuksena on nostaa tuottavuutta, parantaa laatua, vähentää kuluja ja sitouttaa ihmisiä samalla parantaen henkilöstön työasennetta. Vastaavat lopputulokset eivät kuitenkaan ole taattuina, ja Laajan Tulospalkkauksen toimivuus Suomessa- tutkimuksen perusteella jopa neljäsosa tutkituista organisaatioista vastasi järjestelmään negatiivisesti, ja henkilöstössä koettiin järjestelmän satuttavan organisaatioiden työilmapiiriä, yhteistyötä ja menestystä. (Hakola & muut, 2014)

Voitonjakoerät ovat yrityksen voittoihin perustuvia palkkioita, joista yhtiökokous päättää. Optiopohjainen palkitsemisjärjestelmä on käytäntö, jossa työntekijöille tarjotaan

yrittäjien toimesta mahdollisuus ostaa tietty määrä yrityksen osakkeita. Osakkeille asetetaan hinta ja niiden ostamiselle tietty aika. Tällaiset optiojärjestelmät ovat kuitenkin jääneet vähemmälle käytölle, ja niiden tilalle on yleistynyt osakepalkkiojärjestelmä. Toisin kuin optiojärjestelmässä, osakepalkkioilla on aina jokin arvo, kun taas useimmat optiot saattoivat ajoittain olla arvottomia, jos niiden ehtojen mukainen hinta ylitti osakkeen todellisen markkinahinnan. (Hakonen & muut, 2014)

Palkitseminen on monipuolinen kokonaisuus, joka sisältää konkreettisia ja abstrakteja palkitsemiskäytäntöjä ja -järjestelmiä. Se on olennainen osa organisaation menestystä ja tuottavuutta, sekä edistää niin työntekijän kuin työnantajan etua. Palkitseminen vahvistaa työntekijöiden kokemusta arvostuksesta, parantaa motivaatiota ja syventää sitoutumista organisaatioon. Nämä tekijät puolestaan tukevat organisaation kilpailukykyä, lisäävät tuottavuutta ja auttavat säilyttämään keskeiset ja arvokkaat osaajat. Sitoutuneet työntekijät ovat motivoituneempia, työskentelevät ahkerammin yhteisen tavoitteen eteen ja vähentävät yritysten kuluja.



Kuvio 5. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen ja muut, 2014, luku 1)

Hakonen ja Nylander (2015, luku 5.2) esittävät, että palkitsemisjärjestelmillä voidaan vaikuttaa ihmisten motivaatioon, asenteisiin ja toimintaan, mutta vain silloin, kun palkitsemisen perusteet osataan. Odotusarvoteorian mukaan ihmisten ajatellaan punnitsevan eri vaihtoehtoja tietoon pohjautuen, ja palkkio motivoi työntekijää silloin, kun hän tietää millaisen palkkion mistäkin suorituksesta voi saada. Tämä mahdollistaa omien suoritusten ja palkitsemismahdollisuuksien arvioinnin.

Palkitsemisella on useita vaikutuksia, joista tyypillisimpiä ovat vaikutukset henkilöstön saatavuuteen, motivointiin, työhyvinvointiin, työntekijöiden sitouttamiseen, sekä yleiseen tyytyväisyyteen. Kaikki nämä tekijät vaikuttavat suoraan yrityksen tuottavuuteen ja tulokseen. (Hakonen & Nylander, 2015) Työntekijöiden suorituskykyyn ei vaikuta pelkästään heidän taitonsa, vaan myös motivaation taso. Laadukkaat ja lahjakkaat työntekijät ovat käytännössä kaikkien tuottoisien yhtiöiden perusta, joten yrityksille on välttämätöntä pyrkiä motivoimaan ja sitouttamaan heidän parhaat työntekijänsä. (Alimawi & muut, 2022) Tuottoisat työntekijät käyttävät kaikkea tietoaan ja taitoaan suoriutumaan työstään hyvin, mutta tähän vaaditaan myös motivaatiota, jonka yritys voi varmistaa palkitsemalla työntekijöitään, näin yritys selviytyy ja kasvaa kilpailullisellakin alalla. Kaiken tämän takia työntekijöiden palkitseminen on keskeisessä roolissa yritysten menestyksessä.

3 Sitouttaminen

Työntekijöiden sitoutuminen on seuraus työntekijän ja työnantajan välisestä suhteesta, jossa molemmilla osapuolilla on omat tehtävät ja oletukset toisen tehtävistä. (Kompaso, Sridevi, 2024) Työntekijöiden sitoutuminen on menestyvän yrityksen kulmakivi, sitouttamisen tarkoituksena on pitää osaajat talossa, eli säilyttää taitavat ja tuottavat työntekijät organisaation sisällä. Sitouttamisella on monia positiivisia vaikutuksia, kuten korkeampi tuottavuus, poissaolojen vähentyminen, sekä rekrytointi- ja koulutuskulujen väheneminen. Yritykset, joissa on paljon sitoutuneita työntekijöitä, houkuttelee myös enemmän uusia lahjakkaita työnhakijoita. Työntekijöiden sitoutumisella on suuri vaikutus organisaation suorituskykyyn ja menestykseen, sekä työntekijöiden työsuhteessa pysymiseen, organisaation sisäiseen identiteettiin ja tuottavuuteen. Sitoutuminen on myös yhteydessä asiakastyytyväisyyteen, organisaation maineeseen ja yrityksen sidosryhmien arvoon ja laatuun. (Ologbo, C.A., Saudah, S., 2012)

3.1 Meyerin ja Allenin kolmen komponentin malli

John P. Meyerin ja Natalie J. Allenin kehittämä kolmen komponentin malli on työntekijän sitoutumista organisaatioon kuvaava malli, jossa käsitetään kolme eri näkökulmaa; Affektiivinen sitoutuminen, jatkuvuussitoutuminen ja normatiivinen sitoutuminen. (Meyer, J.P., Allen, N.J., 1991) Näille komponenteille yhteistä on näkemys, jonka mukaan sitoutuminen on psykologinen tila, joka kuvaa työntekijän suhdetta organisaatioon ja vaikuttaa työntekijän päätökseen jatkaa organisaatiossa. Tästä huolimatta komponenttien luonteet ovat aivan erilaisia. (Meyer, J.P., Allen, N., 1993) Komponenttien erot voidaan lyhyesti esittää niin, että vahvaa affektiivista sitoutumista tuntevat työntekijät jatkavat yrityksessä koska he haluavat, jatkuvuussitoutumista tuntevat työntekijät jatkavat yrityksessä koska heidän pitää, ja normatiivista sitoutumista tuntevat työntekijät jatkavat yrityksessä koska he kokevat, että heidän tulisi tehdä niin. (Meyer, J.P., Allen, N., 1993)

Affektiivista sitoutumista tukee työntekijän henkilökohtainen kiintymys, samaistuminen ja halu pysyä organisaatiossa. Tähän vaikuttaa työkokemukset, sekä henkilökohtaiset,

rakenteelliset ja työhön liittyvät ominaisuudet. Meyer ja Allen kuitenkin esittää, että työkokemuksilla saavutetaan vahvimmat ja johdonmukaisimmat suhteet työntekijän ja organisaation välillä. Työntekijät, joiden kokemukset organisaatiossa vastaavat heidän odotuksiaan ja täyttävät heidän perustarpeensa kokevat yleisesti ottaen vahvemmin affektiiivista sitoutumista organisaatioon, kuin niillä, joiden kokemukset eivät ole yhtä tyydyttäviä. (Meyer, J.P., Allen, N., 1993) Työntekijät ovat myös halukkaita jäämään organisaatioon sekä edistää sen toimintaa saamiensa etujen takia. (Meyer, J.P., Allen, N.J., 1991)

Jatkuvuussitoutuminen heijastaa organisaatiosta eroamiseen liittyvien seurausten huomioimista, kaikkea havaittuja kustannuksia lisääviä tekijöitä voidaan pitää tähän korreloivana. Organisaatiosta eroamiseen liittyviä korrelaatioita voivat olla esimerkiksi haluttomuus käyttää aikaa ja vaivaa sellaisten taitojen hankkimiseen, joista ei ole hyötyä muualla, työsuhde-etujen menettäminen, työvuosien tuomista etuoikeuksista luopuminen sekä henkilökohtaisten suhteiden häiriintyminen. (Meyer, J.P., Allen, N.J., 1991)

Normatiivinen sitoutuminen perustuu sekä organisaatioon liittymistä edeltäviin paineisiin, kuten perheen ja kulttuurin asettamiin odotuksiin, että myöhemmin syntyneisiin paineisiin, kuten organisaation luomiin velvoitteisiin. Normatiivisen sitoutumisen tunne voi myös syntyä, kun organisaatio tarjoaa työntekijälle palkkiota etukäteen, kuten yliopistomaksuja, tai työkoulutukseen ja työllistämiseen liittyvien kulujen vähentämistä tai mitätöimistä. (Meyer, J.P., Allen, N.J., 1991)

Meyer ja Allen huomauttavat vuoden 1991 teoksessaan, että komponenttien ja käyttäytymisen suhdetta vaikeuttaa se, että kaikilla kolmella komponentilla voi olla itsenäisiä ja vuorovaikutteisia vaikutuksia käyttäytymiseen. Esimerkkinä he mainitsevat alhaista jatkuvuussitoutumista tuntevan työntekijän voivan jäädä työskentelemään organisaatioon halun tai veloitteen takia.

3.2 Psykologinen sopimus

Psykologinen sopimus on haastava käsite, sillä sille ei ole yhtä sovittua määritelmää. Neil Conway ja Rob B. Briner käsittää sen teoksessaan *Understanding Psychological Contracts at Work : A Critical Evaluation of Theory and Research* useiden ominaisuuksien summana, jotka määrittelevät psykologisen sopimuksen luonteen. Tällaisia ominaisuuksia on psykologisten sopimusten implisiittisyys, eli ne eivät ole kirjallisesti määriteltyjä, vaan sen sijaan perustuvat kahden osapuolen henkilökohtaisiin odotuksiin ja uskomuksiin omista ja toisen osapuolen velvoitteista. Psykologiset sopimukset ovat subjektiivisia, jatkuvia ja dynaamisia vaihtosuhteita, jotka vaihtelevat osapuolten käsitysten ja kokemusten mukaan. Koettu yksimielisyys on kuitenkin välttämätöntä, sillä psykologiset sopimukset toimivat vain silloin, kun molemmat osapuolet kokevat, että heidän odotuksensa ja velvoitteensa ovat toisen kanssa yhteensopivia. Psykologinen sopimus on koottu käsitys uskomuksista, jotka liittyvät jatkuvaan vaihtosuhteeseen työnantajan kanssa. Osapuolet voivat kehittää, tarkastella ja muokata psykologista sopimusta jatkuvasti, mutta organisaatio muovaa psykologisen sopimuksen. Psykologisten sopimusten yleisin käsitys, joka aiemmin mainitussa teoksessa otetaankin käytännöksi, on työntekijän subjektiivinen ymmärrys vastavuoroisesta vaihtosuhteesta hänen ja organisaation välillä. (Conway, N., Briner., R.B., 2006)

Psykologisten sopimusten ylläpitäminen on tärkeää, sillä jos toinen osapuoli rikkoo sopimusta, eli käyttäytyy toisen osapuolen näkökulmasta epätoivotulla tavalla, vaikuttaa se vahvasti käytökseen ja asenteeseen. (Conway, N., Briner., R.B., 2006) Yksi lähestymistapa sen ylläpitämiseen on pyrkiä tekemään psykologisesta sopimuksesta selkeämpi. Tässä kuitenkin esiintyy ongelma, sillä jos molempien osapuolten velvoitteet, odotukset ja lupaukset ovat selvät, on epäselvää missä määrin näitä voidaan pitää psykologisen sopimuksen osana, eikä sopimusehtoina ja suoritusohjeina. (George, C., George, J., Kelley-Patterson, D., 2009)

Vaihe	Ammatti	Organisaatio	Työryhmä / osasto
	Ammatin ja ammattijärjestöjen esittämä kuva	Rekrytointiprosessi	
Syntyminen	Ammattiin johtavat reitit ja siihen liittyvät kokemukset Ammatillisen identiteetin kehittyminen	Kokemukset valinnasta Uuteen työntekijään tutustuminen ja roolin ymmärtäminen Sosialisointi	Uuteen työntekijään tutustuminen ja roolin ymmärtäminen Sosialisointikäytännöt
Ylläpitäminen	Ammattijäsenyyden jatkuminen Verkostoitumismahdollisuudet Jatkuvan ammatillisen kehityksen vaatimukset	Johtajuuteen keskittyminen Työympäristö Sosiaalinen tuki Kehitysmahdollisuudet Autonomian taso Palkitsemisjärjestelmät Työn ja vapaa-ajan tasapaino	Johtamistyyli Työympäristö Työryhmän tuki Kehittyminen/mentorointi Koheesio Tasa-arvon tunne
Poistuminen	Ammattirekisterien poistaminen	Supistamispäätökset Uudelleenjärjestelyt Uudet mahdollisuudet	Poistumismenettelyt

Taulukko 1. Psykologisen sopimuksen vaiheet (George & muut, 2009, s. 117)

Psykologisen sopimuksen syntymiseen ja ylläpitämiseen vaikuttaa esimerkiksi osapuolten käytös toisia kohtaan, molemminpuolinen arvostus ja odotusten vastaaminen. Toimiva psykologinen sopimus vaikuttaa organisaation sisäisiin rooleihin, valtasuhteisiin, motivaatioon, suoriutumiseen, socialisaatioon, työilmapiiriin ja uraan liittyvään käyttäytymiseen. (George & muut, 2009, s. 4–6) Kaikki nämä tekijät ovat olennaisia tuottoisan organisaation ylläpitämiseen ja kehittämiseen.

Psykologinen sopimus ja Meyerin ja Allenin kolmen komponentin malli jakavat monia samankaltaisia piirteitä. Muun muassa molemmat pohjautuvat yksilön psykologiseen tilaan ja käsitykseen itsestä ja työnantajasta, sekä vaikuttavat niin positiivisesti, kuin negatiivisesti työntekijän haluun kuulua ja pysyä organisaatiossa ja työyhteisössä.

3.3 Aineeton palkitseminen ja sitoutuminen

Aineeton palkitseminen ja sitoutuminen kulkevat käsi kädessä. Ihmisten täytyy tuntea itsensä arvostetuiksi ja nähdyiksi pystyäkseen luomaan sidosta organisaatioon. Herzberg, Mausner ja Snyderman esittävät työasenteeseen vaikuttavia tekijöitä teoksessa *The Motivation to work: Second Edition* (1967). Tällaisia tekijöitä ovat muun muassa tunnustus, saavutukset, kasvumahdollisuudet, kehitys, ihmissuhteet, vastuu, työolosuhteet ja itse työnkuva.

Tunnustusta voi antaa käytännössä kuka tahansa; esimies, asiakas, kollega tai johtoporaan jäsen. Tunnustuksen tapoja voi olla huomiot, kehut tai moitteet, ja ne vaikuttavat suoraan työntekijän asenteeseen ja työmotivaatioon. Kasvu- ja kehitysmahdollisuudet ovat työntekijöiden mahdollisuuksia sekä saavuttaa vastuullisempia työnkuvia, että kehittää omia taitojaan. Vastuu on motivoituneille työntekijöille haluttua, ja Herzberg mainitseekin kirjassaan työntekijöistä, joiden negatiivinen asenne työtä kohtaan oli noussut, johtuen vastuun puutteesta. Työolosuhteet ja itse työn kuva ovat useimmille työntekijöille ratkaiseva tekijä sekä työnhaussa, että organisaatioon sitoutumisessa. Työ voi olla rutiininomaista tai vaihtelevaa, luovaa tai tylsistyttävää, liian helppoa tai liian vaikeaa. (Herzberg & muut, 1967) Parhaimmillaan työ voi olla kaiken tämän tasapainoinen summa, jossa työntekijä nauttii työstään ja tuottaa yritykselle pääomaa. Tällaista työtä toteuttava työntekijä on motivoitunut, sitoutunut ja tuottelias osa yritystä.

Herzbergin motivaatio-hygieniateoria on kaksifaktoriteoria, jossa motivaatiotekijät lisäävät työntekijöiden motivaatiota ja työtyytyväisyyttä, ja hygieniatekijät tyytymättömyyttä estäviä tekijöitä. Molemmat tekijät ovat välttämättömiä työntekijöiden motivoitumiselle ja työtyytyväisyydelle, josta Herzberg kirjoittaa:

It should be understood that both kinds of factors meet the needs of the employee; but it is primarily the "motivators" that serve to bring about the kind of job satisfaction- (Herzberg & muut, 1967, s.114)

Täytyy siis ymmärtää, että niin motivaatio-, kuin hygienia-tekijöitä edellytetään, mutta ne liitetään erilaisiin käytäntöihin. Työntekijöille keskeisimpiä motivaatiotekijöitä voivat olla Molempia tekijöitä on tärkeää kehittää ja tarkastella. Esimerkiksi hygienia-tekijöiden kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi Herzberg mainitsee tärkeäksi esimieskoulutuksen. Motivaatiotekijöiden kehittämistä varten organisaatiot voivat soveltaa aiemmin mainittuja työasenteeseen liittyviä tekijöitä, kuten tunnustusta, kehitysmahdollisuuksia ja vastuunjakoa.

Herzberg esittää, että monotoniset, itseään toistavat työt, jotka eivät tarjoa vastuuta tai saavutuksia vaativat vakavasti hygienia-tekijöitä. Mitä vähemmän tilaisuuksia motivaatiotekijöille on ilmaantua, sitä suurempi määrä hygienia-tekijöitä vaaditaan tehdäkseen työn siedettäväksi työntekijälle. Esimerkiksi työntekijä, jolla on haastava, innostava ja tyydyttävä työnkuva voi sietää hankalaa työnantajaa. (Herzberg & muut, 1967, s. 115–116) Palkka on yksi yleisimmistä vastauksista, kun työntekijöiltä kysytään työn huonoista puolista, mutta sen relevanssi usein tippuu, kun työntekijöiltä kysytään, että mitä he haluavat työltään. Tätä Herzberg selittää painottamalla eroja työtyytyväisyyteen vaikuttavien tekijöiden ja työn tyytymättömyyteen vaikuttavien tekijöiden välillä. Sama tekijä voi siis nostaa työn tyytymättömyyttä, mutta ei välttämättä nostaa työtyytyväisyyttä.

We have explained this difference in emphasis by our distinction between factors that lead to job satisfaction and the factors that contribute to job dissatisfaction. (Herzberg & muut, 1967, s. 116)

Herzberg selittää hygienia- ja motivaatiotekijöiden dynamiikkaa seuraavasti; Ansiot ovat palkinto erinomaisesta suoriutumisesta, kehityksestä ja vastuusta, jotka toimivat osoituksena, että työntekijä on yksi parhaista. Työntekijän täytyy tuntea itsensä osaksi kannattavaa projektia, joka onnistui hänen panoksensa ansiosta. Tähän rahapalkkiot eivät yksin kykene. Työntekijät siis tarvitsevat sekä hygienia-, että motivaatiotekijöitä saadakseen työstä tarvittavaa tyydytystä.

4 Johtopäätökset ja omaa pohdintaa

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli ”Mitä palkitseminen ja sitouttaminen tarkoittavat?” Palkitseminen voidaan jakaa kahteen eri palkitsemistapaan, aineelliseen ja aineettomaan. Aineellinen palkitseminen tarkoittaa käytännössä rahallisista bonuksista ja muista rahan arvoisista hyödykkeistä. Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan taas enemmän käsitteellisiä palkintoja, kuten palautetta, kehitysmahdollisuuksia ja itse työn sisältöä. Palkitsemisen tavoitteena on saada työntekijälle sellainen käsitys, että häntä ja hänen työtään arvostetaan ja pidetään hyödyllisenä organisaatiossa. Tämä kehittää työntekijän ja työnantajan välistä suhdetta, joka parantaa työntekijöiden sitoutumista. Sitoutuminen on seuraus kyseisestä suhteesta, jossa molemmilla osapuolilla on käsitys omista, sekä toisen osapuolen tehtävistä ja vastuista.

Toinen tutkimuskysymys oli ”Millaisia aineettoman palkitsemisen keinoja organisaatiot käyttävät?” Tällaisia palkitsemiskeinoja ovat esimerkiksi työnkuvan ja vastuun muuttuminen, työsuhde-edut, kuten etätyöskentelymahdollisuudet ja työsuhdeauto, työajan joustaminen ja työsuhteen kesto. Organisaatioilla on useita aineettoman palkitsemisen keinoja, joilla voidaan muokata työntekijöiden sitoutumista, motivaatiota ja organisaation sisäistä identiteettiä.

Kolmas tutkimuskysymys oli ”Miten palkitseminen ja sitouttaminen kytkeytyvät toisiinsa organisaatioissa erityisesti aineettoman palkitsemisen näkökulmasta?” Aineettoman palkitsemisen ja sitoutumisen yhteys on tiivis, abstrakti ja monimutkainen, mutta selkeä. Ihmisen täytyy tuntea itsensä nähdyksi, arvostetuksi ja tärkeäksi osaksi organisaatiota, jotta hän pystyy muodostamaan sidosta siihen. Aineeton palkitseminen on yksi tärkeimpiä palkitsemisen tapoja, vaikkakin erilaiset tilanteet vaativat dynaamisia ratkaisuja ja ajattelua. Palkitseminen itsessään on laaja kokonaisuus, jossa erilaisia palkitsemistapoja voidaan hyödyntää eri tilanteissa, eri tavoitteita varten ja erilaisille työntekijöille.

Yritysten on tärkeää osata suorittaa palkitseminen oikeudenmukaisesti, ja niin, että työntekijät kokevat itsensä nähdyksi ja tehdyn työn sen arvoiseksi. Yrityksen kannalta on

myös hyödyllistä hoitaa palkitseminen kustannustehokkaasti ja tarkoituksenmukaisesti. Palkitseminen on tehokas motivoinnin työkalu, jolla työntekijät saadaan toimimaan tehokkaasti keskittyen olennaiseen, yhteiseen tavoitteeseen.

Yritysten HR-osastoilla on suuri vastuu työympäristön ja työilmapiirin ylläpidossa. Organisaatioissa esiintyy erimielisyyksiä enemmän tai myöhemmin, ja niitä on tärkeää osata käsitellä oikein niin, että lopputulos on kaikille osapuolille tasa-arvoinen. Vakavammissa tapauksissa voi olla todella haastavaa, ehkä mahdotontakin miellyttää kaikkia, ja tällaisissa tilanteissa toimiva HR-osasto kykenee löytämään ratkaisun. Työilmapiirille ja työntekijöiden organisaation sisäiselle identiteetille on todella tärkeää, että ongelmatapauksissa osataan ja uskalletaan viedä tapauksia eteenpäin niin, ettei lopputulosta tai reaktiota tarvitse jännittää.

Helsingin sanomien artikkelissa yrityskulttuurin asiantuntija Katriina Grönqvist esittää, että vain 15 % suomalaisista työntekijöistä on sitoutunut työhönsä, ja kokee, että töissä kannattaa antaa kaikkensa. Tämän tilasto perustuu tutkimusyhtiö Gallupin raporttiin 'State of the global workplace'. Grönqvist esittää luvun kasvattamiseksi yrityksen tavoitteiden saavuttavista tukevan kulttuurin luontia, joka olisi yksilöllinen jokaiselle työpaikalle. Grönqvist myös painottaa ihmisten tarpeita tuntea itsensä nähdyksi ja kuulluksi, tätä tukisi myös Herzbergin teoria. Vaikka työkuulttuuri, maailma ja yhteiskunta on jatkuvassa muutoksessa, ihmisen perustarve kokea itsensä merkittäväksi pysyy, ja tätä yritysten tulee painottaa taloudellisten tavoitteiden rinnalla.

Jatkotutkimukset tälle aiheelle olisivat erittäin hyödyllisiä, sillä muuttuvassa maailman-tilanteessa taitavista osaajista on välttämätöntä pyrkiä pitämään kiinni. Esimerkiksi palkitsemistavan ja työntekijän persoonan ja prioriteettien korrelaatiota voisi tutkia, pääasiassa millainen palkitsemistapa sopii minkälaisille työntekijöille. Palkitsemisen muotoja syntyy ja kehittyy jatkuvasti, esimerkiksi laajat etätyöskentelymahdollisuudet ovat verrattaen uusi tulokas. Olisi siis hyödyllistä myös tutkia uusia palkitsemismenetelmiä, niin aineettomia, kuin aineellisia.

Lähteet

Alimawi, M., Muda, I., Farah. (2022) The Effects of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employee's Performance.

<https://doi.org/10.33102/sainsinsani.vol7no1.212>

Cervai, S., Kekäle, T., Claxton, J. (May 2014) Employee Engagement. S. 153

<https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=1752810>

Conway, N., Briner, R.B. (January 2006) Understanding Psychological Contracts at Work : A Critical Evaluation of Theory and Research. S. 1-2

<https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=422415>

George, C., George, J., Kelley-Patterson, D., (2009) The Psychological Contract : Managing and Developing Professional Groups

<https://ebookcentral-proquest-com.proxy.uwasa.fi/lib/tritonia-ebooks/detail.action?docID=557093>

Giancola, Frank L. (January 2011). Examining the Job Itself as a Source of Employee Motivation. S. 23-29

<https://journals-sagepub-com.proxy.uwasa.fi/doi/abs/10.1177/0886368710390493>

Hakonen, A., Nylander, M. (2015) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Luku 1.1

<https://www.ellibslibrary.com/book/9789524516877>

Hakonen, N., Hakonen A., Hulkko-Nyman, K., Ylikorkala, A. (2014) Palkitse taitavammin - Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. S. 36.

<https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.proxy.uwasa.fi/teos/JAEBFXCTDG>

Herzberg, F., Mausner, B., Snyderman, B. (1967) *The Motivation to Work: Second Edition*.

Kompaso, S., Sridevi, M.S., (2024) *Employee Engagement: The Key to Improving Performance*.

<https://doi.org/10.5539/ijbm.v5n12p89>

Meyer, J.P., Allen, N.J., (1991) *A three-component conceptualization of organizational commitment*.

[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. (August 1993) *Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization*. S. 539.

https://www.researchgate.net/publication/211391140_Commitment_to_Organizations_and_Occupations_Extension_and_Test_of_a_Three-Component_Conceptualization

Mikkonen, M. (2025) *Puuttuva palanen*. Helsingin sanomat

<https://www.hs.fi/elama/art-2000011108831.html>

Mowbray, P.K., Gu, J., Chen, Z., Tse, H., Wilkinson., A. (2024) *How do tangible and intangible rewards encourage employee voice? The perspective of dual proactive motivational pathways*. S. 14

<https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/09585192.2024.2353660>

Ologbo, C.A., Saudah, S., (2012) *Individual Factors and Work Outcomes of Employee Engagement*.

<https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.03.222>

Robbins, S.P., Judge, T. (2022) *Essentials of organizational behaviour*. S.161

<https://bookshelf.vitalsource.com/reader/books/9781292406558>