

Jarno Välimaa

Henkilöstöjohtaminen ja palkitsemisjärjestelmän luominen matkailualan yrityksessä

Opinnäytetyö
Kajaanin ammattikorkeakoulu
Matkailu
Restonomi, ylempi AMK
2014

Koulutusala Matkailu-, ravitsemis- ja talousala	Koulutusohjelma Matkailualan koulutusohjelma
Tekijä(t) Jarno Välimaa	
Työn nimi Henkilöstöjohtaminen ja palkitsemisjärjestelmän luominen matkailualan yrityksessä	
Vaihtoehtoiset ammattiopinnot	Toimeksiantaja Strandbo Group Oy
Aika 2014	Sivumäärä ja liitteet 96 + 9
<p>Opinnäytetyössä selvitetään millaisena työpaikkana työntekijät kokevat Strandbo Groupin tällä hetkellä, millainen palkitsemisjärjestelmä tukisi parhaiten henkilöstön sitoutuneisuutta sekä motivaatiota ja miten työntekijät itse haluaisivat parantaa työpaikkaansa. Työn teoriaosuudessa keskitytään palveluiden ja palveluiden tuottamisen teoriaan, työtyytyväisyys- ja motivaatioteorioihin sekä palkitsemisen teoriaan ja miten nämä kytkeytyvät yrityksen strategiaan.</p> <p>Aineisto opinnäytetyötä varten koottiin nettikyselyllä yrityksen henkilökunnan keskuudessa. Yrityksen 22:sta työntekijästä kyselyyn vastasi 12 eli puolet. Aineisto analysoitiin tilastollisia tutkimusmenetelmiä käyttäen. Tärkeimmät menetelmät olivat ristiintaulukointi ja SWOT-analyysi.</p> <p>Työn tuloksena vahvistui käsitys siitä, että Strandbo Groupin vahvuutena ja samalla heikkoutena on sen vahva saaristolunne. Työvuoden painopiste on kesäkaudessa eikä kaikille riitä työtä ympäri vuoden. Tavoitteena on vakinaisen henkilökunnan pitäminen ympäri vuoden. Toiminnan kehittäminen vaatii laajalajaisen henkilöstön kehittämis- ja koulutusohjelman sekä selkeän ja kaikkien tiedossa olevan palkitsemisjärjestelmän. Kaiken kaikkiaan henkilöstöpolitiikan tulee olla oikeudenmukaista ja sen onnistumisen varmistamiseksi sille on saatava koko henkilöstön hyväksyntä ja sitoutuminen yhteisten päämäärien hyväksi.</p>	
Kieli	Suomi
Asiasanat	Työtyytyväisyys, sitoutuminen, motivaatio, henkilöstöjohtaminen, palkitseminen
Säilytyspaikka	<input type="checkbox"/> Verkkokirjasto Theseus <input type="checkbox"/> Kajaanin ammattikorkeakoulun kirjasto

School Kajaani University of applied sciences	Degree Programme Degree programme in travel and tourism, Master education
Author(s) Jarno Välimaa	
Title HR management and the development of a recompensation plan for a travel industry business	
Optional Professional Studies	Commissioned by Strandbo Group
Date 2014	Total Number of Pages and Appendices 96 + 9
<p>This thesis examines how the personnel of Strandbo Group perceive their place of work, what sort of an incentive scheme would best enhance the motivation and commitment of the personnel and how the personnel would like to improve their workplace. The theoretical part of the thesis concentrates on service sector theories, theories of service production, theories of job satisfaction and motivation and theories of recompensing. The link between these theories and business strategy is also examined.</p> <p>The material for this thesis was acquired by using a web questionnaire that was sent to the all the employees. Of the 22 staff members employed at that time, 12 answered the enquiry. The material was analysed using statistical research methods. The main methods were cross tabulation and SWOT-analyses.</p> <p>The results gave confirmation to the assumption that both the strength and weakness of Strandbo Group's business is its strong personality as an archipelago business. The focus of all activities is in the high season of summer, and all the staff members can not be employed throughout the year. The development of all business functions requires a training program for the staff and an explicit incentive scheme that is also known to the whole staff. All in all the personnel management should be just, and to ensure its success, it has to be approved by all employees and everyone should also be committed in to working for a shared objective.</p>	
Language of Thesis	Finnish
Keywords	Job satisfaction, commitment, motivation, personnel management, recompensing
Deposited at	<input type="checkbox"/> Electronic library Theseus <input type="checkbox"/> Library of Kajaani University of Applied Sciences

SISÄLLYSLUETTELO

	Sivu
1. Johdanto	1
2. Matkailualan kehityksestä	2
3. Aikaisempia käytäntöjä ja tutkimuksia	8
4. Palvelujen tuottamisen ja kuluttajakäyttäytymisen teorioita	11
4.1. Means – end –teoria kuluttajakäyttäytymisessä	11
4.2. Työtyytyväisyysteoriat (Locke, Herzberg)	12
4.2.1. Locken työtyytyväisyysteoria	13
4.2.2. Herzbergin kaksifaktoriteoria	14
4.3. Maslowin motivaatioteoria	15
4.4. Thierryn Palkitsemisen reflektioteoria	17
4.5. Sitoutuminen	20
5. Henkilöstöjohtaminen	25
5.1. Henkilöstöjohtamisen haaste	26
5.2. Osaamisen merkitys	27
6. Palkitseminen	29
6.1. Palkitsemistavat	32
6.1.1. Peruspalkka	32
6.1.2. Tulospalkkaus	32
6.1.3. Muut palkitsemistavat	33
6.2. Palkitsemistapojen vaikuttavuus	36
7. Teorian yhteenveto	40
8. Strandbo Group	43
8.1. Toiminta yleisesti	43
8.2. Strandbo Groupin henkilöstö	44
8.3. Nykyiset palkitsemismallit	44
9. Opinnäytetyön tarkoitus tavoitteet ja tutkimusongelma	46
10. Opinnäytetyön toteutus	47
10.1. Kyselylomakkeen laadinta	48
10.2. Aineiston analyysi	49
10.3. Reliabiliteetti ja validiteetti	51
10.4. Etiikka	52

11. Tutkimustulokset	54
11.1 Taustamuuttajat	54
11.2 Henkilökunnan sitoutuminen työhönsä	54
11.3 Henkilökunnan työmotivaatio	59
11.4 Johtaminen	61
11.5 Osaaminen	64
11.6 Yhteenveto yrityksen henkilöstön vastauksista ja pohdinta	66
11.7 Työpaikan kehittäminen	70
12. Palkitsemisjärjestelmän luonti Strandbo Group Oy:lle	75
12.1 Yrityksen visio	75
12.2 Tahtotilaan vievät asiat	76
12.3 Mitä palkitsemisella halutaan viestiä	77
12.4 Peruspalkka	78
12.5 Tulospalkkaus	78
12.6 Muut palkitsemistavat	79
12.7 Toteutustapa	81
12.8 Kehittämistapa	81
12.9 Yhteenveto palkitsemisjärjestelmästä	81
13. Pohdintaa	84
LÄHTEET	86

LIITTEET

1 JOHDANTO

Yritystoiminnassa pyritään jatkuvasti parantamaan toiminnan kannattavuutta ja tulosta. Tämä liiketoiminnan perusluonne aiheuttaa pysyvän tarpeen tutkia ja kehittää toimintaa. Monissa yrityksissä myönnetään henkilöstön olevan sen suurin voimavara ja toiminnan mahdollistaja. Tästä syystä henkilöstöön halutaan panostaa ja sen hyvinvointia tukea. Puheet ja aikomukset eivät välttämättä kuitenkaan aina kohtaa, ja yrityksen henkilöstö saattaa kokea asemansa ja arvostuksensa hyvinkin erilaisena kuin yrityksen johto. Kun käsitellään palvelualan liiketoimintaa, on selvää, että henkilöstön merkitys korostuu entisestään. Menestyvä organisaatio haluaa osaavaa, hyvin koulutettua ja työhönsä sitoutunutta henkilökuntaa. Tämä edellyttää yritykseltä hyvää henkilöstöpolitiikkaa ja ajanmukaista johtamista.

Opinnäytetyön aihe löytyi Strandbo Group Oy -nimisen matkailuyrityksen kanssa käytyjen keskustelujen sekä kirjoittajan henkilökohtaisen mielenkiinnon perusteella. Strandbo Groupin tavoitteena on olla alansa ja alueensa tunnetuin ja hyvämaineisin toimija, ja tätä tavoitetta tukemaan yritys tarvitsi henkilöstöpolitiikkaa koskevia tietoja ja toimenpide-ehdotuksia.

Strandbo Group Oy toimii Turunmaan saariston alueella ja suurin osa yrityksen vuotuisesta liikevaihdosta tehdään kesän aikana. Toiminta on hyvinkin kaksijakoista ylivilkkaan kesän ja pysähtyneen talven välillä. Tämä näkyy myös yrityksen henkilöstön määrässä, joka lähes nelinkertaistuu kesäisin.

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda Strandbo Groupille peruseriaatteet yrityksen henkilöstöjohtamiselle ja palkitsemisjärjestelmän kehittämiseksi niin, että ne tukevat työntekijöiden työhyvinvointia ja tätä kautta myös yrityksen tuottavuutta ja kannattavuutta.

2 MATKAILUALAN KEHITYKSESTÄ

Matkailu on vuosisatojen kuluessa uudistunut ja lisääntynyt suuresti. Vielä 1900-luvun alussa matkustaminen oli varakkaiden etuoikeus. Höyrykoneen myötä alkanut teknologinen muutos ja erilaiset tekniset innovaatiot vaikuttivat matkailun kehitykseen. Lisäksi laajojen kansalaispiirien vaurastuminen ja lisääntynyt vapaa-aika vaikuttivat olennaisesti matkailuun. Joukkoliikennevälineiden kehittyminen 1900-luvun alkupuolella avasi uusia mahdollisuuksia. Automatkailun nousu alkoi 1920-luvulla Yhdysvalloista. Kansainvälinen massaturismi syntyi toisen maailmansodan jälkeisten sosiaalisten, taloudellisten, poliittisten, kulttuuristen ja teknologisten muutosten seurauksena. Siihen vaikutti muun muassa suihkukoneiden kehittäminen. Viime vuosina matkailun kenttä on monin tavoin pirstaloitunut. Massatuotannosta on tehty jälleen paluuta yksilöllisyyteen, jonka johdosta luonto-, kulttuuri-, hyvinvointi- ja elämysmatkailu ovat kasvattaneet osuuksiaan ja makaa-berimatkailu Dracula-matkoineen sekä seikkailumatkailu ovat tehneet tuloaan. (Kostiainen, Ahola, Koivunen, Korpela ja Syrjämaa 2004, 216-294.)

Matkailun taloudellinen merkitys on suuri. Matkailu on maailman suurin vientiteollisuusala ja maailman tärkeimpiä sosioekonomisia sektoreita. Vuodesta 1950 alkaen vuoteen 2004 kansainvälinen matkailu on kasvanut 25-kertaiseksi eli 6,5 % joka vuosi. Kotimaassa matkailun aikaansaama arvonlisäys, eli jalostusarvo, oli vuonna 2011 yhteensä 4,5 miljardia euroa, joka on 2,8 prosenttia Suomen bruttokansantuotteesta. Verrattuna muiden toimialojen arvonlisäykseen, matkailun arvonlisäys oli suurempi kuin elintarviketeollisuuden, lähes kaksi kertaa niin suuri kuin maatalouden ja moninkertainen verrattuna peliteollisuuteen. Matkailun tilinpidon mukaan vuonna 2007 matkailualan laskennallinen kokonaistyöllisyys oli 63 944 henkilöä, työllisten lukumäärän ollessa 130 500 henkilöä. Matkailualan työllisyyttä koskevassa luvussa ovat kokonaisuudessaan mukana ravitsemus- ja majoitustoimialojen sekä matkatoimistojen ja vastaavien koko- tai osa-aikaiset ympärivuotiset työpaikat. Muista toimialoista mukaan on laskettu erityisesti matkailua palvelevan toiminnan työpaikat. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013.)

Mikä sitten on matkailun tulevaisuus? Maailman matkailujärjestö UNWTO (World Tourism Organisation) on hyväksynyt yleiskokouksessaan joulukuun alussa 2005 Dakarissa, Senegalissa White Paper -nimisen asiakirjan, jossa on laajan valmistelun jälkeen päädytty maailmanlaajuisen matkailukehityksen skenaarioihin ja matkailun kehitykseen vaikuttavien keskeisimpien tekijöiden identifiointiin. (MEK 2006, 12.)

UNWTO on listannut kaksitoista avaintekijää, joilla on suurin vaikutus maailman matkailuun:

1. Uusien markkinoiden taloudellinen vaurastuminen
 2. Demografiset muutokset muuttavat matkailun luonnetta
 3. Mahdollisuus matkailulla muuttaa markkinaosuuksia
 4. Polttoaineen hintojen nousuun sopeudutaan, mutta ne vauhdittavat rakenteellisia muutoksia
 5. Yhä useammat matkailustrategiat pohjaavat julkisen ja yksityisen sektorin yhteistyöhön, etenkin markkinoinnissa
 6. Kommunikaatio stimuloi matkailukysyntää
 7. Internet nostaa kuluttajan hallitsijaksi; brändäyksen merkitys kasvaa
 8. Terrorismin merkitys siirtyy ilmasta maan pinnalle, koska turvallisuustoimet tiukkenevat
 9. ”Enemmän irti elämästä” -asenne kasvaa matkailun motivaattorina
 10. Kilpailu kiristyy – myös yhdistymiset/sulautumiset
 11. Eri maiden välinen yhteistyö ja alueiden yhteistyö
 12. UNWTO:n status YK:ssa tuo alalle uusia mahdollisuuksia
- (MEK 2006, 15).

UNWTO on työstänyt maailmanpankin kanssa kolme skenaariota, jotka ovat seuraavat:

Skenaario A: Kasvua ja kompurointeja. Maailmassa on menossa markkinavetoinen kasvu. Liiketoiminta on globaalia sekä maantieteellisesti että näkymiltään. Ihmiset odottavat julkishallinnolta aiempaa vähemmän. Ympäristö on todella suuri haaste.

Skenaario B: Hitaampaa kasvua, mutta jälkeenjääneet kirivät. Maailmassa on vahvaa kasvua. Varallisuuttakin osuu monille tahoille. Jännitteistä huolimatta kansainväliset poliittiset suhteet ovat kohteliaita. Liiketoiminta kukoistaa. Liiketoiminta on globaalia, kulttuuri ja politiikka eivät ihan niin.

Skenaario C: Syvenevä polarisaatio. Maailma, jossa globalisaatio on uhattuna ja joka on jatkautunut syvästi niin taloudellisesti, poliittisesti kuin ideologisestikin. Maailmantaloutta rasittaa kovasti valuuttakurssien taistelu. (MEK 2006, 15-16.)

Myös Suomessa matkailualan mahdollisuudet on huomioitu voimavarana. Suomen matkailustrategian 2020 mukaan Suomen matkailun vahvuudet ovat ainutlaatuinen asema Venäjän naapurina, vetovoimaiset matkailualueet (esimerkiksi Helsinki, Turun saaristo, Järvi-Suomi ja Lappi, mukaan lukien Kuusamo) sekä matkailukeskittymien palvelujen monipuolisuus. Heikkouksia ovat saavutettavuus yleensä, tuntemattomuus ja korkea hin-tataso. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 5.)

Matkailustrategian mukaan on neljä hyvää syytä edistää matkailutoimialojen kehitystä:

Matkailu on kansantaloudellisilta kerrannaisvaikutuksiltaan merkittävä toimiala:

1. Matkailu on voimakkaasti työllistävä ala
2. Matkailu tuo alueille vaurautta ja hyvinvointia
3. Matkailulla on potentiaalia kasvaa

(Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 6-10.)

Matkailun kolme perustrendiä ovat vahvistuneet ja selkiytyneet:

1. Ympäristötietoisuuden korostuminen
2. Asiakasryhmien pirstoutuminen
3. Internetin merkityksen kasvu

(Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 13-14.)

Matkailustrategian toimenpiteet jakautuvat kolmeen, toisiaan täydentävään kokonaisuuteen, jotka koskevat (1) matkailusektorin kehittämistä, (2) Suomen matkailumaakuvan vahvistamista ja (3) toimialan kehittymisen yleisiä elinkeinopoliittisia lähtökohtia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2010, 19.) Varsinais-Suomen merellinen saaristo muodostaa koko maan saaristoalueesta noin puolet, sisämaan saaristoalue mukaan lukien (Ahvenanmaa pois lukien), käytetään mittareina melkein mitä mittareita tahansa. Varsinais-Suomen saaristo-ohjelman päivityksen mukaan saaristomatkailun ja muiden elinkeinojen kehittämisen visio on esitetty seuraavassa taulukossa:

Taulukko 1: Varsinais-Suomen saaristomatkailun ja muiden elinkeinojen visio 2020 (Varsinais-Suomen liitto 2012, 16)

Visio 2020

Varsinais-Suomen saaristo

- on maan merkittävimpiä matkailu- ja virkistysalueita kotimaisten ja ulkomaisten matkailijoiden kohdealueena ja kestävän kehityksen periaatteet huomioiva matkailu on edelleen vahvistanut asemaansa saariston tärkeimpänä elinkeinona.
- Siellä toimii käytännöllisen tason osaamisen ja saaristoon sopivia yrityksiä ja työvoimaa.
- Siellä saariston perinteiset elinkeinot tuottavat korkealuokkaisia tuotteita ja palveluita maksukykyisille asiakkaille.
- Uusi pienimuotoinen yritystoiminta on elinvoimaista.
- Vuorovaikutus ja yhteistyö Turun kaupunkiseudun toimijoiden kanssa on suunnitelmallista ja jokapäiväistä.
- Ulkomainen työvoima on tärkeä osa saariston työmarkkinoita ja sosiaalista rakennetta.
- Kevyen liikenteen väylä käsittää koko Rengastien.

Saaristo-ohjelman päivityksen mukaan saaristomatkailu liitännäisineen on viime vuosien aikana noussut saariston tärkeimmäksi elinkeinoksi. Erityisesti Saariston Rengasteiden (Iso ja Pieni Rengastie) merkitys on ollut huomattava. Rengasteillä on ollut myönteisiä vaikutuksia sekä aluetalouteen että erityisesti matkailuyritysten toimintaan, joten Rengasteitä voidaan todella pitää saariston aluekehitystä tukevana hankekokonaisuutena. Jatkokehittämisen kannalta keskeisiä toimenpiteitä ovat erityisesti yhteysalusliikenteen riittävän rahoituksen turvaaminen valtion budjetissa, matkailutien entistä voimakkaampi tuotteistaminen matkailuyritysten toimesta ja yritysten yhteistyön parempi koordinointi. Eräs saaristomatkailua myös kesäaikana rajoittava tekijä on jo pitkään ollut koulujen lomien ajoittaminen niin, että koulut alkavat jo elokuun puolivälissä. Tämä on ollut erityisen hankalaa muiden eurooppalaisten matkailijoiden palvelemisen osalta, kun lähes kaikkialla muualla Euroopassa elokuu on yleisin loma-aikana. Koululaiset voisivat toimia kesätyöntekijöinä vielä elokuun ajan matkailuyrityksissä ja myös maataloudessa. Kun ulkomaisille ja kotimaisille matkailijoille voitaisiin myös elokuuta markkinoida matkailukautena, myös Rengasteiden varren matkailuyrittäjät voisivat pidentää sesonkia ja hankkia lisätuloja. Ympärivuotisen saaristomatkailun kehittämiseksi on esitetty muun muassa, että saaristossa on vetovoimaa, joka tuo ihmisiä saaristoon: luonto, alkuperäisyys, rauha, hiljaisuus ja saariston eksotiikka. Erilaiset business-matkailun muodot, ”kieltolaki”-matkailu, Vakka-Suomen kalastuspuiston hyödyntäminen ja kalastusmatkailun

kehittäminen ovat esimerkiksi asioita, joita pitäisi uskaltaa tuotteistaa ja palvelujen laatua kehittää. Myös nykyisen sesongin ulkopuolisia tapahtumia, kuten sadonkorjuujuhlat, muinaistulet, talvinuotta, tuhkamarkkinat, tarvitaan sesongin pidentämiseksi ja palvelutarjonnan laajentamiseksi. (Varsinais-Suomen liitto 2012, 17-18.)

Luontomatkailu on myös eräs saaristomatkailun tulevaisuuden kehittämiskohde matkailuyritysten ja sen liitännäisten PAN Parks-sertifiointeineen, koska alueella toimivat Saaristomeren kansallispuisto ja Saaristomeren biosfäärialue (Varsinais-Suomen liitto 2012, 18). Saaristomeren kansallispuisto on saanut arvostetun kansainvälisen PAN Parks -merkin tunnukseksi siitä, että se kuuluu Euroopan hienoimpiin ja parhaiten hoidettuihin kansallispuistoihin (WWF, www-sivut 2013.)

Vapaa-ajan veneily on edelleen saaristomatkailun keskeinen kehittämiskohde, jolle uusi veneily sukupolvi voi luoda aivan uudentyyppisiä työtilaisuuksia. ”Future marina - Saaristosatamien kilpailukyvyyn kehittäminen” on tutkimusprojekti, joka kohdistuu sesonkiaikana yli 10 henkilöä työllistävien saaristosatamien palveluklusteriin. Tässä tutkimuksessa saaristosatamalla tarkoitetaan Suomen vesistöalueella toimivaa vierassatamaa ja sen vaikutusalueen palveluklusteria (mm. liikenne- ja matkailupalvelut). (Nurmi, 2013). Tehokkaasti toimivat ja riittävän palvelutason lautta- ja yhteysalusliikenneyhteydet yhdessä laadukkaiden ja monipuolisten matkailutuotteiden ohella ovat täysin avainasemassa, kun saaristomatkailusta pyritään tekemään eurooppalainen vetovoimatekijä (Varsinais-Suomen liitto 2012, 16-19.)

3 AIKAISEMPIA KÄYTÄNTÖJÄ JA TUTKIMUKSIA

Viime vuosikymmeninä työelämästä on tullut tutkimuksen kohde (vertaa esimerkiksi Asp ym. 1991). Keskeisenä tavoitteena on ollut työn tuottavuuden nostaminen. On oivallettu, että henkilökunta on voimavara, johon panostaminen koituu myös yrityksen hyväksi.

Yritykset haluavat pitää osaavan henkilökuntansa ja ovat alkaneet panostaa työtyytyväisyyteen. Haukka (2009) tutki osastonhoitajien työtyytyväisyyskokemuksia. Tulokset olivat osittain samansuuntaisia kansallisten sekä kansainvälisten tutkimustulosten kanssa. Työtyytyväisyyttä olivat vähentämässä ongelmat eri ammattiryhmien välisessä yhteistyössä, tuen ja palautteen vähäisyys, ongelmat toiminnan toteuttamisessa sekä työntekijän työnkuvan ja organisaation toiminnan selkeyttämättömyys. Työtyytyväisyyttä olivat puolestaan lisäämässä onnistunut yhteistyö eri ammattiryhmien kanssa, ammattitaitoinen ja tyytyväinen henkilökunta, mahdollisuus toteuttaa työtä laadukkaasti ja onnistumisen kokemukset työssä.

Monilla aloilla työntekijöiden tulosta on haluttu lisätä urakoinnilla. Se ottaa huomioon vain työn määrän, eikä se sovi kaikille aloille. Hyvää työtä onkin alettu palkitsemaan ottaen käyttöön erilaisia palkkioita ja kannustimia. Tulospalkkauksessa työntekijän palkka määräytyy henkilön, ryhmän tai koko organisaation aikaansaaman työtuloksen perusteella. Hakosen (2006, 3) tekemän tulospalkkausta koskevan tutkimuksen mukaan tulospalkkauksella on yksilöille rahallista, palautteeseen liittyvää ja arvostuksellista merkitystä. Eniten merkitystä oli henkilöille, joiden työhön liittyvät henkilökohtaiset mittarit ja suuret palkkiot. Tulospalkkaus myös vaikutti eniten näiden henkilöiden toimintaan. Tutkimuksessa havaittiin myös, että tulospalkkauksella oli enemmän merkitystä ja vaikutuksia yksilöiden toimintaan silloin, kun palkitsemisjärjestelmällä oli selkeä yhteys organisaation toimintastrategiaan ja henkilöstö oli osallistunut järjestelmän suunnitteluun. Lisäksi tulospalkkauksella oli sitä enemmän merkitystä ja vaikutuksia mitä paremmin yksilöt järjestelmän tunsivat.

Kannustejärjestelmällä halutaan saavuttaa tietty tulos. Kannustetaan esimerkiksi tiettyihin suoriin tai pitempiin työuriin. Monet toimijat ovatkin ottaneet käyttöön järjestelmiä, joissa kuukausipalkan päälle maksetaan vuosibonusta tavoitteiden saavuttamisesta. Kannustepalkkiojärjestelmiä on käytössä muun muassa Oulun yliopistossa (opetus ja tutkimushenkilökunta 2011) ja Vantaan kaupungissa (henkilöstökeskus 2001). Vantaan kaupungin henkilöstön kannustejärjestelmä (2001) koostuu julkiselle hallinnolle tyypillisistä kannustimista: työtuloksista

palkitseminen, huomionosoitukset, kehittymiseen kannustaminen, työsuhde-edut ja muut kannustimet.

Työn tutkimuksen yhteydessä on havaittu, että palkitsemisen on oltava osa yritysten ja yhteisöjen strategiaa. Ikävalkon, Hakosen ja Vartiaisen tutkimuksessa "Strategian ja palkitsemisen yhteensovittaminen" (2014) havainnot tukevat ajatusta, että strategian ja linjakkuutta olisi syytä tavoitella organisaatioissa. Strategian ja palkitsemisen yhteensovittamista pidetään yrityksen menestyksen kannalta tärkeänä perusasiiana. Vaikka yhteensovittamisen tärkeys näyttäytyi lähes itsestäänselvytenä, ei tämä itsestäänselvyys kantanut kuitenkaan yhteensovittamisen toteutumiseen saakka. Sekä strategiaa että palkitsemista tulkittiin monin tavoin, mikä tekee niiden välisen suhteen varsin moniulotteiseksi.

Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että palkalla on merkitystä sekä työntekijöiden mielipiteiden että organisaation tuloksellisuuden kannalta. Kuitenkaan ei selvästi tiedetä miten se tapahtuu. Sweinsin tutkimuksen (2011) tuloksena väitetään, että osaamisesta maksamisella on suurempi vaikutus kuin aikaisemmin on oletettu.

Palkitsemisessa oikeudenmukaisuuden merkitystä on myös paljon tutkittu. Työ- ja elinkeinoministeriön tutkimuksessa (2009) kahdessa yliopistossa (monialayliopisto ja teknillinen yliopisto) havaittiin, että organisaation päätöksenteon menettelytapojen oikeudenmukaisuus osoittautui keskeiseksi tekijäksi sekä tuloksellisuuden että hyvinvoinnin selittäjänä. Sen kehittäminen onkin avainasemassa henkilöstöpolitiikassa.

Ikävalkon, Karppisen, Kohvakan, Koskisen, Nylanderin ja Wallinin tutkimuksessa "Tasa-arvoa palkkaukseen" (2012) tuotettiin tietoa siitä, miten samapalkkaisuutta sekä palkkauksen oikeudenmukaisuutta ja kannustavuutta voidaan edistää. Hankkeessa tehdyt havainnot osoittavat, että käsitys työn vaativuuden arvioinnin tasa-arvoisuudesta otetaan usein palkkausjärjestelmään liittyvänä itsestäänselvytenä. Tasa-arvoa oli harvoin asetettu palkkausjärjestelmän käytännön tavoitteeksi eikä järjestelmän tuottamien palkkojen tasa-arvoisuutta seurattu riittävästi. Myös palkkausjärjestelmien soveltamisessa havaittiin useita tasa-arvoriskejä. Uusien palkkausjärjestelmien rakenteelliset ratkaisut mahdollistavat samapalkkaisuuden edistämisen sekä palkkauksen oikeudenmukaisuuden ja kannustavuuden. Tämä edellyttää sitä, että järjestelmän rakennetta arvioidaan kriittisesti ja sen soveltamista seurataan säännöllisesti esimerkiksi tasa-arvosuunnitelmiin sisältyvien palkkakartoitusten avulla. Tutkimustulokset toivat esille myös palkkausjärjestelmien kehittämistyöhön liittyviä kipupisteitä. Valitettavan usein organi-

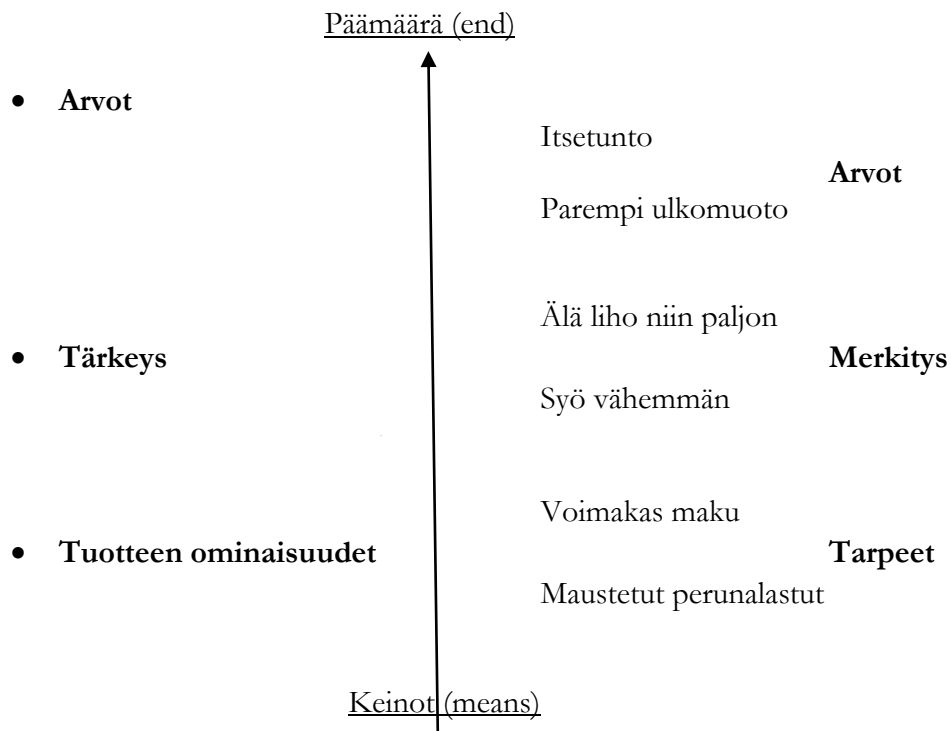
saatiotasolla tehty kehittämistyö törmäsi joko olemassa oleviin ennakkoluuloihin, organisaatiossa sisäistettyihin sosiaalisiin normeihin tai kehittämistoimintaa rajoittavaan organisaatiokulttuuriin. Oman hankaluutensa samapalkkaisuuden edistämistyöhön tuo työmarkkinoilla käytössä olevien palkkausjärjestelmien ja arviointimenetelmien kirjo. Erityisen haasteellinen tilanne on silloin, kun saman työnantajan piirissä sovelletaan useita eri palkkausjärjestelmiä. Hankkeen aikana havaittiin, että usean järjestelmän käyttö saman työnantajan piirissä johtaa eri tehtävien ja/tai henkilöstöryhmien erilaiseen kohteluun ja tätä kautta mahdolliseen syrjivyyteen. Sukupuolten palkkatasa-arvon edistämisessä on kysymys pitkälti tahtotilasta niin organisaatiotasolla kuin laajemminkin työmarkkinoilla.

4 PALVELUJEN TUOTTAMISEN JA KULUTTAJAKÄYTTÄYTYMISEN TEORIOITA

Palvelun tai tuotteen ostamisella saavutetaan jotain tärkeämpää kuin vain tuotteessa itsessään olevat ominaisuudet tai hyödyt. Esimerkiksi jos yritys päättää antaa henkilökuntansa virkistyspäivän järjestämisen kokonaisuudessaan jollekin tunnetulle ja hyvämaineiselle matkailualan toimijalle, yrityksen johtajat saavat tällöin kerralla virkistyspäivän järjestettyä ja ongelmansa ratkaistua, mutta sen lisäksi he saavat uskottavuutta toiminnalleen oman organisaation sisällä ja tarjoavat työntekijöille tunteen siitä, että heitä arvostetaan ja heistä pidetään huolta.

4.1 Means – end –teoria kuluttajakäyttäytymisessä

Means-end –teorian mukaan ihmiset ostavat asioita, joiden avulla he pääsevät lähemmäs tavoittelemaansa tilaa tai tunnetta. Tavoitteena on löytää kolmen merkitystason yhteydet ostajan ja tuotteen välillä. Evans, Jamal ja Foxall (2006, 25) lainaavat tutkijoita, Reynolds ja Gutman, todetessaan , että kyseessä on tavoite jostain ”lopputulemasta” tai tavoitteesta, johon henkilö haluaa päästä ja keinoista sen saavuttamiseksi. Merkitysten selvittämiseen on kehitetty Laddering –haastattelumalli. Sen lähtökohtana on kahdenkeskinen syvähaastattelu, jolla pyritään selvittämään kuluttajan omaa näkemystä tuotteen ominaisuuksista hänelle itselleen merkittävien assosiaatioiden kautta. Alin taso kuvaa objektiivisia ominaisuuksia, toinen taso kuvaa asian merkitystä kuluttajalle ja ylin taso kuluttajan arvoja. (Evans ym. .2006, 340) Asiaa voidaan havainnollistaa seuraavan kuvion 1 avulla.



Kuvio 1. Means-end -teorian käyttämät tikapuut (Evans ym. 2006, 25)

Kuvion voi itse kukin mielessään muuttaa matkailuun sopivaksi. Tällöin tarpeina voisi olla esimerkiksi uupuminen ja masentuminen, merkityksenä väsymisen vähentäminen ja virkistyminen sekä arvoina psyykinen ja fyysinen voimaantuminen.

4.2 Työtyytyväisyysteorioita

Hyvinvoinnin käsitteellä on pitkä kehityskaari. Hyvinvointi on sen tulosta, että ihmisyksilön tärkeät tarpeet tulevat täytetyiksi ja hänen tavoitteensa ja suunnitelmansa elämässä toteutuvat. Päämääräsuuntautunut toiminta ja sitoutuminen tehtäviin luovat hyvinvointia. Tähän verrattuna työhyvinvoinnilla on lyhyt historia. Työelämän laadun ja tuottavuuden käsitteet ovat syntyneet vasta viime aikoina, ja niihin liittyy esimerkiksi oppiminen ja sosiaalinen elämä. Pääajatuksena on tuottaa työpaikkoja varten kestävä ja kokonaisvaltainen kehitysprosessi, joka etenee järjestelmällisesti ja johon kuuluu yhdessä tekemisen ajatus. Suomalaisessa työsuojelustossa työhyvinvointi määritellään seuraavasti: ”työntekijän fyysinen ja psyykinen olotila, joka perustuu työn, työympäristön ja vapaa-ajan sopivaan kokonaisuuteen. Ammattitaito ja

työn hallinta ovat tärkeimmät työhyvinvointia edistävät tekijät.” (Työterveyslaitos, toimittanut Anttonen & Räsänen 2009, 17-18.)

4.2.1 Locken työtyytyväisyysteoria

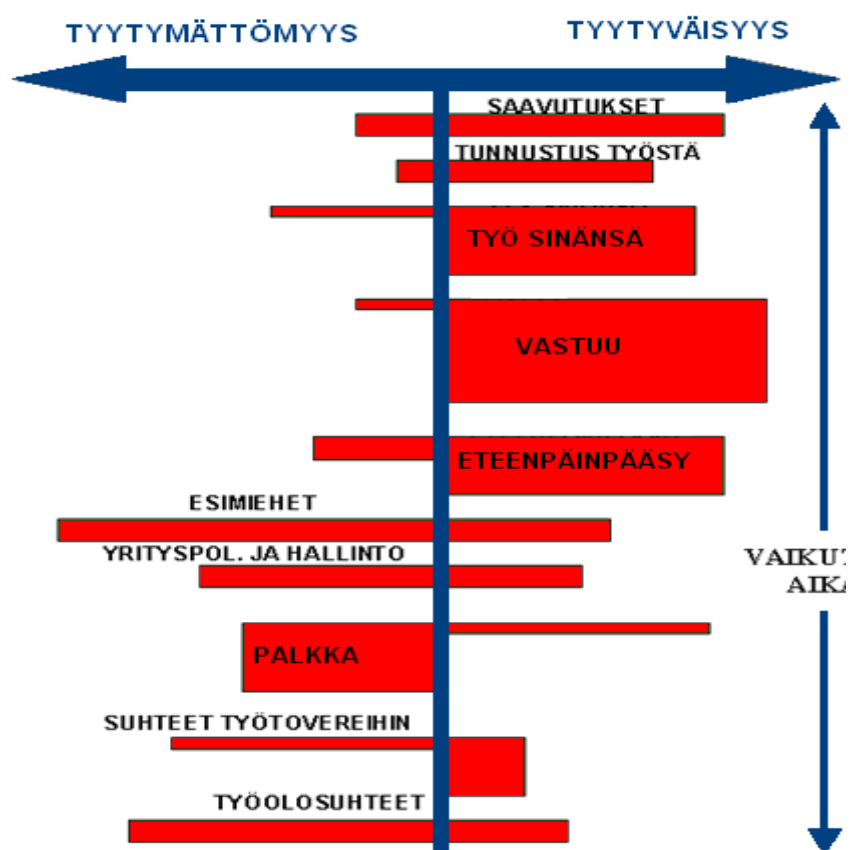
Locken työtyytyväisyysteoria (1979) on yksi tunnetuimmista. Locken mukaan työtyytyväisyys on henkilön työlle asettamien vaatimusten ja hänen havaitsemiensa työn todellisten piirteiden funktio. Työtyytyväisyyden asteen arviointi noudattaa siten seuraavia vaiheita: kohteen, esimerkiksi työn ominaisuuksien tai tilanteen, havaitseminen -> omien arvojen ja havaintojen vastaavuuden arviointi -> tyytyväisyyden tai tyytymättömyyden kokeminen. (Asp, Peltonen 1991, 62.)

Asp ja Peltonen (1991, 62) lainaavat M. Pöyhöstä ja toteavat, että Locken näkemys perustuu täten toisaalta vaatimustason ja toisaalta suoritustason käsitteisiin. Koska yksilön asettamat vaatimukset ovat hyvin erilaisia, työtyytyväisyys saavutetaan varsin eri tasoilla ja tavoilla. Yksilöt ja ryhmät eroavat toisistaan tavoitteidensa sekä laadun että määrän suhteen. Tämä näkyy siinä, että suorituksessa ilmenee vastaavia eroja. Työhön tyytyväisyyskin koetaan siten eri perustein. Subjekttiivisen saavutustason ja subjektiivisen vaatimustason vastaavuus on ilmaus työtyytyväisyydestä. Tosin sanoen työtyytyväisyyden aste tarkoittaa lähinnä subjektiivisesti koetua työhön sopeutumisen astetta, mikä ei suinkaan merkitse välttämättä samaa kuin yksilön tarpeiden objektiivinen tyydyttäminen tai objektiivinen hyvinvointi. Locken teoria on saanut myös empiiristä tukea, sillä on havaittu, että tavoitteiden asettaminen ja yleensä tavoitteinen toiminta motivoivat merkittävästi työkäyttäytymistä. (Asp ym. 1991, 62.)

Muun muassa Sanna Kempas (2002, 10-11), on pitänyt Locken työtyytyväisyysteoriaa tutkimuksensa lähtökohtana. Hän on määritellyt työtyytyväisyyden johtuvan yksilön työhön liittyvien arvojen saavuttamisesta eli yksilö on tyytyväinen työhönsä, kun hän saavuttaa työssään tavoittelemansa arvot. Ihmiset asettavat työlleen tiettyjä vähimmäisvaatimuksia, joiden toteuttamatta jääminen aiheuttaa työtytymättömyyttä.

4.2.2 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Herzbergin kaksifaktoriteorian mukaan työhön liittyvä tyytyväisyys ja tyytymättömyys ovat saman ulottuvuuden ääripäitä; ulottuvuuden keskellä on neutraali kohta, jossa yksilö ei ole tyytyväinen eikä tyytymätön. Erityistä Herzbergin teoriassa on se, että työhön tyytymättömyyttä aiheuttavat eri tekijät kuin ne, jotka edistävät työtyytyväisyyttä. Työtyytyväisyyttä aiheuttavien tekijöiden puuttuminen ei välttämättä Herzbergin mukaan tuota tyytymättömyyden tunnetta; yksilö on tällöin lähinnä ”ei tyytyväinen”. Vastaavasti jos yksilö ei koe sellaisia tekijöitä, jotka saavat aikaan tyytymättömyyttä työssä, hän ei kuitenkaan välttämättä tunne itseään tyytyväiseksi ja työhön motivoituneeksi, pikemminkin hän on ”ei tyytymätön” tilanteessa. (Asp ym. 1991, 58-59.) Köyhäjoki ja Vuolle (2009, 7) ovat lainanneet Heikkilän esitystä kaksifaktoriteoriasta ja esittäneet seuraavan kuvion 2.



Kuvio 2. Herzbergin kaksifaktoriteoria (Heikkilä 2009)

Menestyminen työssä, tunnustus hyvin tehdystä työstä, työn sisältö, vastuu ja virikkeisyys ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat positiivisesti työtyytyväisyyteen ja yleensä myönteisiin työasenteisiin. Näitä Herzberg nimittää kannuste- eli motivaatiotekijöiksi. Toisena tekijäryhmänä ovat

lähinnä työn ympäristöoloihin luettavat seikat. Näitä ovat työympäristö, henkilöstöpolitiikka, palkkaus, ihmissuhteet, työnjohto ja hallinto. Näitä kutsutaan toimeentulotekijöiksi eli hygieniatekijöiksi. Näissä tekijöissä esiintyvät puutteet saavat teorian mukaan aikaan työtyytymättömyyttä. Teoria on saanut huomiota osakseen, mutta sitä on myös kritisoitu. Vaikuttaa siltä, että tässä ei ole suinkaan nähty työtyytyväisyyttä ja työtyytymättömyyttä saman ulottuvuuden eri päihin sijoittuvaksi, vaan lähinnä eri ulottuvuuksille. Siinä on ylikorostettu yksilön kontrollissa olevia työn sisältöön liittyviä kannustetekijöitä ja jätetty liiaksi muiden asiaksi toimeentulotekijät. Työolojen ja työn kehittämisen kannalta Herzbergin teoria on tarjonnut paljon virikkeitä, mutta on tuskin täyttänyt sille teoriana asetettuja odotuksia. (Asp ym. 1991, 59-60.)

4.3 Maslowin motivaatioteoria

Motiivit ovat vaikuttimia, jotka ohjaavat yksilön toimintoja kohti tiettyjä päämääriä ja sitovat tietyn osan ihmisen energiasta niiden saavuttamiseksi. Motiivi voi olla tiedostettu tai tiedostamaton, ulkoinen tai sisäinen, biologinen tai sosiaalinen. Motiivina voi toimia esimerkiksi tarve, sosiaalinen normi, ulkopuolelta tullut yllyke (annettu tavoite), palkkio tai tilannemuutos. On kuitenkin muistettava, että samaan päämäärään voivat johtaa erilaiset motiivit. Ihmisen käyttäytyminen on harvoin vain yhden motiivin tulosta, tavallisesti siihen vaikuttavat useat samanaikaisesti esiintyvät ja toisiinsa riippuvuussuhteessa olevat motiivit. Nämä muodostavat kokonaisuudessaan motivaation. (Asp ym.1991, 48-49.)

1970-luvulla YK-instituutioissa ja kehitysmaatutkimuksessa nousi pinnalle uusi lähestymistapa, inhimillisten perustarpeiden strategia. Käsite sisältää ajatuksen tarvehierarkiasta, jonka mukaan eräiden tarpeiden tyydyttäminen on ensisijaisempaa kuin toisten. (Nyyssönen 2003.) Ojala ja Ahonen (2003, 21) ovat esittäneet Maslowin tarvehierarkian taulukon 2 mukaisena.

Henkisyys, sisäinen draivi omat arvot ja ihanteet		
Itsensä toteuttaminen ja kasvun tarpeet	Oman työn ja osaamisen jatkuva kehittäminen	1 1 Psyykkinen hyvinvointi
Arvostuksen tarpeet	Oman osaamisen/ammattitaidon arvostus. Oman työn arvostus	1 1 1 1 Sosiaalinen hyvinvointi
Läheisyyden tarpeet	Työyhteisön yhteisöllisyys. Työkaverit, tiimit	1 1 1 1 Sosiaalinen hyvinvointi
Turvallisuuden tarpeet	Työpaikan henkinen ja fyysinen turvallisuus. Työn jatkumisen turvallisuus	1 1 1 1 Fyysinen hyvinvointi
Fysiologiset perustarpeet	Terveys, fyysinen kunto ja jaksaminen	1 1 1 1 Fyysinen hyvinvointi

Taulukko 2. Maslowin tarvehierarkia (Ojala ym. 2003, 21)

Tarvehierarkiassa alimman tason tarpeet ovat ihmisen fysiologiset perustarpeet kuten ravinnon ja nesteen saaminen sekä riittävän unen tarpeet. Toisen tason tarpeet liittyvät turvallisuuteen. Myös työssä tarvitaan sekä fyysisistä että henkistä turvallisuutta. Turvallisuutta on myös se, että työ jatkuu. Kolmannen tason tarpeet liittyvät läheisyyteen ja haluun kuulua johonkin yhteisöön, kuten työ- tai ammattiyhteisöön. Sosiaaliseen hyvinvointiin kuuluvat ihmissuhteet työssä ja työn ulkopuolella. Neljäntenä ovat arvot ja arvostuksen tarpeet. Arvostus perustuu työelämässä paljolti osaamiseen ja ammattitaitoon. Korkeimman asteen tarpeet muodostuvat itsensä toteuttamisen ja kasvun tarpeista, johon kuuluvat muun muassa luovuus, halu kehittää omaa toimintaansa, osaamistaan ja itseään sekä halu saavuttaa päämääriä elämässä. Maslowin portaiden päälle voidaan asettaa vielä yksi ylempi porras, henkisyys ja sisäinen draivi. Siihen

kuuluvat muun muassa arvot, motiivit ja oma sisäinen energia. Ne ohjaavat ihmisen innostusta ja sitoutumista eri asioihin. (Ojala ym.2002, 20-22.)

Maslowin teoria on todellisuudessa paljon laajempi kuin pelkkä tarvehierarkian luettelo. Maslow korostaakin, että yksilön tarvesysteemiä pitää tutkia kokonaisuutena, mikäli pyritään ymmärtämään tämän käyttäytymistä. (Asp ym. 1991, 51.)

Maslow'n teoria on saanut paljon ylistystä, mutta myös kritiikkiä. Eniten Maslow'ta on kritikoitu metodeistaan, jotka olivat eräiden mielestä sattumanvaraisesti valittuja eivätkä aina noudattaneet kovinkaan hyvin tieteellisen tutkimuksen periaatteita. Samoin hänen käsitteensä, erityisesti "itsensä toteuttaminen" ja sen sisältämät käsitteet kuten kauneus ja totuus, ovat vaikeasti määriteltäviä ja ongelmallisia. Lisäksi väite, että vain 2 % ihmisistä kykenisi toteuttamaan itseään, kuulostaa jyrkältä, vaikkei silti ole mahdoton. Kuitenkin eräät ovat esimerkiksi pitäneet vauvoja varsin hyvinä itsensä toteuttajina, kun taas Maslow'n mukaan nuoret henkilöt vain harvoin saavuttavat itsensä toteuttamisen tilan, sillä heidän on käytävä ensin läpi alemmat tasot. Keskeinen kiistakysymys Maslow'n teoriassa onkin ollut: onko kaikki alemmat tasot käytävä läpi päästäkseen itsensä toteuttamisen tilaan? Kysymyksiä on herättänyt myös teorian oletettu universaalius: ovatko kaikkien ihmisten tarpeet samat ja samanlaisessa tärkeysjärjestyksessä? (Nyyssönen 2003.)

4.4 Thierryn palkitsemisen reflektioteoria

Henrik Thierry on kehittänyt palkitsemisen reflektioteorian. Hänen tavoitteenaan on ollut luoda teoriaa, jonka avulla voitaisiin paremmin ymmärtää palkitsemisen merkitystä ihmisille ja sitä, miten palkitseminen vaikuttaa yksilöiden työssä suoriutumiseen. Reflektioteorian taustalla on ajatus ihmisestä oman identiteettinsä säilyttämiseen ja vahvistamiseen pyrkivänä toimijana. Ajatuksena on, että ihminen tulkitsee asioita omista lähtökohdistaan käsin. Palkitsemiseen liittyen tämä tarkoittaa sitä, että palkitsemisella ei ole sinällään mitään merkitystä, vaan merkitys muodostuu siitä, että palkitseminen heijastelee ja viestii ihmiselle hänen tärkeänä pitämiään asioita. (Hakonen 2006, 30.)

Reflektioteorian malli perustuu oletukselle, että palkitsemisjärjestelmä vaikuttaa työntekijän toimintaan ja palkkatyytyväisyyteen merkityksensä kautta. Reflektioteorian mukaan palkitseminen voi olla yksilöille merkityksellistä neljällä tavalla:

1. Palkitsemisella voi olla *motivatioaalista merkitystä* (*motivational properties*). Tällöin palkitsemisen merkitys muodostuu siitä, missä määrin yksilö voi sen avulla saavuttaa itselleen tärkeitä asioita. Palkitsemisella on välineellistä arvoa. Henkilö voi esimerkiksi kaivata lisää turvallisuutta elämänsä ja olettaa saavansa sitä palkitsemisen (rahan) avulla, esimerkiksi hankkimalla vakuutuksia.

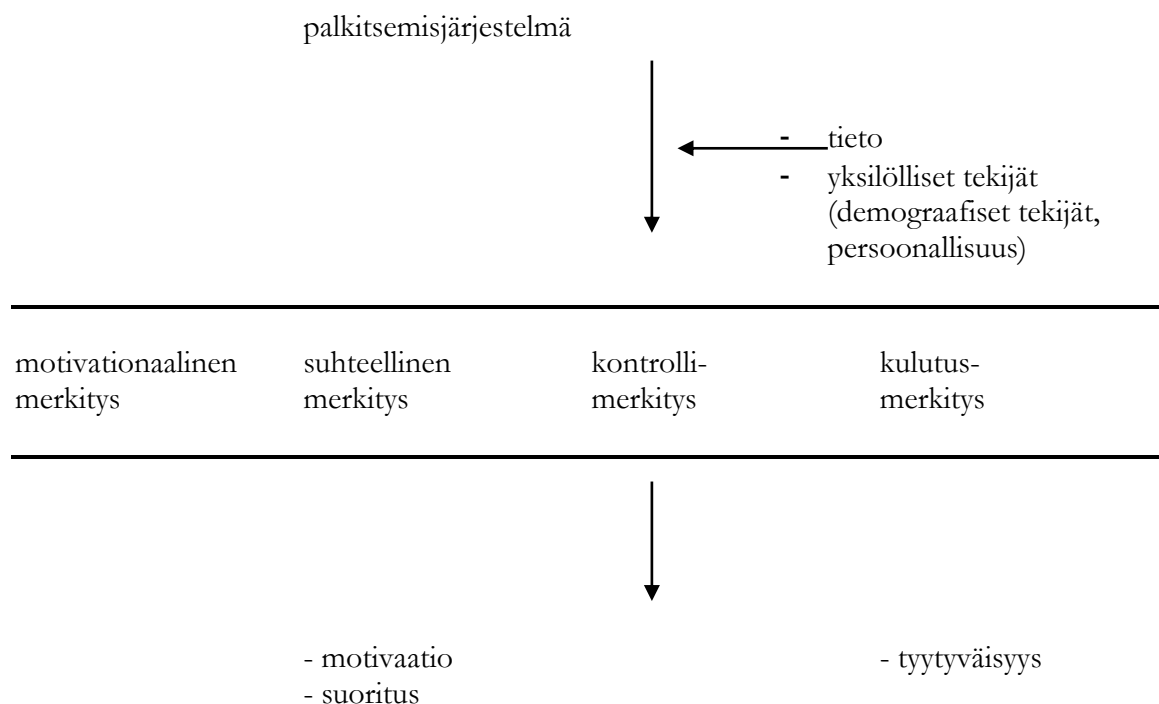
2. Palkitsemisella voi olla *suhteellista merkitystä* (*relative position*). Suhteellisella merkityksellä Thierry viittaa kahteen palautteen ominaisuuteen. Palkitsemisella voi olla merkitystä, jos se antaa palautetta siitä, miten yksilö on onnistunut saavuttamaan työnsä tavoitteet. Toiseksi se voi antaa palautetta siitä, miten hyvin henkilö on onnistunut verrattuna työtovereihinsa. Suhteellisen merkityksen lähtökohtana on ajatus työstä vaihtosuhteena – työnantaja saa työpanoksen ja työntekijä palkan. Tämän vaihtosuhteen toteutuminen ja oikeudenmukaisuus ovat merkityksen lähtökohtina.

3. Thierry viittaa siihen, että työ nykyisin on yhä enemmän riippuvaista monista ulkoisista tekijöistä, työn suorittaminen on harvoin kiinni vain yksilöstä itsestään. Tärkeitä voivat olla esimerkiksi muissa yksiköissä työskentelevien tuki, hyvät työvälineet, asiakkaiden mielipiteet ja osakemarkkinat. Palkitseminen voi olla merkityksellistä, jos se viestii *kontrollista* (*control*). Kontrollilla Thierry viittaa valtaan ja riippuvaisuuteen. Oleellisia asioita tällöin ovat hierarkia, työrooli ja autonomia tai itsesäätelyn mahdollisuus. Palkitseminen voi kertoa siitä, miten tärkeä henkilö on organisaatiolle, kuinka paljon hän voi vaikuttaa toisten työhön ja siinä onnistumiseen ja kuinka paljon muut voivat vaikuttaa hänen työhönsä sekä siitä millainen valta-asema hänellä on.

4. Palkitseminen voi olla merkityksellistä, jos henkilö voi sen avulla vaikuttaa omaan hyvinvointiinsa, siihen missä määrin hän voi saavutetulla rahalla hankkia tavaroita tai palveluja. Tämä neljäs merkityksen laji on *kulutus* (*spending*). Se viittaa yksinkertaisesti rahalliseen merkitykseen. Tässä mielessä palkitseminen on merkityksellisempää silloin, kun henkilöllä ei ole muita resursseja tarvitsemiensa asioiden hankkimiseen. Myös kulutusmerkitys pohjautuu osin odotusarvoteoriaan. (Hakonen 2006, 33-34.)

Seuraavassa kuviossa 3 esitetyn reflektioteorian mallin perusidea on, että palkitseminen vaikuttaa yksilön motivaatioon ja toimintaan sekä (palkka)tyytyväisyyteen merkityksensä kautta.

Malliin liittyy se, että palkitsemisjärjestelmä, yksilön ominaisuudet ja tietämys tai kokemus palkitsemisjärjestelmästä vaikuttavat oleellisesti merkityksen syntyyn ja sitä kautta seurauksiin. Tätä mallia kutsutaan reflektioteorian ydinmalliksi. (Hakonen 2006, 35.)



Kuvio 3. Reflektioteorian ydinmalli (Hakonen 2006, 35)

Thierry esittää myös laajemman mallin, jossa on ydinmallissa esitettyjen asioiden lisäksi mukana myös mahdollisia muita merkitykseen vaikuttavia asioita kuten ryhmän ominaisuudet (esimerkiksi koko, normit, arvot, tavoitteet), työtehtävä (esimerkiksi autonomia), yksikkö (johtaminen, kulttuuri). Lisäksi mallin mukaan organisaation piirteet (esimerkiksi toimiala, koko) ja ympäröivä yhteiskunta voivat vaikuttaa välillisesti merkitykseen. Tätä laajempaa niin sanottua monitasomallia ei käytetä tässä tutkimuksessa.

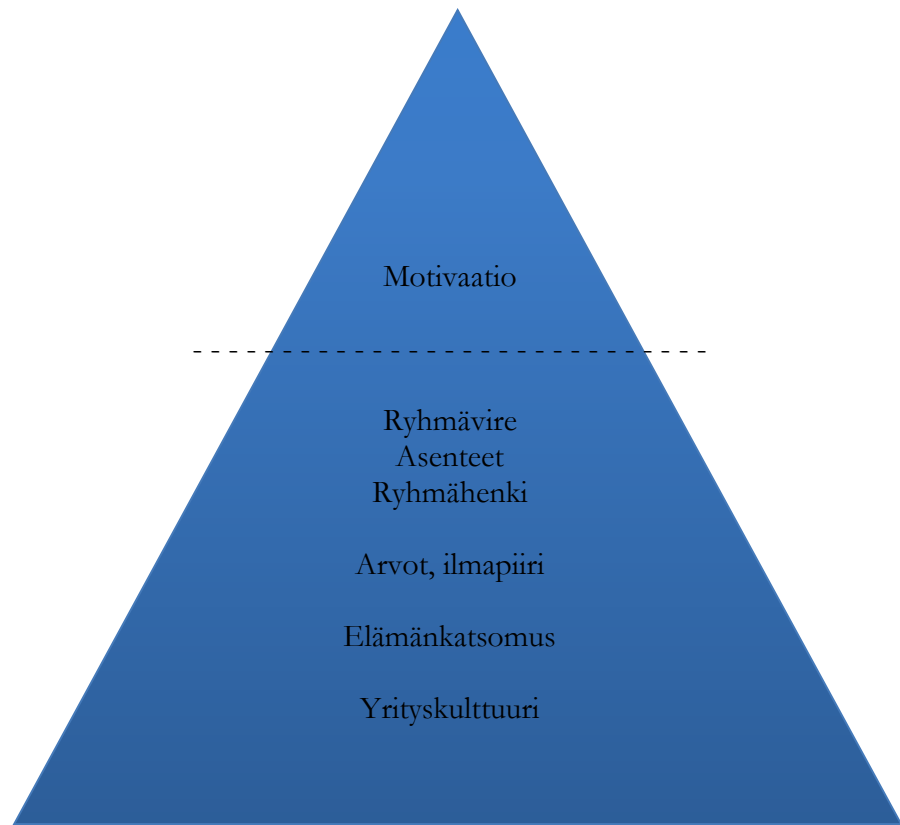
Reflektioteorian mallin mukaan palkitsemisella, joka ei ole merkityksellinen, ei ole juurikaan vaikutuksia. Toisaalta mitä merkityksellisempi palkitsemisjärjestelmä on, sitä enemmän sillä on

vaikutuksia. Mallissa yksilöllisillä tekijöillä, erityisesti tiedolla tai kokemuksella, on palkitsemisjärjestelmässä keskeinen rooli. Oletuksena on, että palkitsemisjärjestelmä vaikuttaa enemmän, jos henkilö tuntee sen. (Hakonen 2006, 35-36.)

Hakosen tekemässä tutkimuksessa (2012, 105-139) edellisessä kappaleessa mainitut oletukset saivat selvää tukea. Ryhmäperusteisiin tulospalkkioihin liittyen löydettiin kaikki reflektioteorian esittämät neljä merkityksen lajia. Lisäksi löydettiin uusi arvostukseen liittyvä merkitys. Reflektioteorian malli sai työn perusteella vahvistusta myös siltä osin, että palkkioille annettu merkitys välitti järjestelmän rakenteeseen ja käyttämiseen liittyvien tekijöiden yhteyttä työsuo-ritukseen. Symbolisten merkitysten taustalle ehdotettiin kaksi vaihtoehtoista selitysmallia: itsemääräytymisen teorian mukaiset psykologiset perustarpeet ja sosiaalisen identiteetin lähestymistapaan pohjautuva ryhmään kiinnittymisen malli. (Hakonen 2012, 3.)

4.5 Sitoutuminen

Suhtautuminen työntekoon on sinänsä kiinnostavaa, koska se vaikuttaa työntekoon ja sitä kautta työn tulokseen. Työhön suhtautuminen on prosessi, johon vaikuttaa moni asia, ja jonka osat muodostavat kohdealueeltaan, aikajänteeltään ja pysyvyydeltään asteittain vaihtelevan kokonaisuuden. Yksilön kohdalla voimme puhua asteikosta motivaatio - asenteet - arvot - elämäkatsomus. Vastaava skaala yhteisössä on ryhmävire - ryhmähenki - ilmapiiri - yhteisökulttuuri. Yrityksestä puhuttaessa viimeksi mainittua on viime aikoina kutsuttu yrityskulttuuriksi. Voimme sanoa, että motivaatio on pinnan yläpuolella näkyvä jäävuoren huippu, ja pinnan alapuolella on usein kiinteä ja jäykkä massa, joka koostuu mainituista piirteistä ja ilmiöistä. (Asp ym. 1991, 164). Asp ja Peltonen kuvaavat edellä mainittua seuraavalla kuviolla 4.



Kuvio 4. Suhtautuminen työhön (Asp ym.1991, 165)

Esitetty kuvio on likimain kartio, jonka kärki on ylöspäin. ”Jäävuoren” miellämme usein vastustavana voimana. Näin ei tietenkään aina ole. Jos kartio käännetään vaakasuoraan ja sitä vähän moukaroidaan, saadaan kiila. Kun ”jäävuori”-ajattelu viittaa vaikeuteen muuttua affektiviasta tilaa, niin ”kiila”-ajattelu viittaa efektiivisen voiman käyttömahdollisuuteen. Hyvä affektiviainen tila on vahva kiila kohti hyviä tuloksia. (Asp ym.1991, 165.)

Sitoutuminen on psykologinen termi. Sitoutuminen (commitment) on identiteetin muodostuksen loppuvaihe, jossa yksilö sitoutuu omaksumiinsa tavoitteisiin, arvoihin ja tulevaisuuden ammattiin (Kalliopuska 2005, 183.) Pertti Jokivuori (2002, 9) lainaa Kauppista (2002) todetessaan, että käsitteinä sitoutuminen ja motivaatio ovat melko lähellä toisiaan ja arkipäivän puheessa ne saattavat mennä keskenään sekaisin, mutta todellisuudessa näitä käsitteitä ei voida

pitää toistensa synonyymeina. Esimerkiksi organisaatiossa henkilöstö voi olla sitoutunut, mutta ei motivoitunut, tai vastaavasti motivoitunut, muttei sitoutunut. Motivaatio on ihmisen liikkeelle saava voima, joka selittää, minkä takia toimimme niin kuin toimimme. Sitoutuminen puolestaan on huomattavasti motivaatiota laajempi käsite. Toisin kuin motivaatiossa, sitoutumisessa ei ole kysymys ulkoapäin tulevasta energiasta, vaan sisäisen tarkoituksen, kiinnostuksen ja ymmärryksen virittämistä eli sisäisestä kyvystä motivoida itseään. (Jokivuori 2002, 9.)

Sitoutumiseen vaikuttavia syitä on monia. Työtyytyväisyys, organisaation sisäiset suhteet, työntekijöiden tukeminen, urakehitys ja taloudelliset hyödyt vaikuttavat kaikki henkilöstön sitoutumiseen. Sitoutuminen on myös kaksipuolista. Jos halutaan saada työntekijät sitoutumaan yritykseen, on myös silloin yrityksen oltava valmis sitoutumaan työntekijöihinsä. Ei vain riitä, että puhutaan toista ja tehdään kuitenkin jotain aivan muuta. Henkilöstö on yrityksen tärkein pääoma ja sitä tulisi myös kohdella hyvin. Hyvät osaajat lähtevät sinne, missä on hyvä olla. (Hohteri 2008, 72.)

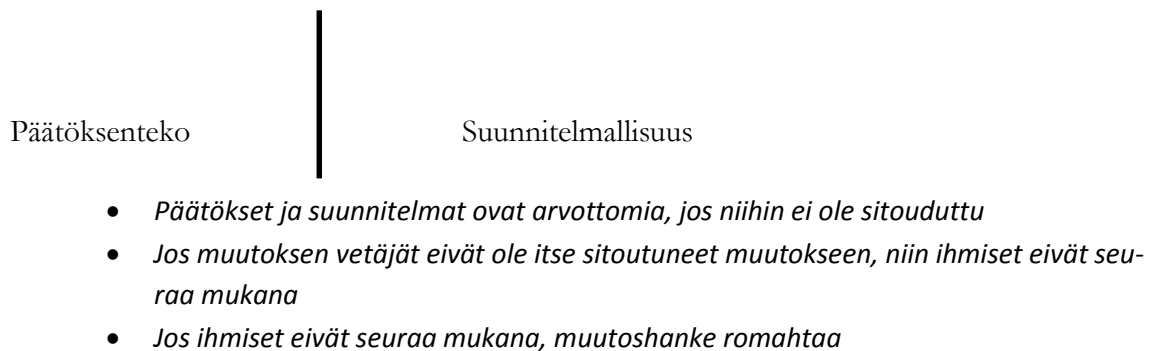
Tärkeitä tienviittoja koko työorganisaatiolle ovat arvot, joihin työ ja työyhteisö voivat sitoutua. Sitoutumista ja siitä syntyvää positiivista energiaa ei synny, jos työskentelyn arvopohjat ovat hämääviä tai valitut keinot ja menetelmät vastoin henkilöstön tai yhteisön arvoja. Jatkuva arvokeskustelu on menestyvän organisaation keskeinen menestystekijä. Arvokeskustelua sinänsä on käyty yhteiskunnassa varsin paljon eri foorumeilla, mutta useimmiten varsin yleisellä tasolla. Tärkeää on tutkia miten arvot näkyvät arjen asioissa ja toiminnassa. Yksilö saattaa ratkaista arvoriidat välipitämättömyydellä ja sitoutumattomuudella. Arvoriidat lisäävät myös työssä väsymistä. (Borgman ja Packalen 2002, 26.)

Pertti Jokivuori (2002, 102–104) on työorganisaatioon ja ammattijärjestöön liittyvässä tutkimuksessaan työhön sitoutumisen osalta havainnut, että demografisista taustamuuttujista vastaajan ikä (analogisesti palvelusaika) on selkeästi yhteydessä organisaatiositoutumiseen siten, että vanhemmat ovat nuoria sitoutuneimpia. Ammatillisen koulutustason nousu vähentää sitoutumista selkeästi. Myös positiiviset kokemukset työsuhteen kehittymisestä lähimenneisyydessä ennakoivat korkeaa organisaatiositoutumista. Sosioekonomisen aseman nousu lisää sitoutumista. Asennepiirteet ennustavat huonosti organisaatiositoutumista. Erilaisista asennepiirteistä kollektiivinen työorientaatio on oikeastaan ainoa selvästi organisaatiositoutumiseen yhteydessä oleva tekijä. Kollektiivinen työorientaatio ennakoi sitoutumisen kasvua. Työtyytyväisyys on yhteydessä organisaatiositoutumiseen. Vastaajien arviolla omasta organisaatiostaan

on erittäin selvä yhteys sitoutumiseen. Sitoutumista lisäävät erityisesti luottamus organisaation johtoa kohtaan sekä myönteinen arvio lähimmän esimiehen pätevydestä. Hyvä organisaatioilmapiiri sekä esimiesten ja henkilöstön edustajien pätevänä pidetty toiminta synnyttää sitoutumista organisaatioon. (Jokivuori 2002, 102-104.) Kari Nurmi (2012) kuvaa sitoutumista muutostilanteissa kuvion 5 avulla.

*Kohti parempia muutoksia
Sitoutumisen puuttuessa, ihmisen johtaminen romahtaa*

Ihmisen johtaminen ja kommunikaatio



Kuvio 5. Sitoutuminen työhön (Nurmi 2012, 128)

Edellä olevaa voitaneen muutostilanteen lisäksi soveltaa myös normaaliin työntekoon. Sitoutuminen on äärimmäisen tärkeää työn tekemisen kannalta, mutta sen rinnalla on syytä perehtyä motivointiin liittyviin tekijöihin. Ihmiset toimivat erilaisissa konteksteissa ja tilanteissa eri tavoin motivoituneina. Motivaatio voidaan hyvin karkeasti jakaa ulkoiseen ja sisäiseen motivaatioon, joskin tämä jako on melko teoreettinen. Motivoituminen voi riippua kulloisestakin taloudellisesta tilanteesta, ja siitä, minkälaisissa toimintakulttuureissa on aiemmin toiminut. Työntekijät motivoituvat samoista asioista eri tavoin, eikä ketään voida käskää motivoitumaan. Kikoilla ja tempauksilla voidaan hetkellisesti innostaa työntekoon, mutta todellinen, aito ja kestävä työmotivaatio turvataan vain jatkuvalla, määrätietoisella ja esimiehen aikaa ja vaivaa vaativalla työllä. (Joutsenkunnas, Heikurainen 1996, 109).

Keskeisiä motivaatiota lisääviä ja sisäistä motivaatiota tukevia tekijöitä ovat:

1. **Merkitys.** Esimerkiksi sairaalan siivoja voi tuntea toimivansa lattian lakaisijana tai merkittävänä kansanterveydellisenä toimijana.
2. **Tavoitteellisuus.** Jonkin asian valmiiksi saaminen, tunne siitä, että on saavuttanut jotain synnyttää tyydytystä ja sen tavoittaminen motivoi sisäisesti.
3. **Sosiaalinen ympäristö.** Toiminta vastavuoroisesti mielekkäässä sosiaalisessa ympäristössä voi olla hyvinkin motivoivaa.
4. **Sopiva haasteellisuus.** Työn tulee olla sopivan haastavaa, jotta siihen ei tylsisty tai ”leipäänny”, muttei liian kuormittavaa, jottei luovuus kärsi.
5. **Työn kiinnostavuus.** Kiinnostavat tehtävät motivoivat sisäisesti.
6. **Palkka ja palkkiot.** Ulkoiset palkkiot ovat usein osoitus siitä, että työtäsi arvostetaan.
7. **Toiminnan vapaudet.** Liika seuranta ja ulkoinen hallinta vie omistajuutta ja tappaa motivaatiota.
8. **Arvostus.** Tarvitsemme arvostusta itseltämme (esimerkiksi omia arvojamme vastaava työ, jossa syntyy onnistumisen tunnetta), vertaisilta, johdolta ja palvelutyössä asiakkailta.
9. **Formaali vs. informaali konteksti.** Ihmiset saavat aikaan merkittäviä asioita epämuodollisissa tilanteissa.

(Salavuo, 2012.)

5 HENKILÖSTÖJOHTAMINEN

Yritysten strateginen suunnittelu on perinteisesti keskittynyt liiketoiminnan suunnitteluun. Henkilöstön merkitystä ei ole osattu arvostaa tai on pidetty itsestään selvänä, että yritys aina saa tarvitsemaansa osaavaa työvoimaa. Monet tekijät, esimerkiksi koveneva kilpailu, kasvavat tuottavuusvaatimukset sekä uuden teknologian tarpeet ovat tehneet henkilöstösuunnittelusta entistä tärkeämpää. Viime aikoina onkin tunnustettu tarve integroida henkilöstösuunnittelu yhteen muiden toimintasektorien kanssa. Tämä ei tapahdu lyhyessä ajassa. Lankisen, Miittisen ja Sipilän (2004, 29) mukaan liiketoiminnan ja henkilöstösuunnittelun integroinnin vaiheet ovat seuraavat:

1. Yhteys on ensisijaisesti hallinnollinen. Rekrytointi ja uusien henkilöiden koulutus annetaan henkilöstöyksikölle, joka palvelee tarpeen ja tilanteen mukaan liiketoimintayksikkönä.
2. Syntyy yksisuuntainen sidos, jossa henkilöstöyksikkö on mukana vain toteutusvaiheessa ja hoitaa oman asiantuntijaroolinsa mukaan tarvittavat toimenpiteet.
3. Johdon, esimiesten ja henkilöstöyksikön välinen sidos on kaksisuuntainen. Henkilöstöyksikkö on mukana ja tekee merkittäväällä tavalla strategisten liiketoiminnan suunnitelmien ja tavoitteiden toteutusta ja tuottaa osaltaan tärkeää aineistoa strategian muotoiluun ja kehittämiseen.
4. Vuorovaikutus on aktiivista eri suuntiin. Funktionaalisten vastualueiden edustajat ovat oman erityisalueensa asiantuntijoina mukana strategiatyössä aktiivisina keskustelukumppaneina ja tärkeinä toimijoina.

Strategisen suunnittelun ja henkilöstösuunnittelun integroinnin hyötynä on, että voidaan saada aikaan monipuolisia ratkaisuja monimutkaisiin organisaatio- ja henkilöstöongelmiin. Tällöin voidaan varmistaa yhteinen henkisten voimavarojen näkemys ja tarpeiden huomioon ottaminen organisaation tavoitteenasettelussa. (Lankinen ym. 2004, 30.)

Koska yritykset ovat oivaltaneet henkilökunnan merkityksen voimavarana, johtamiseen on alettu kiinnittää kasvavaa huomiota. Aaltosen, Luoman ja Rautiaisen mukaan (2004, 82-83) yritykset ovat siirtymässä henkilöstöhallinnosta henkilöstöjohtamiseen (Human Resource Management, HRM).

Henkilöstöhallinnosta HRM-ajatteluun

Henkilöstöhallinto	HRM (Human Resource Management)
Huomio toimenpiteissä	Huomio lopputuloksissa
Ihmisiä on johdettava	HR-järjestelmiä on johdettava
Henkilöstöpolitiikka ohjenuorana	Liiketoimintastrategia ohjenuorana
Liiketoiminta tarvitsee hallintoa	HRM on osa liiketoimintaa
Lyhyt tähtäys	Pitkä tähtäys
Ihmiset ovat kustannuksia	Ihmiset ovat voimavara
Painottaa työsuhdeasioita	Painottaa kehittämistä
Reaktiivinen lähestymistapa	Ennakoiva lähestymistapa
Osallistuminen muodollisten edunvalvontakanavien kautta	Osallistuminen strategiatyön ja jatkuvan vuorovaikutuksen kautta

Kuvio 6. Henkilöstöhallinnosta henkilöstöjohtamiseen (Aaltonen ym. 2004, 82)

Perinteinen henkilöstöhallinto huolehtii yrityksen akuuteista ongelmista lyhyellä tähtäyksellä. Työntekijät ovat kustannuksia yrityksille. Heidän asioitaan hoidetaan työsuhdeasioina. Osallistuminen mahdollistetaan vain edunvalvontakanavien kautta. Human Resource Management on uudenlainen tapa hoitaa henkilöstöhallintoa. Järjestelmä perustuu strategiseen ajatteluun, jossa työntekijät koetaan resurssiksi. Heidät otetaan mukaan yrityksen strategiatyöhön vaikuttamaan yrityksen kaikkeen toimintaan.

5.1 Henkilöstöjohtamisen haaste

Motivaatio on olennainen tekijä työhön sitoutumisen ja työn tuottavuuden kannalta. Se vaatii yrityksen johtamiselta paljon. Työntekijöiden motivoiminen yhä parempiin saavutuksiin on eräs pienen yrityksen haasteellisimmista tehtävistä. Mikään ei ole yrittäjän kannalta turhauttavampaa kuin työntekijä, jolla on valtavasti osaamista ja taitoja, mutta ei minkäänlaista intoa käyttää niitä. (Passila 2009, 389-397.) Motivaatiota voidaan lisätä usein eri keinoin, mutta kehtään ei voida käskää motivoitumaan. Kikoilla ja tempauksilla voidaan hetkellisesti innostaa

työntekoon, mutta todellinen, aito ja kestävä työmotivaatio turvataan vain jatkuvalla, määrätietoaisella ja esimiehen aikaa ja vaivaa vaativalla työllä. (Joutsenkunnas ym. 1996, 109.)

Kuitenkin suhteellisen yksinkertaisilla ja aina käytettävissä olevilla keinoilla, kuten kiitoksella, palkitsemisella, joustavuudella, keskustelemisella ja ihmisenä olemisella positiivista virettä voidaan ruokkia ja siten vahvistaa paitsi yksittäisten työntekijöiden jaksamista myös koko työyhteisön vireyttä. (Borgman, Packalen 2002, 27.) Kouzes ja Posner (2001, 17) luettelevat seitsemän asiaa, joilla esimiehet parhaimmillaan rohkaiset työntekijöitä:

1. Asettamalla selvät standardit.
2. Edellyttämällä parasta muilta.
3. Kiinnittämällä huomiota muihin ihmisiin.
4. Jakamalla tunnustusta henkilökohtaisesti.
5. Käyttämällä organisaatioon liittyviä tarinoita tai vertauskuvia.
6. Juhlistamalla voittoja yhdessä muiden kanssa.
7. Toimimalla itse esimerkkinä.

5.2 Osaamisen merkitys

Henkilöstön merkitys yritysten keskeisenä voimavarana on yleisesti tunnustettu. Yritykset tarvitsevat monipuolisia tietoja, taitoja ja kokemusta omaavia työntekijöitä. Myös osaamisen merkitys on jatkuvasti kasvanut. Pärjätäkseen kilpailussa yritysten on kehitettävä koko henkilöstön osaamista ja pystyttävä hyödyntämään sitä. Henkilökunnan osaamisen tärkeästä merkityksestä yritykselle kertovat muun muassa Passilan (1999, 373) luettelemat pienen yrityksen menestymisen neljä edellytystä:

1. Palkkaa parhaat mahdolliset alaiset ympärillesi. Johtajan tärkein tehtävä on palkata itseään etevämpiä alaisia.
2. Rakenna organisaatio, jossa kulttuuri ja rakenne mahdollistavat jokaisen henkilökunnan jäsenen ja yrityksen tuottaa maksimaalisen potentiaalinsa.
3. Pidä yhtiön visiot ja arvot tehokkaina ja kehitä luottamuksellinen ilmapiiri.
4. Motivoi henkilökuntaa käyttämään ja hyödyntämään koko potentiaalinsa.

On monia organisaation kehittämisen malleja. Urpo ja Anita Saralan (2010, 56-57) mukaan oppiva yritys on organisaatio, jossa yhdistyvät yksilötason ja kollektiivitasen energia. Asian voi sanoa myös toisin painottaen eri asioita: Innovaatioihin suuntautuneita organisaatioita on alettu kutsua oppiviksi organisaatioiksi, joissa yhdistyy liiketaloustieteellinen ja kasvatustieteellinen ajattelu. Joustavan, oppivan ja yhteisöllisen toimintatavan oppimisen edellytyksenä näyttää väistämättä olevan yrityksen toiminnan kokonaisuuden kuvan luominen ja yhteisen tehtävän, kohteen muodostuminen koko henkilöstölle. (Kinkki & Isokangas 2004, 289.) Oppivan yrityksen osatekijöitä ovat: oppimisnäkökulma strategiaan, osallistuva päätöksenteko, tiedottaminen, itsearviointi, sisäinen vaihto, palkitseminen, joustavuus, oppimisen mahdollistava organisaation rakenne, työntekijät ympäristön tarkkailijoina, yritysten välinen oppiminen ja oppiva ilmapiiri, toimintastandardit ja henkilökohtainen kehittyminen. (Sarala ym. 2010, 57.) Tiimit ovat tärkeitä yksikköjä oppivassa organisaatiossa. Tiimioppimisen (team-learning) keskeinen ehto on dialogin käyttö oppimisessa. Usein tiimeissä on ihmisiä, jotka ovat taitavia estämään itseään oppimasta. Yksilöiden oppiminen on tiimioppimisen tärkeä, mutta ei riittävä ehto organisaation oppimiselle. Organisaation oppimisen välttämätön ehto on tiimien oppiminen. Tiimeissä tapahtuvan oppimisen edellytys on yhteisen kollektiivisen kielen muodostuminen. (Kinkki ym. 2004, 293.)

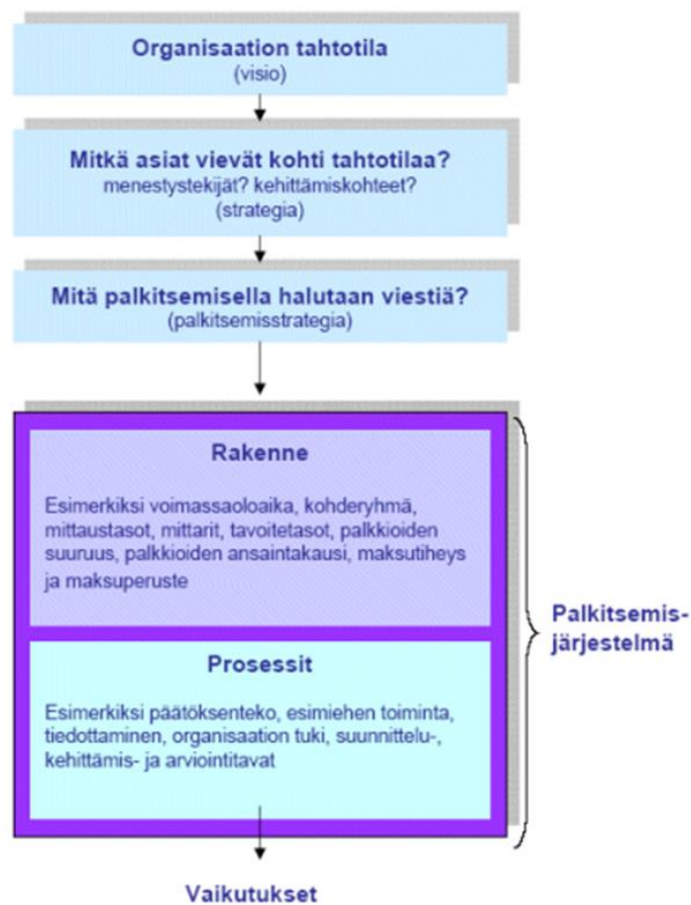
6 PALKITSEMINEN

Palkitsemisella ja palkkioilla ymmärretään usein ensisijaisesti työntekijän työstään saamaa kuukausi- tai tuntipalkkaa. Sen lisäksi palkitseminen pitää sisällään paljon muutakin, joista nyky-päivänä lähestulkoon kaikille tuttuja ovat esimerkiksi erilaiset tulospalkkiot ja työsuhde-edut. Palkitsemisen kokonaisuus on kuitenkin paljon laajempi ja moninaisempi kuin vain rahalliset hyödyt työntekijälle. Yleinen tavoite palkitsemisjärjestelmän luomiselle yrityksen näkökulmasta on hyvien työntekijöiden houkuttelevuus ja sitouttaminen. Organisaation palkitsemisjärjestelmä pitää sisällään sekä palkitsemistavan että sen kehittämiseen ja toteuttamiseen liittyvät prosessit. Palkitsemisjärjestelmä onkin osa organisaation johtamisjärjestelmää.

Jokaisessa organisaatiossa on jonkinlainen palkitsemispolitiikka, tiedostettu tai tiedostamaton. Palkitsemispolitiikassa otetaan yleensä kantaa seuraaviin asioihin:

- suhteellinen palkkataso
- luontoisedut
- palkkojen porrastus
- palkkojen sallittu joustavuus organisaation sisällä
- palkkojen yhtenäisyys/erilaisuus eri yksiköissä
- henkilöstön osallistuminen palkitsemisen kehittämiseen. (Kauhanen 2010, 91.)

Aalto-yliopisto (2013) on esittänyt asiasta kuviossa 7 esitetyn Ylikorkalan ym. mallin (Hakonen, Hakonen, Hulkko ja Ylikorkala 2005).



Kuva. Palkitsemisjärjestelmän käyttö johtamisen välineenä (Ylikorkala ym. 2005)

Kuvio 7. Palkitsemisjärjestelmän käyttö johtamisen välineenä (Ylikorkala ym. 2005)

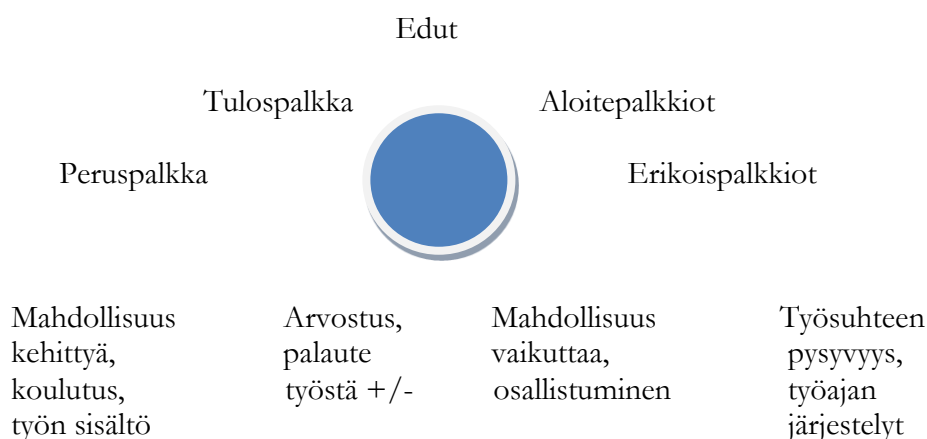
Palkitsemisjärjestelmä liittyy myös olennaisena osana yrityksen strategiaan, jonka luominen on olennainen osa johtamista. Strategia on elävä, dynaaminen, kokonaisvaltainen ja kehittyvä tulevaisuuden tekemisen väline johdolle, esimiehille ja koko organisaatiolle. Strategian perusta muodostuu arvoista, toiminta-ajatuksista ja ydinosaamisesta. Strategian perusta löytyy vastaamalla kysymyksiin:

- Millä periaatteilla toimitaan (arvot)?
- Miksi olemme olemassa (toiminta-ajatus)?
- Millä osaamisella strategia saadaan toteutettua (ydinosaaminen)?

(Tuomi ja Sumkin 2010, 28.)

Jotta yritys voi toteuttaa luomaansa strategiaa, tarvitsee se osaavaa ja motivoitunutta henkilökuntaa. Yrityksen henkilökunta mahdollistaa menestyksensä liiketoiminnan ja voi olla var-

sinkin palveluiloilla ratkaiseva tekijä menestyvän ja taantuvan yrityksen välillä. Yrityksen johdolla on käytettävissään erilaisia välineitä toiminnan johtamiseksi ja yksi konkreettisimmin henkilökuntaa koskettavista johtamisen välineistä on palkitsemisen kokonaisuus, joka pitää sisällään sekä aineellisia että aineettomia palkitsemistapoja. Koska kysymyksessä on johtamisen väline, pitää organisaation määritellä käyttämänsä malli. Palkitsemiskäytännöt luokitellaan usein lohkoihin, joita ovat esimerkiksi palkka, edut, kehittymismahdollisuudet ja työn organisointi. Asiaa havainnollistaa kuvio 8. (Hakonen ym.2005, 21.)



Kuvio 8. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen ym. 2005, 20)

Palkitsemisen kokonaisuus (kuvio 8) sisältää kaiken työsuhteesta johtuvan, minkä työntekijä mieltää arvokkaaksi. Kaikkia näitä elementtejä ei kuitenkaan ole määritelty työehtosopimuksessa, eivätkä kaikki työntekijät motivoitu samoista asioista. Siksi onkin tärkeää, että esimies oppii tunnistamaan ne asiat, jotka vaikuttavat kunkin henkilön motivoitumiseen. Palkitsemisjärjestelmät saattavat myös usein jäädä strategian tavoin työntekijän mielestä kaukaiseksi ja irralliseksi asiaksi. Tämän vuoksi palkitsemistietämystä on hyvä parantaa henkilöstön keskuudessa. Se voidaan tehdä esimerkiksi esimiehen ja alaisen välisten keskustelujen yhteydessä tai erillisinä tilaisuuksina. Palkitsemistietämys ei tarkoita palkkatietojen julkistamista, vaan sitä, että työntekijä tuntee palkkauksensa perusteet sekä järjestelmien tarkoituksen ja toiminnan. (Hakonen ym. 2005, 27.)

6.1 Palkitsemistavat

Nykytyöyhteiskunnan suurimpia haasteita ovat osaavan työvoiman löytäminen, sen sitouttaminen ja erityisesti motivoiminen jaksamaan. Nykyisessä, aina muuttuvassa ja kvartaalitalouden mukaan elävässä työelämässä vaaditaan työntekijöiltä jaksamista yhä pidempään. Suomesakin on jo pitkään keskusteltu tarpeesta nostaa eläkeikää ja pidentää työuria sekä alku- että loppupäästä. Painetta Suomessa lisää varsinkin suurten, sotien jälkeisten ikäluokkien siirtyminen eläkeikään. Yksi suuresti työn mielekkyyteen vaikuttava tekijä on erilaiset palkitsemistavat. Monipuolisilla ja kannustavilla palkitsemistavoilla voidaan henkilön työssä viihtymiseen vaikuttaa ja näin osaltaan myös pidentää työuria. (Haatainen 2010.)

6.1.1 Peruspalkka

Palkan määräytymisen perusteena ovat kunkin alan työ- ja virkaehtosopimukset, jotka määrittelevät työnkuvan mukaisen palkkatason. Palkkaustavat jaetaan Suomessa peruspalkkaustapoihin, jotka tuovat pääosaan palkasta ja täydentäviin palkkaustapoihin, joita selvyuden vuoksi kutsutaan täydentäviksi palkkioeriksi. Peruspalkkaustavat ovat aikapalkat, urakkapalkat, palkkiopalkat. Nykyisin on vallalla ajatus, että kannustavan ja oikeudenmukaisen palkkauksen pitää perustua (1) työn vaativuuteen, (2) henkilön pätevyYTEEN ja (3) työn tuloksiin. (Hakonen ym. 2005, 69-71.) Tällä pyritään myös palkkauksen tasa-arvoisuuteen. Työ- ja virkaehtosopimuksissa on usein määritelty työn vaativuuden arvioinnissa käytettävät kriteerit. Ammattiliitot ja työnantajajärjestöt ovat laatineet ohjeita arvioinnin suorittamiseksi. (Vertaa esimerkiksi EK 2013 ja KT 2014.)

6.1.2 Tulospalkkaus

Tulospalkkaus on tapa korostaa oleellisia tavoitteita ja palkita niihin johtavista tekijöistä. On kerrottava mitä tavoitellaan ja minkä vuoksi, ja miten mittarit ja tavoitetasot on johdettu tavoitteista (Hakonen ym. 2005, 113-114). Arkisessa kielenkäytössä tulospalkkaus tarkoittaa sitä, että peruspalkkauksen päälle ryhdytään maksamaan tulospalkkiota. Yrityksen kannalta suurin ero on siinä, kuuluuko palkitsemistapa peruspalkkaustapoihin vai peruspalkkausta täydentäviin palkkioeriin. Jälkimmäisessä tapauksessa palkkiota ei yleensä saada lainkaan, kun tavoitteet jäävät saavuttamatta. (Hakonen ym. 2005, 116.) Yrityksen tulee itse päättää sopiiko tulospalkkioiden käyttöönotto yritykseen sekä missä ja millaisia palkkiota käytetään.

Seuraavassa taulukossa 3 on eriteltyinä, mitä ominaisuuksia palkkiopalkka ja tulospalkkio pitävät sisällään ja miten ne eroavat toisistaan. Ihmisten mielikuvissa peruspalkkaus tuo maitokaupparahan ja täydentävät palkkaustavat antavat mahdollisuuden saada juustoa leivän päälle. (Hakonen ym. 2005, 117.)

Taulukko 3. Palkkiopalkan ja tulospalkkion ominaisuuksia (Hakonen ym. 2005, 117)

Palkkiopalkka	Tulospalkkio
TES-pohjainen peruspalkkaustapa	Työpaikkakohtainen lisä
TES:n mukainen määrittely	Paikallinen määrittelyjärjestelmä
Vakioaika-normisidonnainen	Tavoitesidonnainen
Työtulosperusteinen	Yleensä useita tavoitteita
Maksetaan palkkakausittain	Maksetaan palkkakautta harvemmin
Takuupalkka	Riski saamatta jäämisestä

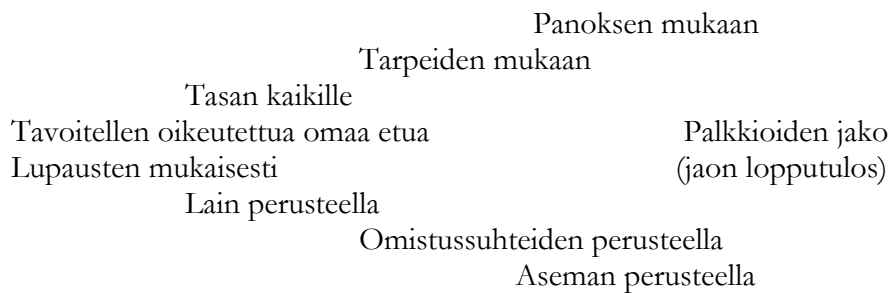
6.1.3 Muut palkitsemistavat

Suomessa työntekoon liittyvät edut ovat suurelta osin lakien ja työehtosopimusten säätelemää palkitsemista (Hakonen ym. 2005, 140). Tästä esimerkkinä mainitaan työterveyshuolto ja lomaedut. Usein käytettyjä etuja ovat esimerkiksi lounasetu, työsuhdepuhelin, kuntosaliliput, päiväkahvi, henkilökunta-alennus, autopaikka, eläkevakuutus tai oikeus yrityksen mökin käyttöön.

Monissa yrityksissä on myös käytössä niin sanottu aloitelaatikko. Aloite on uusi idea, jota ei ole aiemmin esitetty tai toteutettu yrityksessä. Yrityksen tulee itse määrittellä millaisia aloitteita toivotaan ja mihin niillä pyritään sekä saako niistä aloitepalkkion. Esimerkiksi Vaasan kaupungin henkilöstöaloite koskee työn parempaa toimivuutta; työskentelytapoja, työturvallisuutta, työvähytyvyyttä, työmenetelmiä tai työvälineitä. Uusilla ideoilla pyritään kaupungin palvelun/palvelutuotannon tuloksellisuuden parantamiseen. (Vaasan kaupunki 2013.)

Erikoispalkinnot ovat esimiehen ja johdon keino huomioida nopeasti merkittävät tapahtumat ja hyvät työsuoritukset, ”tapa palkita pienistä ihmeistä”. Ne ovat tunnustusta (recognition), johon liittyy jokin palkkio. Näitä ovat muun muassa kannustehjelmat ja erilaiset palkkiot kuten rahapalkkiot, matkat, merkkipäivälahjat, kunnia- ja ansiomerkit. Vakituinen työ mahdollistaa pitkäjännitteisten suunnitelmien tekemisen asuntolainan ottamisesta asuinpaikkakunnan valintaan. Kokoaikainen työ puolestaan tuottaa paremman toimeentulon kuin osa-aikainen. Taloudellinen turvallisuus ja sosiaalisen ympäristön turvallisuus ovat tärkeitä asioita. (Hakonen ym. 2005, 185- 203.)

Kaikista palkitsemistavoista osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä arvostus ovat ne, joihin esimies voi omalla toiminnallaan eniten vaikuttaa. Kysymyksessä ovat tehokkaat ja vaikutuksiltaan merkittävät palkitsemistavat, joihin yritys voi myös helposti vaikuttaa esimiesten koulutuksella ja panostamalla esimiestyöhön yleisesti. Hyvin lähellä palkitsemisen ydintä löytyy kaksi asiaa: arvostus ja palaute. Ne ovat oleellinen osa kaikkia muita palkitsemistapoja. Onnistuminen palkitsemisessä on merkki siitä, että nämä asiat ovat kunnossa. (Hakonen ym. 2005, 229-237). Kehittymis- ja koulutusmahdollisuudet ovat myös palkitsevia. Palkitsevia kehittämismahdollisuuksia voi usein järjestää silloinkin, kun palkankorotusvarat ovat pieniä. Koulutusta kaipaavalle työnantaja voi tarjota itse koulutusta, esimerkiksi atk-taitojen päivityskurssein, tukea henkilön omaehtoista kouluttautumista taloudellisesti tai antamalla mahdollisuuden käyttää työaika opiskeluun. (Hakonen ym. 2005, 254-260.) Koulutus- ja kehittämismahdollisuuksien järjestämistä ohjaa yrityksen näkemys siitä, mitä osaamista tarvitsee kehittää ja miten sitä voidaan kehittää. Kytkeä strategiseen suunnitteluun on ihannetapauksessa selvä. Kehittämisen kohteena voi olla yksilöiden osaaminen tai työ ja työprosessit. (Hakonen ym. 2005, 256) Koska palkitsemisellä on niin suuri vaikutus henkilöstöön, on palkitsemisessä aina huolehdittava sen oikeudenmukaisuudesta. Oikeudenmukaisuutta on ainakin kahdenlaista: on jaon oikeudenmukaisuutta, jossa arvioidaan jaon lopputulosta (esimerkiksi palkkion suuruutta) ja menettelytapojen oikeudenmukaisuutta, jossa tarkastellaan miten lopputulokseen on päädytty (myös se vaikuttaa palkkion suuruuteen). Palkitsemisen kannalta kumpikin on tärkeä, mutta eri syistä. Hakonen ym. (2005, 32) ovat lainanneet Leventhallia (1980) ja kuvanneet palkkioiden oikeudenmukaisuuden arviointiperusteita seuraavasti (kuvio 9):



Kuvio 9. Palkkioiden oikeudenmukaisuus (Leventhall 1980)

Oikeudenmukaiset menettelytavat ovat tärkeitä päätöksenteossa. Menettelytapojen oikeudenmukaisuus liittyy voimakkaasti palkitsemisen vähemmän tunnettuun puoleen, palkitsemisen prosesseihin (vertaa kuvio 8). Hakonen ym. (2005, 32) kuvaavat palkitsemisjärjestelmän oikeudenmukaisuutta taulukossa 4.

Taulukko 4. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen ym. 2005, 32)

Palkitsemisjärjestelmä	Oikeudenmukaisuusmalli
Palkitsemistapa Jaon oikeudenmukaisuus -mitä ja kuinka paljon jaetaan, millä perusteella ja kenelle	Menettelytapojen oikeudenmukaisuus 1. Johdonmukaisuus 2. Puolueettomuus 3. Tiedon tarkkuus 4. Oikaistavuus 5. Edustavuus 6. Eettisyys
Toteutustapa -miten menetellen jaetaan	
Kehittämistapa -miten järjestelmää rakennetaan ja muutetaan	

Taulukko 4. Palkitsemisen kokonaisuus (Hakonen ym. 2005, 32)

Palkitsemisjärjestelmää voidaan tarkastella suhteessa palkkioiden jako-, toteutus- ja kehittämistapaan. Perinteisessä henkilöstöhallintojärjestelmässä toiminta tapahtuu pääasiassa yrityksen johdon koordinoimana neuvotellen henkilöstön edustajien kanssa. Human Resource Management- järjestelmässä palkitsemisjärjestelmä on osa yrityksen strategiaa ja sen luomiseen

osallistuu yrityksen koko henkilökunta (vertaa luku 4). Menettelytapojen oikeudenmukaisuuden kriteereinä voidaan pitää johdonmukaisuutta, puolueettomuutta, tiedon tarkkuutta, oikeistavuutta, edustavuutta ja eettisyyttä (vertaa taulukko 4).

6.2 Palkitsemistapojen vaikuttavuus

Palkitseminen oikein on vaikea tehtävä, jonka onnistuminen edellyttää henkilökunnan ja suoritettavien töiden tuntemusta sekä palkitsemistapojen vaikutusten ymmärtämistä. Palkitsemistavan vaikutukset eivät ole samanlaisia kaikkialla, vaan niitä muovaavat monet tapauskohtaiset tekijät. Kolme muistisääntöä voidaan kuitenkin esittää: (1) palkitseminen vaikuttaa organisaatioiden toimintaan vielä enemmän kuin aikaisemmin on kuviteltu, (2) palkitseminen vaikuttaa organisaatioiden toimintaan sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä ja (3) palkitsemisen vaikutukset voivat olla samaan aikaan sekä myönteisiä että kielteisiä, tai pääasiassa myönteisiä ja pääasiassa kielteisiä. Taulukkoon 5 on koottu näitä erilaisia vaikutuksia noin sadasta yrityksestä ja julkishallinnon organisaatioista. (Hakonen ym. 2005, 52.)

Taulukko 5. Palkitsemisen vaikutuksia yksilön, ryhmän ja organisaation tasolla (Hakonen ym. 2005, 32)

	Yksilöt		Ryhmät	Organi- saatio
Myönteiset vaikutukset ++ +	Sitoutuminen Motivaatio Luottamus Arvostuksen kokeemukset	Priorisointi Tarvittavan osaamisen kehittäminen Pysyminen työnantajan palveluksessa Hyvät työsuoritukset	Yhteistyö Tiedon jakaminen ”Organisaation kansallisuus” Kannustava ilmapiiri Hyvät työsuoritukset	Toiminnan kehittyminen Halutunlainen henkilöstö Korkea tuottavuus Hyvä työnantajakuva uha
Kielteiset vaikutukset - - -	Epäoikeudenmukaisuuden kokeemukset Eroaikeet	Osoptimointi Poissaolot Työ- ja yksityiselämän epätasapaino	Vapaa- matkustus Kateus Haitallinen kilpailu Toisten tarkkailu ja kontrollointi (”rautahäkki”) Syrjintä	Kustannukset -raha ja -aika vaiva Ei-toivottu organisaatiokulttuuri Liian suuri tai liian pieni vaihtuvuus Työtaistelut

Taulukosta 5 voidaan päätellä, että palkitsemisen myönteiset ja kielteiset vaikutukset näkyvät yrityksessä kaikilla tasoilla. Ne vaikuttavat yksilötasolla muun muassa työssä viihtyvyyteen ja työsuorituksiin, ryhmätasolla yhteistyöhön ja syrjintään sekä organisaation tasolla toiminnan kehittymiseen ja kustannuksiin. Tulokset puoltavat luvussa 4 esitetyn Human Resource Management- järjestelmän käyttämistä palkitsemisjärjestelmää luotaessa. On oletettava, että koko henkilöstön avoimesti osallistuessa järjestelmän rakentamiseen, sillä on enemmän myönteisiä vaikutuksia kuin perinteisesti henkilöstöpoliittisin menetelmin tehdyllä menetelmällä.

Palkan suhteellinen merkitys kannusteena vaihtelee, koska palkka voi tyydyttää tietyn tyyppisiä tarpeita paremmin kuin toisia. Niinpä palkka on riippuvainen muun muassa yksilön sisäistämistä arvoista, varallisuudesta ja taloudellisista tarpeista. Palkkakustannusten suhteellisen merkityksen on todettu vaihtelevan eri ryhmien välillä seuraavasti:

1. Palkan suhteellinen merkitys riippuu yksikön tarpeiden voimakkuudesta; se on erittäin tärkeä henkilöille, joka pyrkii tyydyttämään perustarpeitaan.
2. Palkan merkitys riippuu palkan suuruudesta; mitä enemmän ihminen saa palkkaa, sitä vähemmän se merkitsee hänelle.
3. Palkan merkitys riippuu ammattitasosta ja työn luonteesta. Palkan suhteellinen merkitys heikkenee hierarkiatasossa noustaessa; johtajille palkka merkitsee vähemmän kuin työntekijöille.
4. Ihmiset, joilla on heikko suoritustarve (heikko halu menestyä), voivat työskennellä lujasti saadakseen taloudellisia palkkioita. Tämä ei johdu itse palkasta tai suoritettavasta työstä, vaan siitä, että rahalla voidaan hankkia tarvittavia hyödykkeitä. Kun varallisuus lisääntyy, palkkakannusteen merkitys heikkenee. Toisaalta ihmiset, joilla on voimakas suoritustarve, motivoituvat pääasiassa saavutustensa perusteella. Palkan lisäys ei välttämättä saa heitä työskentelemään entistä lujemmin, mutta he odottavat saavansa tunnustusta palkkioiden, kuten palkan lisäyksen, muodossa. (Asp ym. 1991, 197-198)

Tehokasta palkkausjärjestelmää luotaessa on tarpeen tuntea, miten palkkakannuste vaikuttaa eri henkilöihin tai henkilöryhmiin. Palkkakannusteen avulla voidaan lisätä tuottavuutta. Monet tutkimukset ovat osoittaneet, että palkka on tärkeä kannuste, mikäli se sidotaan suoritukseen. Toistaiseksi ei kuitenkaan pystytä sanomaan, millainen on paras mahdollinen palkkakannuste. Erään oletuksen mukaan palkan kannustavuus heikkenee sitä mukaa kuin se tyydyttää vallitsevia tarpeita ja yksilö väsyä ja kyllästyy tehtävän suorittamiseen. Toisen oletuk-

sen mukaan työntekijät pyrkivät vain tietylle tyydytystasolle, ja kun tämä on saavutettu, palkalla ei enää ole vaikutusta suoritukseen. Kolmannen oletuksen mukaan ihmisillä on käsitys siitä vähimmäispalkasta, joka tietyn työn tekemisestä tulisi maksaa; jos palkka ei yllä tälle tasolle, suoritus ei ole täysitehoista. Viimeksi mainittu seikka on havaittu tutkimuksissa. (Asp ym. 1991, 198.)

Tyytymättömyys palkkaan voi johtaa moniin käyttäytymishäiriöihin. Palkkatyytymättömyyttä voidaan kuvata todellisen ja halutun palkan välisellä erolla. Jos tämä ero koetaan epäsuotuisana, se johtaa tyytymättömyyteen, jonka seurauksia voivat olla lakkoilu, runsaat poissaolot ja alhainen työmoraali. Tämä kaikki näkyy myös alhaisena tuottavuutena. Tyytymättömyys palkkaukseen voi lisäksi vaikeuttaa uusien suunnitelmien toteuttamista; kun ihmiset eivät ole tyytyväisiä palkkaansa, he eivät myöskään hyväksy erilaisia motivaatioita lisääviä ohjelmia, kuten työn laajentamista, työn rikastamista ja tavoitejohtamista.

Useimmat työntekijät haluavat onnistua työssään. Esimerkiksi erään ison firman kyselytutkimuksessa kysyttiin, mitä työntekijät toivoisivat tapahtuvan, kun he onnistuvat työssään erityisen hyvin, nousi jälleen kaksi asiaa ylitse muiden:

1. että saisi tunnustusta esimieheltä ja
2. että saisi jonkinlaisen rahallisen palkkion.

Edellinen kuvaa välittämistä, kiinnostusta ja arvostusta, rahapalkkio puolestaan sitä, että myös organisaatio on tosissaan liikkeellä. (Hakonen ym. 2005, 53.)

Esimerkkejä etujen käytöstä ja vaikuttavuudesta (perustuu suuren yrityksen tekemään kyselyyn) on liitteenä 1 (Hakonen ym. 2005, 161). Kuitenkin suhteellisen yksinkertaisilla ja aina käytettävissä olevilla keinoilla, kuten kiitoksella, palkitsemisella, joustavuudella, keskusteluisella ja ihmisenä olemisella positiivista virettä voidaan ja ruokkia ja siten vahvistaa paitsi yksittäisten työntekijöiden jaksamista, myös koko työyhteisön vireyttä (Borgman ym. 2002, 27). Eräiden tutkijoiden mukaan koettu oikeudenmukaisuus määrää palkkausjärjestelmän tehokkuutta enemmän kuin palkan sitominen suoritukseen. Pysyvän työmotivaation turvaamiseksi on usein tehokkainta muotoilla työ sellaiseksi, että se itsessään palkitsee tekijänsä; ellei tämä ole mahdollista, on välttämätöntä käyttää ulkoisia palkkioita (esim. raha), jotta työsuoritus olisi tavoitteiden mukaista. (Asp ym. 1991, 202-203.)

7 TEORIAN YHTEENVETO

Työn tulokseen vaikuttavat monet seikat. Siksi asiaa on tutkittu monelta kannalta. Means- end teoria väittää, että kuluttajan käyttäytymistä tuotteiden valinnassa voidaan kuvata hierarkkisesti. Hierarkiaa voidaan kuvata tikapuilla, jotka antavat vastauksen kysymykseen ”miksi”. Tieteellisissä tutkimuksissa on todistettu, etteivät ihmiset tiedosta suurinta osaa ajattelustaan. Tällöin asiaa kuvaava tieto ja prosessien kuvaaminen on kannatettavaa. Sitä paitsi Means-end teoria kuvaa vain tiedostamatonta psyykkistä prosessia ja sitä kuinka tikapuut nostavat esiin tiedostamattoman prosessin. (Evans ym. 2006, 340.)

Työtyytyväisyysteoriat lähtevät ajatuksesta, että tyytyväisyys työhön vaikuttaa tulokseen. Koska kysymys on kokemisesta, yksilöt ja ryhmät eroavat toisistaan. Työtyytyväisyys saavutetaan varsin eri tasoilla ja tavoilla. Locken mukaan tyytyväisyyteen vaikuttavat henkilön työlle asettamat vaatimukset, työn todelliset piirteet. Teoria on saanut tukea empiirisistä havainnoista, joiden mukaan tavoitteiden asettaminen ja tavoitteellinen toiminta motivoivat työnte-koä.

Herzbergin mukaan työhön liittyvä tyytyväisyys ja tyytymättömyys ovat saman ulottuvuuden ääripäitä. Keskellä on neutraali kohta, jossa yksio ei ole tyytyväinen eikä tyytymätön. Herzberg on listannut monia tekijöitä, jota vaikuttavat asiaan (kannuste- ja motivaatiotekijät sekä toimeentulo- eli hygienia tekijät). Hänen mukaansa tyytyväisyyteen vaikuttavat eri tekijät kuin tyytymättömyyteen. Kritisoinnin kohteeksi on joutunut etenkin näkemys työtyytyväisyyden ja - tyytymättömyyden näkeminen saman ulottuvuuden ääripäiksi.

Motivaatioteoriat perustuva oletukseen, että motiivit ohjaavat yksilön toimintoja. Käyttäytymiseen vaikuttavat samanaikaisesti useat eri motiivit ja samaan päämäärään voivat johtaa eri motiivit.

Maslow on kehittänyt teorian tarpeiden hierarkiasta. Hän on luetellut erilaisia tarpeita fysiologisista tarpeista sisäiseen draiviin, mutta korostaa, että yksilön tarvesysteemiä tulee tutkia kokonaisuutena. Samaa päämäärään voi johtaa erilaiset motiivit. Tarvehierarkia on saanut

osakseen kritiikkiä mm vaikeiden ratkaisujen ja käsitteiden takia. Se on saanut myös positiivista palautetta sen selvydestä ja käytännöllisyydestä.

Palkitsemisteorioilla on haluttu koota aikaisempia teorioita, nostaten palkitseminen olennaiseksi työtyytyväisyyttä lisääväksi tekijäksi. Thierryn luoma reflektioteoria perustuu oletukselle, että palkitsemisjärjestelmä vaikuttaa työntekijän toimintaan ja (palkka)tyytyväisyyteen koetun merkityksensä kautta. Ihminen tulkitsee asioita omista lähtökohdistaan käsin. Palkitseminen viestii yksilölle hänen tärkeänä pitämiään asioita. Teoria on saanut tukea, kun sitä on sovellettu käytäntöön.

Kokonaisten teorioiden lisäksi on tehty monia selvityksiä miten työpaikan olosuhteet, henkilöstöpolitiikka ja muut henkilöstöön kohdistuvat toimenpiteet, vaikuttavat työntekoon. Yksi keskeisimmistä työn tulokseen vaikuttavista tekijöitä on työhön sitoutuminen. Siihen vaikuttaa moni asia. Yksilön kohdalla kysymys on motivaatiosta - asenteista - arvoista - elämäntyytyväisyydestä. Yhteisössä vastaava skaala on ryhmävire - ryhmähenki - ilmapiiri - yhteiskulttuuri. Teoria on saanut tukea monista tutkimuksista, joiden mukaan sitoutumiseen vaikuttavat monet asiat aina työtyytyväisyydestä taloudellisiin hyötyihin.

Yrityksen johtamistavoilla on olennainen merkitys sekä työn tuloksen että työntekijöiden työtyytyväisyyden kannalta. Erillisestä henkilöstöhallinnosta ollaankin siirtymässä henkilöstöjohtamiseen. Palkitseminen sisältää sekä aineellisia että aineettomia palkitsemistapoja eli kaiken sen minkä työntekijä käsittää arvokkaaksi. Ihmiset motivoituvat eri asioista ja palkitsemisen vaikutukset ovat yksilöllisiä. Asiaa on tutkittu monissa yhteyksissä ja todettu, että oikeudenmukaisuudella on keskeinen merkitys. Joka tapauksessa palkitseminen vaikuttaa organisaation toimintaan enemmän kuin on kuviteltukaan. Aiheesta on tehty monia tutkimuksia, joiden tulokset ovat samansuuntaisia.

Lisäksi tulee ottaa huomioon osaamisen merkitys yrityksen menestymiselle. Oppivassa organisaatiossa yhdistyvät yksilötason ja kollektiivitasen energia. Edellytyksenä on yrityksen toiminnan kokonaiskuvan luominen ja yhteisen tehtävän muodostuminen koko henkilökunnalle.

Työtyytyväisyysteorioiden tukevat näkemystä, jonka mukaan johtamisella on suuri merkitys työn tuloksen ja työssä viihtymisen kannalta. Eräät motivaatioteorioiden aliarvioivat palkkakannusteen

merkitystä. Esimerkiksi Maslowin tarveteorian mukaan palkan kannustearvio häviää sen jälkeen, kun elämälle välttämättömät (fysiologiset) tarpeet ja turvallisuuden tunne on tyydytetty: palkka nähdään siis pääasiassa perustarpeiden tyydyttämisen välineenä. Kun nämä tarpeet ovat tulleet tyydytetyiksi, niiden ei enää katsota ohjaavan työssä käyttäytymistä. Herzbergin teoriassa mielenkiinto palkkaa kohtaan johtuu lähinnä siitä, että sen avulla voidaan poistaa tyytymättömyyttä. Tutkimustoiminnan laajetessa, palkkakannusteen merkitys on kuitenkin alettu tunnustaa.

Työn tutkimus on kokonaisuudessaan kiintoisaa ja monitahoista. Kaikki tässä yhteydessä esitetyt teoriat lähtevät olettamuksesta, että monet inhimilliset seikat vaikuttavat työhön ja sen tuottavuuteen. Esitetyt teoriat eivät varsinaisesti ole keskenään ristiriitaisia, vaan ne lähestyvät ongelmaa eri tahoilta. Työelämässä ehkä eniten sovellutuksia on käytännönläheisillä (esim. sitoutuminen, palkitseminen) teorioilla.

8. STRANDBO GROUP

Varsinais-Suomen saaristo on ainutlaatuinen kokonaisuus. Saaristossa on monenlaisia matkailuyrittäjiä maatilamatkailusta kalastusmatkailuun ja hotelleihin. Tapahtumia riittää keväästä syksyyn. Saaristossa voit liikkua veneellä, polkupyörällä, autolla, moottoripyörällä tai linja-autolla. Saariston rengastie on elävöittänyt aletta suuresti. Saaristomatkailu liitännäisineen on viime vuosien aikana noussut saariston tärkeimmäksi elinkeinoksi. (Varsinais-Suomen liitto 2012, 16.)

8.1 Toiminta yleisesti

Strandbo Group Oy on Turunmaan saaristossa toimiva matkailuyritys, joka tarjoaa matkailualan palveluja niin yksityisille kuin yritysasiakkaillekin. Yritys toimii Turun saaristossa ja nojaa toiminnassaan vahvasti saariston tuntemiseen ja ammattitaitoon elämysten tuottajana. Strandbo Groupin palvelut voidaan jakaa neljään eri kokonaisuuteen: majoituspalvelut, laivasto, saaret ja elämyspalvelut.

Majoitustoimintaa tarjotaan Hotel Strandbossa Nauvossa, Hotel Kalkstrandissa Paraisilla sekä Hotel Airisto Strandissa Airiston matkailukeskuksessa Paraisilla. Lisäksi Strandbo tarjoaa mökkimajoitusta Airiston matkailukeskuksessa sekä kolmessa huvilakohteessa, joita ovat Villa Klinten, Berghamn ja Villa Airiston lumous. Huvilakohteet toimivat myös kokous- ja aktiviteettikohteina. Lisäksi kokous- ja aktiviteettikohteina ilman majoittumismahdollisuutta toimivat Villa Reuter sekä Kattiluoto.

Strandbon laivaston vakiolaivue koostuu kalastusalus Myrskylinnusta, vesibussi Sundbyholmista sekä Princess –moottorijahdistä. Näiden lisäksi palveluita tarjotaan tarvittaessa alihankkijoiden aluksilla. Saarikohteina palvelevat Berghamn ja Kattiluoto, joihin on pääsy vain veneellä. Elämys- ja ohjelmalveluita tarjotaan kaikissa kohteissa ja paketteja räätälöidään usein asiakkaan tarpeen mukaan. Ohjelmalveluita on myös pitkälle paketoitu valmiiksi tuotteiksi kuten esimerkiksi kalastusretket ja tiimiohjelmat. Matkailutoiminta saaristossa keskittyy kesäkauteen ja talvella saaristomatkailussa eletään hiljaiseloa. Strandbo Groupin kohteista Airiston

matkailukeskus sekä Hotel Strandbo Nauvossa ovat talvikaudella suljettuina. Poikkeuksena satunnaiset ryhmät, jotka vierailevat Nauvossa hotellissa.

8.2 Strandbo Groupin henkilöstö

Strandbo Groupissa työskenteli 22 henkilöä vuonna 2012, jolloin tähän työhön liittyvä kysely tehtiin. Lukuun sisältyvät sekä vakituiset että kesäajan määräaikaiset työntekijät. Yrityksen vakituinen työntekijäjoukko koostuu toimihenkilöistä sekä kolmen hotellin kohdepäälliköistä. Kohdepäälliköiden alaisuudessa ovat kaikki toimintakohteissa lähinnä kesäaikana työskentelevät osa-aikaiset työntekijät. Kohdepäälliköt ovat kesäisin erittäin työllistettyjä ja heidän lomautensa keskittyykin talveen. Talven aikana vietetään paitsi ylityövapaat, myös vuosilomat mahdollisuuksien mukaan. Työ on hallinnon toimihenkilöitä lukuun ottamatta vuorotyötä asiakaspalvelussa, mutta myös toimihenkilöt joutuvat joustamaan kiireisinä aikoina.

8.3 Nykyiset palkitsemismallit

Strandbo Groupin toiminnan tärkeimpiä henkilöitä kiireisimmän kauden aikana ovat kohdepäälliköt, jotka vastaavat kohdekokonaisuuksien toiminnasta ja menestymisestä. He vastaavat palveluiden sujuvuudesta ja henkilökunnan tehokkuudesta kesän aikana. Heille on myös luotu yrityksen ainoa tulospalkkausjärjestelmä. Yrityksen liiketoimintaa tarkastellaan normaalisti kvartaaleittain, ja kohdepäälliköiden palkitsemisessa tärkeitä ovat toinen ja kolmas kvartaali, joille Suomen matkailun kiireisimmät toimintakuukaudet ajoittuvat. Palkitsemisen pohjana käytetään toiminnan katteiden kehitystä, henkilöstökuluja sekä työturvallisuusmääräysten noudattamista ja hyvän työturvallisuuden toteutumista. Näiden kriteereiden pohjalta kohdepäälliköille maksetaan bonusta, joka on maksimissaan 10% heidän normaalista kuukausipalkastaan.

Varsinaista tulospalkkausjärjestelmää ei ole luotu muille yrityksen henkilöstöryhmille. Kesätyöntekijät muodostavat suuren osan Strandbo Groupin henkilöstöstä kesäkauden aikana ja he ovat myös avainasemassa palveluiden laadun tekijöinä suurimmalle osalle yrityksen asiakkaista. Heidät on perinteisesti palkittu kiireisimmän kauden jälkeen omilla juhlilla, jotka omalla tavallaan päättävät kesäkauden. Lisäksi kesän aikana palkitaan kuukauden työntekijä lahjakortilla ja sekä valitaan vuoden työntekijä. Mukana ovat vakinaisen henkilökunnan lisäksi myös vain kesän aikana yrityksessä työskentelevät henkilöt.

9 OPINNÄYTETYÖN TARKOITUS, TAVOITTEET JA TUTKIMUSONGELMA

Opinnäytetyön tarkoituksena on kyselytutkimuksen avulla kehittää Strandbo Groupin henkilöstöpolitiikkaa. Tavoitteena on luoda yritykselle peruseriaatteet henkilöstöjohtamiseksi ja palkkiojärjestelmän kehittämiseksi niin, että ne tukevat työntekijöiden työhyvinvointia ja tätä kautta myös yrityksen tuottavuutta ja kannattavuutta.

Tutkimuskysymykset ovat:

- 1) Millaisena työpaikkana työntekijät kokevat Strandbo Groupin tällä hetkellä?
- 2) Mitkä tekijät vaikuttavat työntekijöiden tyytyväisyyteen, motivaatioon ja viihtyvyyteen?
- 3) Miten työntekijät näkevät, että työyhteisöä ja Strandbo Groupia tulisi yrityksenä kehittää (työpaikan säilyminen)?

Työn tuloksena yritys saa käyttöönsä tutkimustietoa, jonka avulla se voi kehittää henkilöstönsä sitoutumista, osaamista ja hyvinvointia työntekijöitä parhaiten palvelemaan suuntaan. Työ tuottaa myös taustatietoa mahdollisesti myöhemmin tehtävää koulutus- ja henkilöstösuunnitelmaa varten. Opinnäytetyö auttaa yritystä myös kehittämään toimintaansa saaristoympäristössään niin, että yrityksen liiketoiminta pysyy kannattavana ja näin ollen nykyiset työpaikat säilyvät tai niiden lukumäärä jopa kasvaa.

10 OPINNÄYTETYÖN TOTEUTUS

Tämän opinnäytetyön tutkimusongelman kannalta olennaista oli ensinnäkin perehtyä asiaan liittyviin teorioihin ja tutkimuksiin. Toiseksi tärkeää oli tietää tutkimuksen kohteena olevan yrityksen, Strandbo Groupin, henkilökunnan mielipiteet tutkittavasta asiasta. Tältä osin vaihtoehtoina olivat haastattelu ja kysely. Kumarin (1999, 110) mukaan valinnan tulee perustua seuraaviin kriteereihin:

- Tutkimuksen luonne - jos tutkimus koskee aihetta, josta vastaaja on haluton keskustelemaan haastattelijan kanssa, on kyselylomake parempi vaihtoehto. On kuitenkin tilanteita, joissa haastattelulla saadaan parempia tuloksia. Tulos riippuu tutkimuspopulaatiosta ja haastattelijan taidoista.
- Tutkimuspopulaation maantieteellinen jakautuminen - mikäli potentiaaliset vastaajat ovat hajautuneet laajalle maantieteelliselle alueelle, on kyselylomake ainoa mahdollisuus, koska haastattelu voi tulla äärimmäisen kalliiksi.
- Tutkimuspopulaation tyyppi - jos tutkimuspopulaatio on sivistymätön, hyvin nuori tai hyvin vanha tai vammautunut, ei liene muuta mahdollisuutta kuin haastattelu.

Tässä yhteydessä päädyttiin kyselylomakkeeseen, johon vastattiin luottamuksellisesti nimettömänä. Valintaan vaikutti se, että tutkimuskysymykset olivat selkeitä, suurelta osin standardisoituja, vastaajat toimivat eri työpisteissä ja olivat hyvin koulutettuja. Lisäksi haluttiin varmistua siitä, että vastaajilla oli mahdollisuus luottamuksellisesti tuoda esiin myös kielteiset näkemyksensä. Opinnäytetyössä käytetty kyselylomake on liitteenä 1. Kysely (survey) onkin havainnoinnin ja haastattelun lisäksi keskeisimpiä kvantitatiivisen tutkimuksen aineistonkeruumenetelmiä. Survey-tutkimuksella, kuten millä tahansa menetelmällä, on vahvat ja heikot puolensa: Survey-aineistojen analysoinnilla on pitkälle kehitetty kvantitatiivinen tutkimusperinne, ja näin voidaan puhua kokonaisesta tutkimustavasta. Arvostelijat ovat pitäneet tätä perinnettä samalla myös heikkoutena. Vahvoina puolina voidaan pitää myös surveyn tehokkuutta ja taloudellisuutta kerätessä tietoa suurten ihmismassojen toiminnasta, asenteista ja

mielipiteistä. Toisaalta kriitikot ovat maininneet, että survey vaatii tutkittavien asioiden luokittelua ja kategorisointia, ja käyttäytymistä koskevat ja erityisesti asenteisiin ja mielipiteisiin liittyvät tiedot voivat olla epäluotettavia. (Alkula ym. 1999, 119–121.)

Tässä tutkimuksessa nähtiin kuitenkin siten, että kyselyllä saadaan parhaiten esiin ne asiat, jotka tutkimuksen tutkimusongelman kannalta ovat oleellisimpia.

Tosiasioita koskevat kysymykset oli ennalta ryhmitelty yleisesti käytettyjen luokittelujen mukaisesti. Mielipidekyselyissä vastausvaihtoehtoina oli viisi vaihtoehtoa, jota pidetään yleisesti sopivana määränä käsiteltäväksi yhtäaikaan (Vehkalahti 2014, 37). Suunnattuja avoimia kysymyksiä käytettiin harkiten (yrityksen kehittäminen). Täysin rajaamattomia kysymyksiä voidaan käyttää ideoiden ja ajatusten tuottamiseen (Kananen 2011, 30), niinpä lomakkeen loppuun lisättiin kysymys 38 "Vapaa sana". Sen odotettiin selkeyttävän ennen kaikkea yrityksen kehittämiseen liittyviä kysymyksiä.

10.1 Kyselylomakkeen laadinta

Kyselylomaketta laadittaessa lähtökohtana oli selvittää, mitkä kaikki tekijät vaikuttavat työntekijöihin ja työn tulokseen Strandbo Groupissa sekä yrityksen liiketoiminnan kehittämismahdollisuuksiin saaristossa. Valmista kyselylomaketta ei ollut käytettävissä, joten se haluttiin laatia itse käyttäen taustana tämän tutkimuksen alkuosassa läpikäytyjä teorioita ja malleja. Palvelujen tuottamisen ja käyttäytymisen teorioiden pohjalta on tehty monia käytäntöön liittyviä selvityksiä ja tutkimuksia. Näitä asioita on tarkasteltu luvussa 4. Henkilöstön käyttäytymiseen vaikuttaa suuresti työympäristö, ja johtamisen ja osaamisen merkitys on koko ajan lisääntymässä. Kilpailun lisääntyessä myös osaamisen merkitys korostuu. Näitä asioita on selvitetty luvussa 5. Lisäksi tehtiin työpaikan kehittämiseen liittyviä kysymyksiä.

Teoriaosiossa mainittujen teorioiden pohjalta tutkimusaiheet jaoteltiin ryhmiin, joiden alle laadittiin kyselylomakkeen kysymykset. Alkulan ym. (1999, 128) mukaan kyselylomakkeen kysymysten laadinta edellyttääkin teemojen ja aihealueiden konkretisointia niin, että laadittavat kysymykset olisivat mahdollisimman lähellä vastaajien arkea ja kokemusmaailmaa. Karkeasti jaotellen kyselylomakkeen kysymykset voidaan jakaa seuraaviin ryhmiin: taustamuuttujia koskevat kysymykset 1-7, sitoutumista koskevat kysymykset 8-16, motivaatiota ja työilmapii-

riä koskevat kysymykset 18–21, johtamista ja työilmapiiriä koskevat kysymykset 22–26, osaamista ja työtehtävien sisältöä koskevat kysymykset 27–32 ja yrityksen kehittämistä kysymykset 33–37. Palkkauksen merkitys sisältyy kysymykseen 19 ja lisäksi palkan merkitystä on luonnollisesti ollut mahdollisuus kommentoida useassa eri avoimessa kysymyksessä. Lomakkeen lopussa kysymyksellä 38 on annettu mahdollisuus vapaaseen sanaan.

Kyselylomakeluonnoksen valmistuttua siitä pyydettiin Strandbo Groupin johdon kommentit. Näin varmistuttiin, että tutkittiin asioita, joista yritys oli kiinnostunut. Lomaketta muokattiin jonkin verran palautteen perusteella.

Kysely tehtiin koko sen hetkiselälle henkilökunnalle ja suoritettiin nettikyselynä 18.5.2012 – 30.6.2012. Uusintakysely toteutettiin 1.7.2012 ja vastauksia saatiin yhteensä 12 kpl, eli kyselyyn vastasi 54,5 % henkilökunnasta.

10.2 Aineiston analyysi

Mitä analyysikeinoja käytetään analyysissä, riippuu sekä ongelmanasettelusta että analyysiin sisältyvien muuttujien ominaisuuksista. Ongelmanasettelu ratkaisee mitä yhteyksiä pitää valaista ja mitä muuttujia analysoida. Lisäksi jokaisen muuttujan ominaisuudet ja kaikkien analysoitavien muuttujien keskinäinen asetelma ovat ratkaisevia analyysimenetelmän valinnassa. (Grönmo 2006, 288.)

Kyselyllä saatu aineisto tallennettiin SPSS-järjestelmään (Kvantitatiivisten menetelmien ohjelmisto, Kvanti MOTV 2014). Muuttujien välisiä yhteyksiä haettiin ristiintaulukoimalla. Aineiston pienuus vaikeutti taulukointia. Vastausten pienen määrän ja vähäisen hajonnan vuoksi ristiin ei kannattanut ajaa sellaisia tauluja, jotka eivät erotelleet vastauksia tarpeeksi. Tämä koski myös joitakin taustamuuttujia: esimerkiksi vastaukset kysymyksiin 3 (työsuhteen pysyvyys), 4 (työsuhteen muoto), 5 (korkein suorittamasi koulutus) ja 7 (kauanko olet ollut nykyisessä työpaikassasi). Analyysiä tehtäessä jouduttiinkin kysymys kysymykseltä miettimään, mitä ristiintaulukointeja kannattaa tehdä, jotta tuloksena olisi uutta tietoa. Monimuuttujamenetelmiä ei käytetty, koska ongelmanasettelun kannalta tarvetta siihen ei ollut. Sitä paitsi ne edellyttävät suurehkoa tapausten lukumäärää.

Taulukoinnin tuloksia havainnollistettiin piirtämällä joitakin pylväskuvia. Avoimien kysymysten vastaukset käsiteltiin sellaisenaan kohta kohdalta.

Yrityksen kehittämistä koskevien vastausten (kysymykset 34–38) analysoimiseksi valittiin SWOT-analyysi. SWOT (suomeksi VHMU) on lyhenne sanoista strength (vahvuudet), weaknesses (heikkoudet), opportunities (mahdollisuudet) ja threats (uhat). Näistä vahvuudet ja heikkoudet kuvaavat organisaation sisäisiä ominaisuuksia ja uhat liittyvät organisaation ympäristön piirteisiin. SWOT kokoaa toimintaympäristön analyysin avaintulokset ja organisaation strategisen kapasiteetin. Tarkoitus on tunnistaa organisaation voimassa oleva strategia ja mitkä sen erityisistä vahvuuksista ja heikkouksista ovat relevantteja ja kykeneviä toimimaan talouselämässä tapahtuvissa vaihteluissa. (Johnson, Scholes 1999, 190.) SWOTin avulla luodaan yhteenveto ympäristöanalyyseistä ja organisaation sisäisen toiminnan analyyseistä. SWOT perustuu siihen, että organisaatio nähdään avoimena, ympäristönsä kanssa vuorovaikutuksessa olevana systeeminä. (Honkanen 2006, 410–411.)

Perinteisesti SWOT-analyysi sisältää edellä esitetyn nelikenttäanalyysin, jossa vahvuudet, heikkoudet, mahdollisuudet ja uhat ristiintaulukoidaan keskenään. SWOT - analyysistä on kehitetty myös monipuolisempia, erityisesti strategian käyttöön viemistä helpottavia versioita. Kahdeksan kenttäisen SWOT-analyysin ideana on tuoda perinteistä mallia selvemmin esille, miten heikkoudet ja vahvuudet otetaan huomioon suhteessa uhkiin ja mahdollisuuksiin. Kahdeksan kentän mallissa työstetään ensin perinteinen nelikenttä (SWOT). Sen jälkeen tehdään valintoja ja toimintasuunnitelmia neljän teeman osalta. Tällöin mietitään

- miten yritys parhaiten hyödyntää menestystekijöitään eli vahvuuksiaan ympäristön tarjoamissa mahdollisuuksissa
- miten yritys hallitsee uhkia vahvuuksiensa avulla
- miten yritys muuttaa heikkoutensa sopimaan paremmin ympäristön tarjoamiin mahdollisuuksiin
- miten yritys varautuu mahdollisiin heikkouksien ja uhkien yhdessä luomiin kriisitilanteisiin.

Kahdeksankenttäisestä mallista käytetään myös nimeä TOWS-matriisi (Vuorinen 2013, 90). Tässä yhteydessä kahdeksankenttäisestä mallista käytetään nimeä SWOT-analyysi. Analyysin keskelle muodostuvat kentät nimetään seuraaviksi (vertaa Varsinais-Suomen liitto 2010, 20):

- ylivoimatekijät (V+M)
- uhat hallintaan (V+U)

- heikkoudet mahdollisuuksiksi (H+M)
- katastrofialueet (H+U)

Sulkuihin on merkitty niiden kenttien suomenkielisten nimien alkukirjaimet, joiden tiedot on ristiintaulukoitu keskenään.

10.3 Reliabiliteetti ja validiteetti

Ominaisuuksia mittaavat muuttujat on määriteltävä täsmällisesti. Mittauksen validiteetti ilmaisee sen, kuinka hyvin muuttuja mittaa sitä ominaisuutta, mitä sen ajatellaan mittaavan. Vaikka mittari olisi validi, sen käyttökelpoisuus voi olla kyseenalainen, jos sen luotettavuus eli reliabiliteetti on pieni eli havaittujen arvojen vaihtelu on paljon suurempi kuin todellisten arvojen vaihtelu populaatiossa (Grönroos 2008, 16–17). Tiiviisti ilmaistuna validiteetti kertoo, mitataanko sitä, mitä piti ja reliabiliteetti kertoo, miten tarkasti mitataan. Toimivia suomennoksia voisivat olla pätevyys ja tarkkuus. Validiteetti on mittauksen luotettavuuden kannalta ensisijainen, sillä ellei mitata oikeaa asiaa, ei reliabiliteetillä ole mitään merkitystä. (Vehkalahti 2014,41.)

Yksi tapa jäsentää validiteettia on erottaa sisäinen ja ulkoinen validiteetti. Sisäisellä validiteetilla viitataan tällöin tutkimuksen sisäiseen logiikkaan ja johdonmukaisuuteen. Ulkoinen validiteetti taas tarkoittaa sitä, miten hyvin tutkimuksen tuloksia voidaan siirtää yhden tutkimuksen yhteydestä toiseen yhteyteen. (Ronkainen, Pehkonen, Lindblom-Ylänne, Paavilainen 2011, 130.) Opinnäytetyön sisäinen validiteetti on hyvä ja ulkoinen validiteetti riittävä (vertaa kohta 13).

Reliabiliteetti koostuu kahdesta osasta yhteneväisyydestä ja pysyvyydestä tai vakaudesta. Jos mittari ei ole vakaa, siinä näkyvät herkästi satunnaisvirheet. Reliabiliteetin ajatuksella on tutkimuksessa käyttöä myös yleisemmin. Esimerkiksi havaintoja kerätessä tai aineistoa analysoitaessa luokittelu edellyttää johdonmukaisuutta ja tarkkuutta. (Ronkainen ym. 2011, 131–132.) Opinnäytetyö on melko reliabeli (vertaa kohta 13).

10.4 Etiikka

Tieteellisen tutkimuksen eettisen hyväksyttävyyden, luotettavuuden ja tulosten uskottavuuden perusta on, että tutkimus on suoritettu hyvän tieteellisen käytännön edellyttämällä tavalla. Tutkimuseettisen neuvottelukunnan (2012, 6-7) mukaan hyvän tieteellisen käytännön keskeisiä lähtökohtia ovat:

1. Tutkimuksessa noudatetaan tiedeyhteisön tunnustamia toimintatapoja eli rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa.
2. Tutkimukseen sovelletaan tieteellisen tutkimuksen kriteerien mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä, sekä avoimuutta ja vastuullisuutta tuloksia julkaistaessa.
3. Tutkijat ottavat muiden tutkijoiden työn ja saavutukset asianmukaisella tavalla.
4. Tutkimus suunnitellaan ja toteutetaan ja siitä raportoidaan sekä siinä syntyneet tietoa-aineistot tallennetaan tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla.
5. Tarvittavat tutkimusluvut on hankittu ja vaadittava eettinen ennakoarviointi on tehty.
6. Tutkimushankkeessa tai tutkimusryhmässä sovitaan ennen tutkimuksen aloittamista tai tutkijoiden rekrytointia kaikkien osapuolten oikeudet, tekijyyttä koskevat periaatteet, vastuut ja velvollisuudet sekä aineistojen säilyttämistä ja käyttöoikeuksia koskevat kysymykset.
7. Rahoituslähteet ja tutkimuksen suorittamisen kannalta merkitykselliset muut sidonnaisuudet ilmoitetaan ja raportoidaan.
8. Tutkijat pidättäytyvät kaikista tieteeseen ja tutkimukseen liittyvistä arviointi- ja päätöksentekotilanteista, jos on syytä epäillä heidän olevan esteellisiä.
9. Tutkimusorganisaatioissa noudatetaan hyvää henkilöstö- ja taloushallintoa sekä otetaan huomioon tietosuojaa koskevat kysymykset.

Tässä työssä tutkija on noudattanut työtä tehdessään kaikkia eettiseltä tutkimukselta vaadittavia tapoja eikä hänellä ole sidonnaisuuksia tutkittavaa yritystä kohtaan (vertaa kohta 13).

Tutkimusaineisto on suojattu ja sitä on käyttänyt ainoastaan tutkija ja silloinkin täysin luottamuksellisesti. Aineistoa säilytetään viiden vuoden ajan tutkijan hallussa, minkä jälkeen se hä-

vitetään. Aineistoa ei luovuteta kenellekään muulle. Tutkimusjulkaisu toimitetaan tutkimuksen tilaajalle, yrityksen henkilökunnalle (nettiversio) sekä Kajaanin ammattikorkeakoululle. Yksi kappale jää työn tekijälle.

11 TUTKIMUSTULOKSET

Tämän tutkimuksen kyselyyn vastasi 12 henkilöä eli hieman yli puolet yrityksen henkilökunnasta (vertaa kohta 10). Analyysissä on pyritty säilyttämään luottamuksellisuus. Koska vastausten määrä oli suhteellisen pieni, vastauksia luokiteltaessa saatiin hyvin pieniä ryhmiä. Tuloksista esitellään vain ne, joilla on työn kannalta olennaista merkitystä. Sinällään tilastollisia merkitsevyytasoja ei voida näin pienestä aineistosta laskea (vertaa esimerkiksi Alkula ym. 1999).

11.1 Taustamuuttajat

Kyselylomakkeen kysymykset 1-7 koskivat henkilökunnan taustamuuttajia. Saatujen vastausten perusteella voitiin havaita, että henkilökunta oli melko nuorta: Puolet henkilökunnasta (6) oli 35–44-vuotiaita, suuri osa tätäkin nuorempia (5). Henkilökunnasta lähes 60 prosenttia (7) oli naisia. Kaikki olivat kokopäiväisiä ja lähes kaikki (11) vakinaisia (työsuhde toistaiseksi voimassa oleva). Henkilökunta oli pääsääntöisesti hyvin koulutettua. Tyypillinen koulutus oli alempi korkeakoulututkinto (7). Henkilökuntaan kuului myös ylemmän korkeakoulututkinnon, keskiasteen ja perusasteen suorittaneita. Työntekijöistä suurin osa (8) työskenteli koulutustaan vastaavissa tehtävissä. Henkilökunta oli ollut nykyisissä tehtävissä suhteellisen lyhyen aikaa. Kaksi kolmasosaa (9) alle kolme vuotta. Työntekijöistä pari oli sentään työskennellyt tässä yrityksessä vähintään 10 vuotta. Kun vastaukset ristiintaulukoitiin iän ja sukupuolen kanssa, mainittavia eroja ei löytynyt.

11.2 Henkilökunnan sitoutuminen työhönsä

Henkilökunnan sitoutumista työhönsä mitattiin kysymyksillä 8-17. Sitoutumiseen vaikuttavat monet asiat. Työnantajan tulee tietää, mitkä tekijät ovat tärkeitä. Asiaa haluttiin tutkia monelta kannalta: Osa kysymyksistä oli formatoituja, osa avoimia. Ensiksi henkilökunnan sitoutumista mitattiin kysymyksellä 8 ”Olen sitoutunut nykyiseen työpaikkaani?”. Kuten taulukosta 6 selviää puolet työntekijöistä (6) oli täysin samaa ja puolet (6) melko samaa mieltä. Yksikään ei ilmoittautunut, ettei hän olisi sitoutunut. Näin ollen työntekijät näyttivät olevan erittäin sitoutuneita.

Taulukko 6. Työntekijöiden sitoutuminen työpaikkaansa (olen sitoutunut nykyiseen työpaikkaani)

	Vastausten Lkm	%
Melko samaa mieltä	6	50,0
Valid Täysin samaa mieltä	6	50,0
Total	12	100,0

Asiaan haluttiin paneutua formuloidulla kysymyksellä 9: ”Kuinka tärkeänä sitoutumisesi kannalta pidät seuraavia asioita”. Vastauksista on piirretty seuraavassa oleva pylväskuvio (painotetut keskiarvot).



Kuvio 10. Sitoutumisen kannalta tärkeitä asioita

Kuvion profiilista voidaan todeta, että sitoutumisen kannalta asetetuista vaihtoehtoista tärkeimmäksi muodostui työssä koettu arvostus. Toiseksi tärkeimmäksi nähtiin mahdollisuus kehittää omaa ammattiosaamista. Vähiten välitettiin mahdollisuudesta työskennellä koko työura samassa organisaatiossa ja erilaisiin koulutusohjelmiin pääsemisestä. Näyttää siltä, että vastaajat olivat aika urakeskeisiä.

Kysymyksellä 10 mitattiin työpaikassa pysymistä: ”Olen harkinnut työpaikan vaihtoa lähiaikoina”. Vaikka työntekijät olivat hyvin sitoutuneita, kolmasosa (4) oli harkinnut työpaikan vaihtoa. Vain neljäsosa (3) ei ollut harkinnut vaihtoa ja suurin osa (5) ei ottanut asiaan kantaa.

Jokin työpaikassa tai ajan henki vaikuttivat siihen, ettei enää haaveiltu koko työurasta samassa yrityksessä. Edellä olevaa asiaa haluttiin selvittää kysymyksellä 11, joka oli avoin kysymys: ”Jos olet harkinnut työpaikan vaihtoa, niin miksi”. Vastausten mukaan syinä olivat ennen muuta työn kuormittavuus (3), kiinnostus uusiin haasteisiin (2) ja palkkataso (2). Taustatekijöillä, kuten sukupuolella ja iällä, ei näyttänyt olevan yhteyttä työpaikan vaihtojatuksiin.

Kysymyksellä 12 selvitettiin ”Jos olet harkinnut työpaikan vaihtoa, mikä on saanut sinut jäämään nykyisen työnantajasi palvelukseen”. Yhtä selvää syytä ei löytynyt, vaan vastaajilla näytti olevan hyvin erilaisia syitä. Vastauksissa korostuivat hyvät työkaverit (5). Lisäksi tärkeinä nähtiin hyvä työilmapiiri/työyhteisö, työn mielekkäisyys, uudet haasteet, palkka, mahdollisuus kehittää omaa työtä, joustat työajat ja pulaa alan työpaikoista. Sinänsä on mielenkiintoista, että osa työntekijöistä piti huonoa palkkaa syynä uuden työpaikan miettimiseen, osa taas oli jäänyt yritykseen hyvän palkan tähden.

Kysymyksellä 13 selvitettiin tyytyväisyyttä nykyisiin työtehtäviin: ”Olen tyytyväinen työtehtäviini tällä hetkellä”. Taulukosta 7 ilmenee, että vastaajista suurin osa (9) ilmoitti olevansa melko samaa mieltä eli melko tyytyväinen tehtäviinsä. Pieni osa (1) kertoi olevansa täysin samaa mieltä ja loput (2) eivät olleet samaa eivätkä eri mieltä. Yksikään ei ilmaissut olevansa tyytymätön tehtäviinsä.

Taulukko 7. Tyytyväisyys omiin työtehtäviin (olen tyytyväinen työtehtäviini tällä hetkellä)

	Vastausten lkm	%
Ei samaa eikä eri mieltä	2	16,7
Melko samaa mieltä	9	75,0
Täysin samaa mieltä	1	8,3
Total	12	100,0

Kysymys 14 kuului ”Työpaikka tarjoaa hyvät mahdollisuudet etenemiseen työurallani”. Kysymykseen saatujen vastausten hajonta oli suuri (vertaa taulukko 6). Pieni vähemmistö (2) ”ei ollut samaa eikä eri mieltä”, loput (10) jakautuivat tasan niihin, joiden mielestä työpaikka tarjosi melko hyvät mahdollisuudet etenemiseen sekä niihin, joiden mielestä työpaikka antoi melko tai täysin huonot etenemismahdollisuudet.

Taulukko 8. Etenemismahdollisuudet työpaikalla (työpaikka tarjoaa hyvät mahdollisuudet etenemiseen työurallani)

	Vastausten lkm	%
Täysin eri mieltä	1	8,3
Melko eri mieltä	4	33,3
Ei samaa eikä eri mieltä	2	16,7
Melko samaa mieltä	5	41,7
Total	12	100,0

Kysymyksen 15 väittämä kuului: ”Haluan päästä tulevaisuudessa työpaikallani nykyistä korkeampaan asemaan”. Kuten taulukosta 9 näkee, saadut vastaukset jakautuivat tasaisesti siten, että kolmasosa (4) vastasi täysin tai melko samaa mieltä, kolmasosa (4) täysin tai melko eri mieltä ja loput kolmasosa (4) ei ollut samaa eikä eri mieltä. Hajonta oli yllättävän suurta.

Taulukko 9. Etenemismahdollisuudet työpaikalla (haluan päästä tulevaisuudessa työpaikallani nykyistä korkeampaan asemaan)

	Vastausten lkm	%
Täysin eri mieltä	1	8,3
Melko eri mieltä	3	25,0
Ei samaa eikä eri mieltä	4	33,3
Melko samaa mieltä	3	25,0
Täysin samaa mieltä	1	8,3
Total	12	100,0

Kysymyksellä 16 annettiin mahdollisuus ”mainita kolme tekijää, jotka vaikuttavat eniten työpaikkaan sitoutumiseen omalla kohdallasi”. Puolet työntekijöistä (6) ei vastannut kysymykseen. Kysymykseen vastanneet toivat esille samantyyppisiä asioita, joita jo aikaisemmin on listattu (esimerkiksi kysymyksen 12 vastauksissa). Saadut vastukset voidaan tiivistää seuraaviksi:

- Hyvät työkaverit ja työilmapiiri sekä johdon tuki.
- Mahdollisuus kehittää omaa vastuualuetta ja vaikuttaa
- Intohimo työhön / mielekäs työ
- Mukavat asiakkaat
- Edut ja palkkaus

Yhteenvedona voidaan todeta, että Strandbo Groupin työntekijät olivat hyvin sitoutuneita työhönsä. Sitoutumisen kannalta tärkeimmiksi asioiksi nousivat työn arvostaminen ja mahdollisuus kehittää omaa ammattitaitoa. Työntekijöistä kolmasosa oli harkinnut työpaikan vaihtamista ennen kaikkea palkkatason ja työn kuormittavuuden takia. Työpaikkaan jäämistä olivat puoltaneet ennen kaikkea hyvät työkaverit ja hyvä työilmapiiri/työyhteisö. Sitoutumiseen vaikutti myös työntekijöiden tyytyväisyys tehtäviinsä. Etenemismahdollisuuksia ei paljon ollut. Toisaalta työ sinänsä ja mahdollisuus kehittää omaa vastuualuetta ja vaikuttaa työhön lisäsivät työntekijöiden sitoutumista.

11.3 Henkilökunnan työmotivaatio

Työntekijöiden motivaatiota ja työilmapiiriä mitattiin kysymyksillä 17–21. Kysymys 17 ”Olen motivoitunut työhöni tällä hetkellä” mittasi subjektiivista tunnetta. Taulukossa 10 esitettyjen vastausten mukaan lähes kaksi kolmasosaa (8) ilmoitti olevansa motivoituneita. Heistä suurin osa oli hyvin motivoituneita. Kukaan ei ilmoittanut olevansa epämotivoitunut. Yrityksen työntekijöiden motivaatiotaso oli melko hyvä. Taustamuuttujilla, kuten iällä, sukupuolella ja koulutustasolla, ei ollut yhteyttä motivaatiotasoon. Myöskään omien työtehtävien vastaavuus työssä vaadittavaan koulutustasoon ei ollut yhteydessä motivaatiotasoon.

Taulukko 10. Motivoituneisuus työntekoon (olen motivoitunut työhöni tällä hetkellä)

	Vastausten lkm	%
Ei samaa eikä eri mieltä	4	33,3
Melko samaa mieltä	3	25,0
Täysin samaa mieltä	5	41,7
Total	12	100,0

Tämän jälkeen haluttiin tietää mikä työntekijöitä työssä motivoi. Kysymys 18 kuului ”Mitkä seuraavista motivoivat sinua eniten työssäsi? Valitse kolme (3) tärkeintä.” Vaihtoehtoina olivat seuraavat asiat: palkka, palkkiojärjestelmä, henkilökohtaisesti saatu kiitos hyvästä työstä, hyvä työilmapiiri, työympäristö ja työolosuhteet, arvostus työpaikalla, työtehtävien mielekkyys, etenemismahdollisuudet, asiakkaat, mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön asioihin, joku muu, mikä? (avoin kysymys).

Kuten kuviosta 11 selviää, suurimmaksi motivoivaksi tekijäksi nousi selvästi palkka. Tämän jälkeen parhaiten motivoivat tekijät olivat mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön asioihin, työtehtävien mielekkyys sekä hyvät työilmapiiri-, työympäristö ja työolosuhteet. Edellisessä kappaleessa pohdittiin etenemismahdollisuuksien merkitystä sitoutumiseen. Hajonta oli suurta

eikä sillä näyttänyt olevan oleellista merkitystä sitoutumisen kannalta. Kysymyksen 18 vastausten perusteella etenemismahdollisuuksilla ei ollut suurta merkitystä myöskään motivaatioon.



Kuvio 11. Työssä eniten motivoivat tekijät

Asiaa syvennettiin kysymyksellä 19: ”Valitsemasi motivaatiotekijät ovat toteutuneet hyvin työpaikallani”. Tulokset on esitetty taulukossa 11. Kaksi kolmasosa (9) oli melko samaa mieltä. Loput, eli kolmasosa (3), ei ollut samaa eikä eri mieltä tai oli melko eri mieltä. Hajonta näytti olevan suurta. Motivaation kannalta tilanne ei näyttänyt yhtä hyvältä kuin sitoutumisen osalta.

Taulukko 11. Motivointitekijöiden toteutuminen työpaikalla (valitsemani motivaatiotekijät ovat toteutuneet hyvin työpaikallani)

	Vastausten lkm	%
Melko eri mieltä	1	8,3
Ei samaa eikä eri mieltä	2	16,7
Melko samaa mieltä	9	75,0
Total	12	100,0

Kysymyksen 19 vastausten takia olennaista oli tietää, kuten kysymys 20 kuului: ”Mitkä voisivat olla motivaatiotasi heikentäviä tekijöitä”. Avoimella kysymyksellä saaduissa vastauksista korostuivat huono työilmapiiri ja -olot, huono palkkaus ja huono johto. Kolmasosa (3) ei vastannut tähän kysymykseen lainkaan.

Yhteenvetona voidaan todeta, että Strandbo Groupin henkilökunta oli varsin motivoitunutta työhönsä. Eniten motivoivaksi tekijäksi nousi selvästi palkka ja tämän jälkeen hyvä työilmapiiri- ja työolosuhteet. Etenemismahdollisuuksilla ei ollut suurtakaan merkitystä. Mahdollisina motivaatiota heikentävinä tekijöinä esiin nousivat vastaavasti huono työilmapiiri ja -olot sekä huono palkkaus. Lisäksi motivaatiota heikentävänä tekijänä mainittiin huono johto. Koska kysymys ei suoraan kohdistunut yritykseen, vastauksista ei voida tehdä johtopäätöksiä tarkasteltavan yrityksen suhteen. Kuitenkin on selvä, mitkä asiat työntekijöille ovat tärkeitä. Kuten aikaisemminkin, esiin nousivat ennen kaikkea palkan sekä työilmapiirin ja -olojen merkitys.

11.4 Johtaminen

Johtamista ja työilmapiiriä käsiteltiin kysymyksissä 21–27. Aluksi haluttiin perehtyä työolosuhteisiin (kysymys 21) väittämällä ”Työpaikassani on hyvä työilmapiiri”. Vastajaista kolme neljäsosa (9) ilmoitti olevansa melko tai täysin samaa mieltä. Neljäsosa (3) ei ollut samaa eikä eri mieltä. Vastaus on linjassa edellisissä kohdissa saatujen tulosten kanssa.

Mitkä tekijät tähän hyvään työilmapiiriin vaikuttavat? Asiaa selvitettiin kysymyksellä 22 ”Mitkä seuraavista vaikuttaa positiivisen työilmapiirin syntymiseen eniten? Valitse yksi (1)”. Valmiina vaihtoehtoina annettiin seuraavat: avoin ja kannustava keskustelu, arvostus työpäikällä, työtehtävien mielekkyys, yhteistoiminta, muu, mikä? (avoin kysymys). Vastausten mukaan työilmapiiriä paransivat selvästi eniten avoin ja kannustava keskustelu ja yhteistoiminta.

Kysymyksellä 23 täydennettiin asiaa kysymällä ”Miten työilmapiiriä voitaisiin parantaa? Mitkä tekijät heikentävät ilmapiiriä?” Suurin osa (7) kyselyyn vastanneista ei vastannut tähän kysymykseen lainkaan. Voi olla, että he ajattelivat, että kysymyksen 22 vastaukset riittävät vas-

tauksiksi myös tähän asiaan. Kysymykseen vastanneen vähemmistön (2) mielipiteissä korostui tärkeys noudattaa käytöstapoja sekä lisätä yhteisiä palavereja. Hyvästä työilmapiiristä huolimatta yhteisöön kuului ainakin yksi muita työntekijöitä kohtaan huonosti käyttäytyvä.

Seuraavaksi selvitettiin esimiesten johtamistavan onnistumista. Kysymys 24 kuului ”Työpaikkani esimiesten johtamistapa on tasapuolinen ja kannustava.” Vastaukset ovat luettavissa taulukosta 12. Suurin osa (8) oli melko tai täysin samaa mieltä. Osa (2) vastasi täysin tai melko eri mieltä ja osa (2) ei samaa eikä eri mieltä. Esimiehet olivat ainakin osittain osanneet kohdella alaisiaan hyvin. Johtamistavan kokemuksella ei näyttänyt olevan yhteyttä sukupuoleen tai muihin taustamuuttujiin.

Taulukko 12. Työpaikan esimiesten johtamistapa (työpaikkani esimiesten johtamistapa on tasapuolinen ja kannustava)

	Vastausten lkm	%
Täysin eri mieltä	1	8,3
Melko eri mieltä	1	8,3
Ei samaa eikä eri mieltä	2	16,7
Melko samaa mieltä	7	58,3
Täysin samaa mieltä	1	8,3
Total	12	100,0

Lisävalaistusta esimiestyöhön antoi kysymys 25: ”Saan riittävästi tukea esimieheltäni”. Tämän kysymyksen vastaukset jakoutuivat selvästi niihin, jotka olivat melko tai täysin samaa mieltä (7) ja heihin, jotka olivat melko eri mieltä tai ei samaa eikä eri mieltä (5) (vertaa taulukko 13). Kun vastaukset ristiintaulukoitiin sukupuolen kanssa, näytti siltä, että miehet kokevat naisia useammin saavansa riittävästi tukea esimieheltään. Kyse saattaa tietenkin olla myös satunnaisvaihtelusta, koska aineistoa on kovin vähän.

Taulukko 13. Esimieheltä saatu tuki (saan riittävästi tukea esimieheltäni)

	Vastausten lkm	%
--	-------------------	---

Melko eri mieltä	3	25,0
Ei samaa eikä eri mieltä	2	16,7
Melko samaa mieltä	4	33,3
Täysin samaa mieltä	3	25,0
Total	12	100,0

Seuraavassa kysymyksessä 26 väitettiin ”Yrityksen johto on mielestäni onnistunut tehtävissään”. Tässäkin kysymyksessä vastaukset jakoutuivat taulukon 14 mukaisesti selvästi niihin, jotka olivat melko tai täysin samaa mieltä (7) ja heihin, jotka olivat melko eri mieltä tai ei samaa eikä eri mieltä (5). Näyttäisi siltä, että hieman useampi mies kuin nainen koki yrityksen johdon onnistuneen tehtävässään. Tämä kulkee käsi kädessä sen kanssa, että hieman useampi mies kuin nainen koki saavansa riittävästi tukea esimieheltään. Toki tässäkin tulokinnassa tulee pitää mielessä satunnaisvaihtelun mahdollisuus, koska aineistoa on vähän. Lisäksi näytti siltä, että esimiehen tukeen tyytyväiset työntekijät (kysymys 25) olivat hieman tyytyväisempiä myös yleisesti johtoon (kysymys 26). Tässä tietenkin on looginen yhteys.

Taulukko 14. Yrityksen johdon onnistuminen tehtävissään (Yrityksen johto on mielestäni onnistunut tehtävissään)

	Vastausten lkm	%
Melko eri mieltä	1	8,3
Ei samaa eikä eri mieltä	4	33,3
Melko samaa mieltä	7	58,3
Total	12	100,0

Yhteenvedon voidaan todeta, että yrityksessä oli hyvä työilmapiiri. Siihen vaikuttivat eniten avoin keskustelu ja yhteistoiminta. Nämä samat asiat tulivat esille, kun kysyttiin mitkä yleensä voisivat parantaa työilmapiiriä. Lisäksi työntekijät korostivat johtamistavan tasapuolisuuden ja kannustavuuden merkitystä. Suurin osa työntekijöistä koki saavansa tukea esimieheltään ainakin jossain määrin. Reilu puolet työntekijöistä koki, että yrityksen johto on onnistunut tehtävissään. Vastauksista ei ilmene missä tehtävissä johto ei ollut onnistunut. Tietenkin johtamiseen kuuluu myös monia muita kuin henkilöstöjohtamiseen liittyviä tehtäviä.

11.5 Osaaminen

Osaamiseen ja työtehtävien sisältöön liittyivät kysymykset 27–32. Työtehtävien sisältö ja työtavat riippuvat yrityksestä. Jotta kaikista asioista pääsee perille, uudet työntekijät tulee koulutusta riippumatta perehdyttää tehtäviinsä. Tätä asiaa kysyttiin kysymyksellä 27: ”Perehdyttäminen hoidettiin omalta kohdaltani hyvin”. Kuten taulukosta 15 nähdään, annetut vastaukset hajosivat melko paljon. Toiset (4) kokivat perehdytyksen olleen hyvää, toisaalta joidenkin (5) mielestä perehdyttäminen ei ollut hyvin hoidettua. Osa (3) ei ollut samaa eikä eri mieltä. Tyytyväisyys perehdyttämiseen ei ollut yhteydessä siihen miten tyytyväinen työntekijä oli johtamiseen yleensä tai omaan esimieheensä: osa työntekijöistä koki, että perehdyttäminen ei ollut kovin hyvää, mutta kuitenkin he olivat tyytyväisiä yleisesti johtamiseen. Taustamuuttajat, kuten ikä ja sukupuoli, eivät olleet yhteydessä perehdyttämistä kohtaan koettuun tyytyväisyyteen.

Taulukko 15. Tyytyväisyys perehdyttämiseen (perehdyttäminen hoidettiin omalta kohdaltani hyvin)

	Vastausten lkm	%
Täysin eri mieltä	2	16,7
Melko eri mieltä	3	25,0
Ei samaa eikä eri mieltä	3	25,0
Melko samaa mieltä	3	25,0
Täysin samaa mieltä	1	8,3
Total	12	100,0

Kun kysymyksellä 28 tiedusteltiin ”Mitä asioita jäit kaipaamaan perehdyttämisessä?”, vain neljäsosa (3) vastasi, huolimatta siitä, että perehdyttämiseen oli ollut tyytymätön useampi henkilö. Saaduissa vastauksissa mainittiin, että perehdytystä ei ollut lainkaan ja lisäksi kaivattiin konkreettista perehdytystä työpisteellä.

Kysymyksellä 29 tiedusteltiin ”Koetko työtehtäväsi liian vaikeiksi tai helpoiksi verrattuna osaamiseesi?”. Suurin osa (7) ei kokenut tehtäviä vaikeiksi eikä helpoiksi, joten ne olivat vastanneet heidän osaamistasoaan. Neljäsosa (3) koki tehtävät melko helpoiksi ja pienempi osa (2) melko vaikeiksi. Tuloksen on esitetty taulukossa 16.

Taulukko 16. Työtehtävien haastavuuden kokeminen verrattuna työntekijän osaamiseen (oletko työtehtäväsi liian vaikeiksi tai helpoiksi verrattuna osaamiseesi)

	Vastausten lkm	%	
Valid	Melko vaikeiksi	2	16,7
	Ei vaikeiksi eikä helpoiksi	7	58,3
	Melko helpoiksi	3	25,0
	Total	12	100,0

Seuraavaksi kysyttiin "Minkälaista koulutusta toivoisit saavasi työtehtäviisi liittyen?" (kysymys 30). Suurin osa vastaajista (11) jätti vastaamatta kysymykseen. Ainoa saatu vastaus kuului, ettei hän kaipaa koulutusta tällä hetkellä. Koulutusasiat näyttivät näin ollen vastaajien mielestä olevan kunnossa.

Kysymys 31 väitti "Olen päässyt vaikuttamaan työtehtävieni sisältöön". Yleisesti ottaen suurin osa vastaajista koki, että he ovat päässeet vaikuttamaan työtehtäviensä sisältöön. Vastaajista kaksi kolmasosaa (9) totesi olevansa melko tai täysin samaa mieltä väitteen kanssa. Muut vastaajat (3) eivät olleet samaa eivätkä eri mieltä tai olivat täysin eri mieltä.

Taulukko 17. Vaikuttaminen työtehtävien sisältöön (olen päässyt vaikuttamaan työtehtävieni sisältöön)

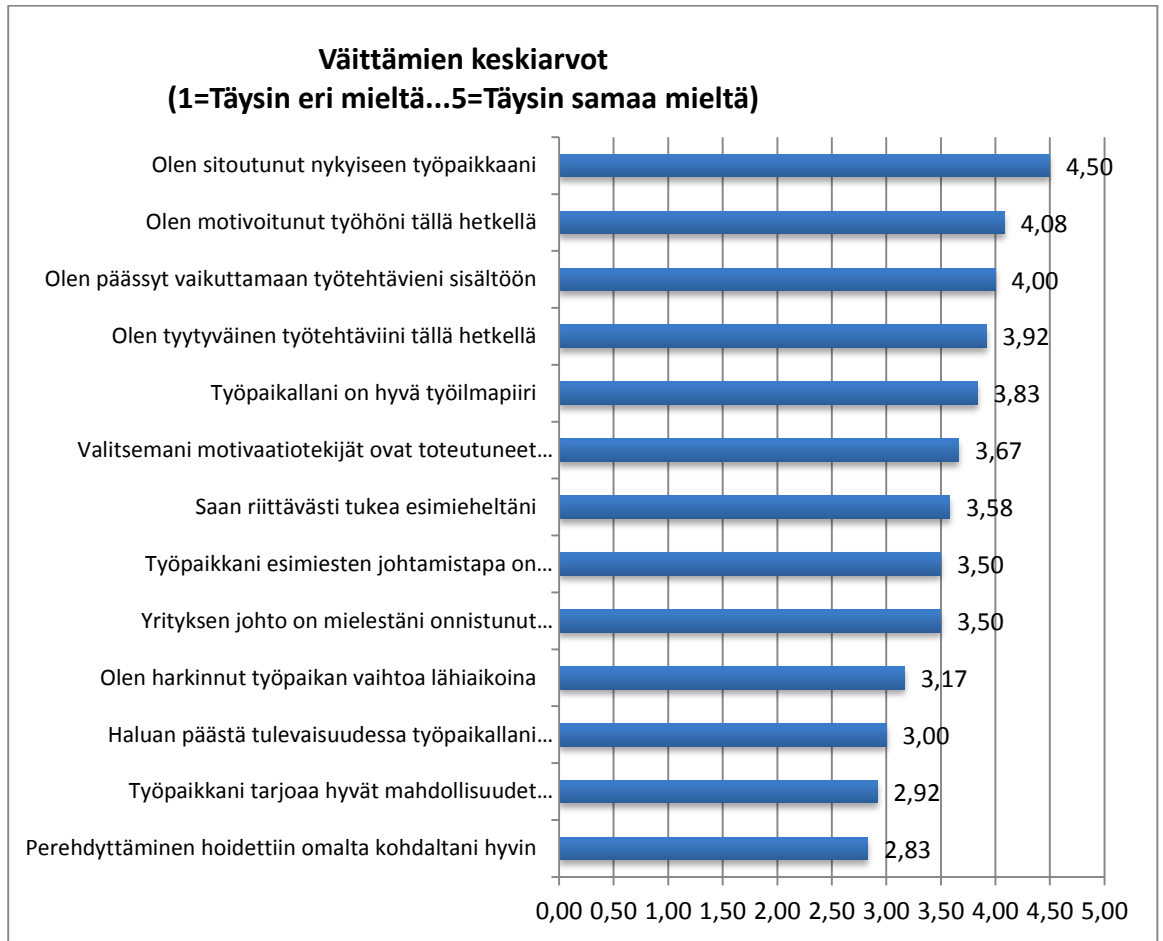
	Vastausten lkm	%	
Valid	Täysin eri mieltä	1	8,3
	Ei samaa eikä eri mieltä	2	16,7
	Melko samaa mieltä	4	33,3
	Täysin samaa mieltä	5	41,7
	Total	12	100,0

Kun vastaajilta kysyttiin (kysymys 32) "Oletko tyytyväinen työpaikkasi organisaatioon ja tehtävienjakoon? Jos et ole niin, mitä pitäisi tehdä?". Vastauksia saatiin alle puolelta (5) vastaajista. Kysymykseen vastanneista muutamat (3) ilmoittivat tyytyväisyytensä. Loput (2) esittivät hyvin varteenotettavia esityksiä tehtävänjaon parantamiseksi: esim. vastuun laskeminen alemmalle tasolle ja johdon osallistuminen kenttätyöhön.

Yhteenvetona voidaan todeta, että perehdyttäminen ei ole yrityksen tavanmukainen käytäntö työntekijöitä palkattaessa. Tehtävä jää toisten työntekijöiden varaan tai oppiminen tapahtuu kysymällä ja itse asiaan paneutumalla. Työtehtävät vastasivat suurelta osin henkilökunnan osaamistasoa. Useat olivat päässeet vaikuttamaan tehtäviensä sisältöön, mikä ilmeisesti osaltaan vaikutti tyytyväisyyteen omiin tehtäviinsä.

11.6 Yhteenveto yrityksen henkilöstön vastauksista ja pohdintaa

Tutkimukseen osallistui yrityksen henkilökunnasta hieman yli puolet eli 12 henkilöä. Vastaajat olivat nuoria, koulutettuja, yrityksen vakinaista henkilökuntaa. Suurin osa vastaajista oli ollut työssään lyhyen ajan ja suurin osa heistä työskenteli koulutustaan vastaavissa tehtävissä. Kuten edellisissä kohdissa (11.1–11.5) todettiin, henkilökunta oli suhteellisen tyytyväinen työpaikansa ja tehtäviinsä. Kokonaiskuvan saamiseksi työssä viihtymiseen liittyvien tekijöiden keskinäisestä tärkeydestä, verrattiin asiaa koskevia väittämiä keskenään.



Kuvio 12. Työpaikkaa koskevien väittämien keskiarvot

Yllä olevasta kuviosta 12 saa hyvän kokonaiskuvan kyselyyn vastanneiden työntekijöiden mielipiteistä omalla työpaikallaan. Keskiarvojen perusteella työntekijät ovat todella sitoutuneita työhönsä. Tämän muuttujan osalta keskiarvoksi saatiin 4,5, joka sijoittuu puoleen väliin asteikkoa melko samaa mieltä - täysin samaa mieltä. Seuraavaksi korkeimmat arvosanat (keskiarvot välillä 4,0 - 4,49 /sijoittuvat asteikolla kohtaan melko samaa mieltä) saivat motivoitumista ja omiin työtehtäviin vaikuttamista kuvaavat väittämät.

Vastaajat ovat suhtautuneet neutraalisti (ei samaa eikä eri mieltä, keskiarvot 3,0 - 3,9) hyvin moneen kysymykseen. Toki ryhmän sisällä oli suurta vaihtelua. Tässä ryhmässä korkeammalle tasolle (keskiarvo 3,5 - 3,99) nousee moni tekijä (tyytyväisyys työtehtäviin, hyvä, työilmapiiri, motivaatiotekijöiden toteutuminen, tuki esimieheltä, esimiesten johtamistapa, yrityksen johdon onnistuminen). Alapuolelle (keskiarvo 3,0 - 3,49) jää pari asiaa (työpaikan vaihdon harkitseminen, halu edetä työpaikalla).

Henkilöstöpolitiikan kannalta suurimman haasteen muodostavat väitteet, jotka ovat saaneet keskiarvoltaan negatiivisen arvion (keskiarvo alle 3,0, melko eri mieltä). Tällaisia väittämiä oli kaksi:

1. työpaikka tarjoaa hyvät etenemismahdollisuudet uralla (keskiarvo 2,92)
2. perehdyttäminen hoidettiin omalla kohdallani hyvin (keskiarvo 2,83)

Strandbo Groupin työntekijöille tehdystä kyselystä kävi siis ilmi, että työntekijät olivat erittäin sitoutuneita työpaikkaansa, ja olivat myös sangen tyytyväisiä työtehtäviinsä. Kolmasosa vastaajista halusi päästä työpaikallaan tulevaisuudessa nykyistä korkeampaan asemaan. Tiedusteltaessa vastaajien näkemystä mahdollisuudesta työssä etenemiseen, osa näki etenemismahdollisuudet hyväksi ja osa taas huonoiksi. Vastausten perusteella on vaikea tietää miksi vastaajat näkevät asiat niin eri tavoin. Koska työtehtäviin kuitenkin oltiin tyytyväisiä, vastauksiin on voinut heijastua vaikea tilanne työmarkkinoilla; matkailualallakaan näkymät eivät tällä hetkellä ole hyvät. Lisäksi vastauksiin voi vaikuttaa se, että osa vastaajista piti etenemismahdollisuuksia yrityksessä huonoina.

Mahdollisuus edetä uralla koettiin tärkeäksi työpaikkaan sitoutumista lisääväksi tekijäksi. Se ei kuitenkaan ollut yhteydessä haluun päästä tulevaisuudessa nykyistä korkeampaan asemaan työpaikalla. Tämä voi kertoa mm. siitä, että uralla eteneminen tarkoittaa vastaajien keskuudessa muutakin, kuin vain korkeampaa asemaa, esimerkiksi monipuolisempia ja vastuullisempia tehtäviä.

Vastaajat kokivat työilmapiirin hyväksi. Yksikään vastanneista ei kokenut työilmapiiriä huonoksi. Työilmapiiri oli myös vastaajien mielestä yksi tärkeimmistä motivaatiota lisäävistä tekijöistä. Näin ollen voidaan sanoa, että koska työilmapiiri on monelle tärkeä viihtyvyydestä ja se näyttää olevan kunnossa, työntekijät viihtyvät ja sitoutuvat työhönsä.

Esimiehet ovat ainakin osittain osanneet kohdella alaisiaan hyvin, sillä suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että työpaikan esimiesten johtamistapa on tasapuolinen ja kannustava. Suurempi osa vastaajista, vaikkakin vain muutama koki, että esimieheltä ei kuitenkaan saa riittävästi tukea. Myös perehdyttämisessä koettiin olevan parannettavaa: muutama vastasi, että perehdyttäminen oli hoidettu huonosti tai sitä ei ollut lainkaan. Näyttää siltä, että perehdyttäminen ei ole yrityksen tavanmukainen käytäntö työntekijöitä palkattaessa. Kysymys voi olla esi-

merkiksi yksittäisten henkilöiden halusta perehdyttää. Ilmeisesti oppiminen niissä tapauksissa, joissa perehdytystä ei ollut annettu, oli tapahtunut kysymällä ja itse asiaan paneutumalla. Harmi perehdyttämisen huonoudesta näytti kuitenkin häviävän ajan kuluessa, sillä kokemus perehdyttämisen laadusta ei ollut yhteydessä siihen, miten onnistuneeksi vastaajat kokivat johtamisen organisaatiossa.

Yksi työntekijöiden motivaatiota ja työviihtyvyyttä lisäävistä tekijöistä on mahdollisuus vaikuttaa omien työtehtävien sisältöön. Vaikka työntekijöiden työhön opastus oli ollut puutteellista, oli heidän kuitenkin annettu vaikuttaa hoitamiansa tehtäviensä sisältöön. Työntekijät olivatkin sängen tyytyväisiä työtehtäviinsä. Muutama vastaaja ehdotti varteenotettavia esityksiä tehtävänjaon parantamiseksi: esimerkiksi vastuun laskeminen alemmalle tasolle ja johdon osallistuminen kenttätyöhön. Vastuun kantaminen omasta työstä lisäänee sekä motivaatiota että vastuuntuntoa. Johdon osallistuminen kenttätyöhön voi antaa johtamiselle sellaisia tietoja, joita muuten on melko hankala saada ja ymmärtää.

Tulosten perusteella Strandbo Groupin johdon tulisi tarttua välittömästi seuraavien asioiden parantamiseen:

- Etenemismahdollisuuksien lisääminen
- Perehdyttämisen systematisointi

Lisäksi kannattaa kiinnittää erityistä huomiota työntekijöiden tasapuoliseen mahdollisuuteen saada esimieheltä riittävää tukea. Tämä voidaan vaikuttaa myös siihen, että osa työntekijöistä ei kokisi työtehtäviään liian vaikeiksi.

11.7 Työpaikan kehittäminen

Yrityksen henkilökunnalle annettiin mahdollisuus ottaa kantaa yrityksen kehittämismahdollisuuksiin (kysymykset 33-37 ja 38 ”vapaa sana”). Tavoitteena oli kartoittaa tulevaisuuden muutostekijöitä ja ennen kaikkea löytää keinoja, joilla näihin vastataan henkilöstöpolitiikan keinoin. Kyselyn tuloksena saatiin seuraavia vastauksia:

Työpaikan keskeiset heikkoudet nykyinen kilpailu huomioon ottaen (kysymys 33):

- Kaikki toimipisteet eivät ole kannattavia (selvitettävä)
- Myynti on keskitettävä kannattaviin osiin
- Yrityksen rakenne on raskas

- Kalusto ja kiinteistöt vanhenevat
- Kiinteät kulut ovat korkeat
- Yrityksen sijainti talvella on haasteellinen
- Henkilökunta on osittain osaamatonta (johtuu matalasta palkasta)
- Ammattitaitoista henkilökuntaa on vaikea saada kesällä
- Lisäksi vaikuttavat työntekijöiden motivaatio sekä vastuun ottamisen ja kehityshalun puuttuminen. Yleismaailmallinen taloudellinen tilanne osaltaan myös heikentää tilannetta.

Työpaikan keskeiset vahvuudet nykyinen kilpailu huomioon ottaen (kysymys 34):

- Asiakaslähtöisyys
- Uusi johto, jolla on visioita
- Osaava ydinjoukko kentällä
- Uudistunut keittiö
- Tulevaisuuteen uskovat omistajat, jotka ”uhraavat”
- Onnistunut ruokatuotteiden lanseeraus
- Joustavuus ja kasvava ammattitaito asiakas- ja konferenssipalveluissa
- Saaristosijainti
- Hyvät oheispalvelut
- Pakettien tarjoaminen
- Hyvä tuote ja palvelutaso
- Suurin ja tunnetuin yritys saaristossa.

Työpaikan keskeiset haasteet tulevaisuudessa (kysymys 35):

- Talvikauden saaminen kannattavaksi
- Kesän kulujen hallinta
- Työstään kiinnostunut henkilökunta
- Vaikeat taloudelliset ajat (yritykset säästävät matkailu- ja kokouskuluissa)
- Koveneva kilpailu
- Myynnin kasvun hidastumisen vaara taloudellisen tilanteen vuoksi
- Vastaaminen kehittämisellä laatu- ja tietoisien asiakkaiden tarpeisiin
- Liikaa rönsyilyä (osa toiminnoista turhia ja kannattamattomia)

- Oikeisiin asioihin keskittyminen
- Saaristomeren yleinen tila ja houkuttelevuus
- Ei-tarpeellisten palvelujen myyminen.

Työpaikan keskeiset mahdollisuudet tulevaisuudessa (kysymys 36):

- Sesongin pidentäminen
- Myynnin keskittäminen (voiton lisääminen)
- Ainutlaatuisen sijainnin korostaminen
- Asiakaspalvelutason nostaminen
- Hyvien kokous- ja ruokapalvelujen kehitys ja ylläpitäminen, uusien tuotepakettien tuotteistus
- Uusien kohderyhmien hankinta
- Potentiaalın hyödyntäminen hyvällä myynnillä, saaristo kiinnostaa
- Eri konseptien rakentaminen
- Markkinoinnin lisääminen koulutuslaitoksiin, leirikouluihin ja tyky-päiviin.

Työpaikan toiminnan kehittäminen yrityksen menestyksen takaamiseksi (kysymys 37):

- Osaavampi henkilökunta
- Ajan hengessä pysyminen
- Hyvä henkilökohtainen asiakaspalvelu
- Uusia ideoita
- Uutta kalustoa
- Uusia asiakaskohteita
- Joustava henkilökunta
- Peruspilarien säilyttäminen
- Uudistuksia tehdään
- Kiinteiden kulujen leikkaaminen
- Henkilökunnan motivoiminen

Vapaa sana (kysymys 38):

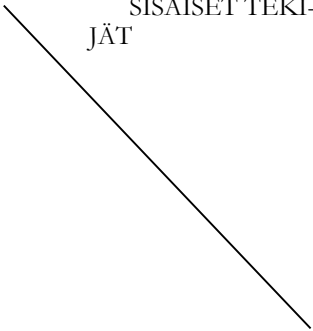
- Sesongin parantaminen
- Vastuun antaminen niille, jotka sen ansaitsevat

- Ruotsinkielinen lomake
- Rekrytoimiseen panostaminen (huono henkilökunta tulee kalliiksi)
- Hyvä vaihe menossa eteenpäin
- Hyvät työkaverit, avoin työilmapiiri, hyvät tuotteet
- Jatkuva yrityksen ja henkilökunnan kehittäminen.

Vastausten analysoimiseksi valittiin SWOT-analyysi. Analyysin pohjalta voidaan tehdä päätelmiä miten vahvuuksia voidaan käyttää hyväksi, miten heikkoudet muutetaan vahvuuksiksi, miten tulevaisuuden mahdollisuuksia hyödynnetään ja miten uhat vältetään. Tuloksena saadaan toimintasuunnitelma siitä, mitä millekin asialle pitää tehdä. Nämä tulokset on kirjattu nelikentän sisään laajentamalla kenttä kahdeksanruutuiseksi (vertaa kohta 10.2).

Henkilökunnan keskuudessa suoritetun kyselyn tuloksena saadut vastaukset ovat hyviä ja osoittavat asiantuntemusta. Aineisto on kuitenkin yksinään melko suppea analyysin tekemiseen. Ulkoisten ja sisäisten tekijöiden tueksi otettiin Varsinais-Suomen maakuntasuunnitelman 2030 SWOT -analyysin ne muutostekijät, jotka soveltuvien osin koskevat saaristomatkoja ja tutkittavaa yritystä. Näin voitiin tehdä, koska maakuntasuunnitelma käsittelee Varsinais-Suomea, jossa tutkimuksen kohteena oleva matkailuyritys sijaitsee. Varsinais-Suomen SWOT-analyysi on kokonaisuudessaan liitteenä 2 (Varsinais-Suomen liitto, 2010, 20). Kyselyn tuloksena saatiin monenlaisia vastauksia. Ne eivät aina noudattaneet sitä, mitä kulloinkin kysymyksillä 33–37 kysyttiin. Niinpä niitä käsiteltiin vastauskokonaisuutena. Esitetyt kommentit siirrettiin analyysiin sopiviin kohtiin. Lisäksi tietoja on opinnäytetyöntekijän toimesta täydennetty. Näin saatu analyysi on esitetty taulukossa 19.

Taulukko 19. Strandbo Groupia koskeva SWOT-analyysi

<p style="text-align: center;">SISÄISET TEKI- JÄT</p>  <p style="text-align: center;">ULKOISET TEKI- JÄT</p>	<p>VAHVUUDET (S):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Asiakaslähtöinen ja hyvä työilmapiiri • Uudistunut keittiö (tarjooma) • Hyvät oheispalvelut • Yrityksen tunnettuus ja suuruus • Kehityshaluinen ja innostunut johto 	<p>HEIKKOUEDET (W):</p> <ul style="list-style-type: none"> • Yhteistyön vaikeus (saaristo vs. manneralue) • Kannattamattomat toiminnot • Henkilöstön ammattitaidon puute • Aktiivinen kausi liian lyhyt • Vanheneva kalusto ja kiinteistöt
<p>MAHDOLLISUUDET (O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Liikkuvuuden lisääntyminen • EU:n toimintapolitiikka (ml. Itämeristrategia) • Lähialueiden taloudellinen kasvu • Markkinoiden kansainvälistyminen • Monipuolinen ja ainituolaatuinen saaristoluonto • Hyvä sijainti saaristossa ja liikenteellinen saavutettavuus 	<p>YLIVOIMATEKI- JÄT (S+O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alueen sijainnin hyödyntämien maakuntakeskuksen läheisyydessä • Ammattitaitoisen palvelun kehittäminen • Ruokapalveluiden kehittäminen edelleen • Uusien tuotekokonaisuuksien kehittäminen • Myynnin ja markkinoinnin lisääminen 	<p>HEIKKOUEDET VAHVUUKSIKSI (W+O)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kannattamattomien toimintojen kehittäminen ja monipuolistaminen • Toimintakauden pidentäminen • Yrityksen investointitarpeen selvittäminen • Henkilöstön kouluttaminen • Yhteistyöverkoston kehittäminen
<p>UHAT (T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Taloudellinen epävarmuus • Koveneva kilpailu • Vesistöjen (saaristomeren) huono tila • Saariston pienimuotoisuuden ja omaleimaisuuden häviäminen • Saariston infran heikkeneminen 	<p>UHAT HALLINTAAN (S+T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toiminnan ekologisuuden turvaaminen ja markkinointi • Saariston luonteen säilyttäminen toiminnassa • Yrityksen oman kuljetuskapasiteetin turvaaminen • Riittävä tuotevalikoima eri markkinasegmenteille • Yhteismarkkinoinnin kehittäminen 	<p>KATASTROFIALUEET (W+T)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muista kuin ydintoiminoista luopuminen • Toiminnan keskittäminen kysynnän mukaan • Investoinneista luopuminen, kiinteän omaisuuden ulkoistaminen • Räätelöidyistä palveluista luopuminen • Liittyminen kansalliseen/kansainväliseen liiketoimintaketjuun

12 PALKITSEMISJÄRJESTELMÄN LUONTI STRANDBO GROUP OY:LLE

Seuraavassa esitettävä palkitsemisjärjestelmä on luotu tämän opinnäytetyön lukujen 4 (Palvelujen tuottamisen ja palvelukäyttämisen teorioita), 5 (Henkilöstöjohtaminen) ja 6 (Palkitseminen) tietoja hyödyntäen. Palkitsemisjärjestelmää koskeva osa (luku 11) on luvun 6 kuviossa 7 esitetyn rakennekaavion (Palkitsemisjärjestelmän käyttö johtamisen välineenä) mukainen.

Tässä esityksessä on otettu huomioon laki yhteistoiminnasta yrityksissä, eli yhteistoimintalaki (334/2007). Palkitsemisjärjestelmän sisältö perustuu tutkimuksessa esiteltyihin teorioihin sekä tutkimuksessa esiin tulleisiin Strandbo Groupin työntekijöiden ajatuksiin ja mielipiteisiin.

12.1 Yrityksen visio

Yrityksen visiossa kerrotaan tulevaisuuden tahtotila. Vision tehtävänä on kuvata sitä, miltä organisaatio haluaa näyttää sidosryhmien silmissä lähivuosina (3-5 -vuotta eteenpäin) (Kauhanen 2010,14). Siinä luodaan palkitsemisjärjestelmän pohja. Puhuttelevan vision on oltava riittävän konkreettinen. Visio, että yritys haluaa olla maailman paras alallaan, ei ole riittävän täsmällinen innostaakseen organisaation jäseniä. Hyvän vision on kerrottava myös, mitä parimmuus tarkoittaa käytännössä: millainen on maailman paras työntekijä, maailman parhaalla osastolla, maailman parhaassa yrityksessä. Visio voi olla voimakas väline muutoksen johtamisessa. Asiaa voidaan tarkastella muun muassa seuraavista näkökulmista: suhtautuminen muihin, motivaatio ja sen merkityksen tunne, muutoskyky ja muutoshalu sekä luovuus työssä. (Salminen 2008, 2009–2013.)

Suoritetussa kyselyssä saatujen vastausten perusteella Strandbo Groupin vision luomisessa tulisi ottaa huomioon muun muassa seuraavat yrityksen toiminnan kehittämistä ja samalla työpaikan pysyvyyttä koskevat asiat:

Strando Group

- ottaa toiminnassaan huomioon ekologisuuden (maininnat, sertifikaatit)
- on vahvasti Turunmaan saariston tunnetuin toimija ja suunnannäyttäjä
- yrityksen aktiivinen toimintakausi on selkeästi pidentynyt talvea kohti

- on verkostoitunut muiden toimijoiden kanssa ja osaa hyödyntää verkostoja paitsi uusien tuotteiden kehityksessä, myös markkinoinnissa
- on edelläkävijä henkilökunnan hyvinvoinnin turvaamisessa ja kouluttamisessa

Vision määrittelemistä näillä perusteilla puoltaa myös Varsinais-Suomen saaristo-ohjelman päivityksen 2012–2014 visio vuodelle 2020. Strandbo Groupin visio voisi olla esimerkiksi seuraavanlainen: Strandbo Group on saariston matkailutoiminnan edelläkävijä ja aktiivinen yhteistyökumppani. Yrityksen henkilöstö toimii yhtenäisenä oppivana ja innovatiivisena kokonaisuutena luoden uusia mahdollisuuksia saariston matkailulle sekä toiminnan kehittämiseksi.

12.2 Tahtotilaan vievät asiat

Strategiassa tehdään päätöksiä tulevan menestyksen turvaamiseksi (Karlöf 1998, 13). Tahtotilaan vievät asiat kiteytetään yrityksen strategiaan. Strategia on päätösten ja toimenpiteiden joukko, joka tuo yritykselle menestystä tulevaisuudessa. Se on tietoista ja tavoitteellista suunnan valitsemista muuttuvassa ympäristössä. Hyvä strategia antaa organisaatiolle suunnan ja merkityksen. Se luo organisaation identiteetin ja tuo työntekijöiden toimintaan johdonmukaisuutta. (Vuorinen 2013, 15.)

Henkilöstöllä on olennainen merkitys yrityksen toiminnalle. Siksi strategiassa liiketoiminnan suunnitteluun tulisi integroida henkilöstösuunnittelu (vertaa luku 5). Sen tulisi sisältää ainakin suuntaviivat henkilöstöpolitiikalle ja myös arviot tarvittaviksi henkilöstömuutoksiksi.

Yrityksen henkilökunnalle annettiin mahdollisuus ottaa kantaa yrityksen kehittämismahdollisuuksiin (vertaa kohta 10.7). Vastausten perusteella laadittiin Strandbo Groupia koskeva SWOT-analyysi huomioon otettavaksi yrityksen strategian laadinnassa. SWOT-analyysin toimenpideosaksi saatiin nelikenttä, jossa henkilöstöpolitiikan kannalta keskeisinä asioina korostuvat etenkin seuraavat:

Ylivoimatekijät:

- ammattitaitoisen palvelun kehittäminen
- ruokapalveluiden kehittäminen edelleen
- myynnin ja markkinoinnin lisääminen

Heikkoudet vahvuuksiksi:

- henkilöstön kouluttaminen

Henkilöstöpolitiikka on nähty niin tärkeäksi osaksi yrityksen toimintaa, että asiasta on säädetty lailla. YT-lain (334/2007) mukaan yritysten, joissa on vähintään 20 työntekijää, tulee laatia vuosittain henkilöstösuunnitelma ja koulutustavoitteet työntekijöiden ammatillisen osaamisen ylläpitämiseksi ja edistämiseksi. Tavoitteena on ollut edistää yrityksen ja sen henkilöstön vuorovaikutuksellisia yhteistoimintamenettelyjä. Jotta Strandbo Group saisi mainetta osaavasta henkilökunnasta ja hyvänä työnantajana toimimisesta, sen kannattaisi laatia henkilöstösuunnitelman lisäksi koulutusohjelma. Se yksilöisi strategian toteuttamiseksi tarvittavat koulutus- ja osaamistarpeet toimenpiteineen. SWOT-analyysin tulosten lisäksi ensisijaisia kehityskohteita olisivat kyselyssä esille nousseet kysymykset kuten henkilöstön perehdyttämisen kehittäminen, uralla etenemisen mahdollistaminen sekä parhaiten koulutusta vastaavien tehtävien löytäminen. Tässä yhteydessä esillä olleiden teorioiden mukaan myös monet muut henkilöstöpolitiikan kannalta tärkeät asiat tulisi ottaa huomioon. Esimerkkeinä voidaan mainita seuraavat: Pysyvän työmotivaation turvaamiseksi tehtävänkuvia tulisi kehittää sellaisiksi, että ne itsessään palkitsevat tekijänsä. Työhön sitoutumisen parantaminen on tärkeää, koska se vaikuttaa työntekoon ja sitä kautta työn tulokseen. Sitoutumisesta tulee muistaa, että sen pitää olla kaksipuolista. Jos halutaan saada työntekijät sitoutumaan yritykseen, on myös yrityksen oltava valmis sitoutumaan työntekijöihinsä.

12.3 Mitä palkitsemisella halutaan viestiä

Palkitseminen on viesti työntekijöille siitä, mitä yritys arvostaa. Palkitsemisella halutaan motiivoida ja sitouttaa työntekijöitä yltämään jatkuvasti hyviin suorituksiin sekä suuntaamaan heidän toimintaansa. Jotta Strandbo Group saisi rekrytoitua ja pystyisi pitämään parhaat työntekijät, sen tulisi pyrkiä luomaan ilmapiiri ja kulttuuri, jotka korostavat jatkuvan kehittymisen merkitystä ja ympäristön haasteisiin vastaamista. Toimintaa tulisi viedä oppivan organisaation suuntaan ja pyrkiä kehittämään koko organisaatiota oppimaan myös virheistään.

12.4 Peruspalkka

Ihmiset kokevat usein, että palkka ei ole ainoastaan korvaus tehdystä työstä, vaan se kuvaa myös työntekijän arvostusta. Kilpailtaessa osaavasta työvoimasta tulee varmistaa, että palkkataso on kilpailukykyinen alan ja alueen muut yritykset huomioon ottaen. Kyselyn vastauksissa tuli esille, että palkka koetaan tärkeäksi motivaation lähteeksi. Palkkaan oltiin pääsääntöisesti tyytyväisiä. Palkkojen keskinäinen oikeudenmukaisuus voidaan varmistaa esimerkiksi ottamalla käyttöön työn vaativuuden arviointi. Pohjana voisivat olla alan ammattiliiton mallit. Onnistumisen edellytyksenä on johdon ja työntekijöiden hyväksyntä arviointiperusteille.

Palkitsemisen kokonaisuudessa palkitsemismallin tärkeimpiä ominaisuuksia on Hakosen (2005, 32) mukaan jaon oikeudenmukaisuus (vertaa kohta 6.1.3). Työntekijä ei välttämättä ole tyytymätön tai tyytyväinen esimerkiksi palkkaansa, mutta palkitsemisen epäoikeudenmukaisuus saattaa aiheuttaa suurtakin työtytymättömyyttä ja huonontaa motivaatiota. Siiispä kaiken palkitsemisen lähtökohtana tulee pitää sekä menettelytapojen että palkitsemismäärien oikeudenmukaisuutta.

Palkitsemiseen vaikuttaa olennaisesti se, kuinka merkityksellisenä työntekijä sitä pitää. Vaikutukset ovat aina subjektiivisia ihmisestä, hänen asemastaan, arvoistaan yms. riippuvia. Nämäkin asiat voidaan ottaa huomioon, mikäli työnantaja on valmis riittävästi kuulemaan työntekijöitä.

12.5 Tulospalkkaus

Tulospalkkaus on yhä enemmän käytetty palkitsemisen muoto. Vaikeutena on löytää oikeat mittarit ja jakoperusteet. Lähtökohtana tulee olla tuloksellisuuden lisäksi joka tapauksessa oikeudenmukaisuus, kuten edellä on todettu.

Strandbo Groupin toiminnan tärkeimpiä henkilöitä kiireisimmän kauden aikana ovat kohdepäälliköt, jotka vastaavat kohdekokonaisuuksien toiminnasta ja menestymisestä. He vastaavat palveluiden sujuvuudesta ja henkilökunnan tehokkuudesta kesän aikana. Heille on myös luotu yrityksen ainoa tulospalkkausjärjestelmä. Palkitsemisen pohjana käytetään toiminnan katteiden kehitystä, henkilöstökuluja sekä työturvallisuusmääräysten noudattamista ja hyvän työturvallisuuden toteutumista. Koska palkkaus perustuu tuloksellisuuden kannalta keskeisiin henkilöihin ja heidän työhönsä, järjestelmä kannattaa säilyttää.

Muita yksittäisiä henkilöitä yrityksessä ei ole sellaisessa vetovastuu- tai siihen verrattavassa asemassa, joille tulospalkkion maksaminen edellä mainitulla tavalla olisi luontaista. Linjaorganisaatiossa työskentelevien yksittäisten työntekijän tulospalkkauksen järjestäminen ei ole mutkallista ja useimmiten se koetaan epäoikeudenmukaiseksi, joten sitä ei esitetä sovellettavaksi.

Tulospalkkausta voidaan laajentaa varovaisesti koskemaan tiettyjä henkilöstöryhmiä tai tiimejä. Ryhmille laadittaisiin yhteiset tavoitteet ja bonusportaat, joiden saavuttamisesta palkitaan. Kilpailu käytäisiin ryhmän oman toimipisteen tai tehtäväalueen tuloksen korottamisesta ilman keskinäistä kilpailua siitä, missä toimipisteessä on ”paras” tulos. Esimerkiksi yksikön tuottavuuden nousu joillakin prosentilla merkitsisi palkkiota koko tiimille (vaikkakin tulos voisi jäädä jonkin muun toimipisteen tulosta huonommaksi). Jos järjestelmästä olisi sovittu yhdessä työnantajien ja työntekijöiden kesken ja mittaus suoritettaisiin sovitulla ja selvästi mitattavalla tavalla, järjestelmä toimisi oikeudenmukaisesti. Bonus voisi olla pelkän rahan lisäksi myös esimerkiksi yhteinen tapahtuma tai kannustematka.

12.6 Muut palkitsemistavat

Peruspalkan ja bonusten lisäksi on olemassa monia muita palkitsemistapoja, joiden vaikutus voi olla hyvinkin suuri. Työn ja ammattitaidon arvostus ovat motivaation kannalta tärkeitä asioita. Myös tämän tutkimuksen kyselyn perusteella työn arvostus nähtiin tärkeänä asiana sitoutumisen kannalta. Samoin tunnustus hyvin tehdystä työstä, menestyminen siinä ja itse työ (sisältö, vastuu ja virikkeisyys) ovat kannuste- eli motivaatiotekijöitä. Kiitoksen antaminen ja arvostuksen osoittaminen ovat myös tärkeitä asioita päivittäisessä johtamistyössä. Tämä tulisi ottaa huomioon Strandbo Groupissa kaikilla tasoilla ja sitä tulee painottaa esimiesten perehdyttämisessä ja koulutuksissa.

Hakonen ym. (2005, 161) ovat laatineet liitteenä 3 olevan esimerkkitaulukon etujen käytöstä. Se sisältää tavoitteet, vaikuttavuuden ja käyttöönnotosta aiheutuvat kustannukset.

Kuten liitteenä olevasta taulukosta nähdään, etujen kustannus ja kannustavuus eivät ole suoraan verrannollisia. Strandbo Groupin kannattaa ottaa käyttöön ne hyvin vaikuttavat edut, jotka ovat kustannuksiltaan pieniä. Yrityksen tulisi antaa työntekijöilleen ennen kaikkea lounasetu tai muu ruokaetu (vaikuttaa työntekijöiden hyvinvointiin, erittäin tärkeä työssä pysymisen ja viihtymisen kannalta, kannustavuus erittäin suuri). Mikäli kustannukset halutaan minimoida, etu voidaan tarjota omakustannushintaan (lounasliput yms.). Lippuja käyttämällä edun

käyttöä voidaan seurata ja vaikuttavuutta tutkia. Toinen kannustavuudeltaan hyvä etuus on erilaiset henkilöstöalennukset majoituksista tai muista palveluista. Tätä voidaan hyödyntää samoin periaattein kuin ruokaetua (omakustannushinta tai alennus).

Palkitsemisjärjestelmään kannattaa sisällyttää myös uusia sekä yritystä että työntekijöitä hyödyttäviä keinoja. Ennen kaikkea kannattaa tarjota koulutus- ja kehittämismahdollisuuksia. Henkilöstön kouluttautuminen lisää osaamista organisaation sisällä. Yritys voi näin pätevöittää työntekijöitä ja taata yritykselle osaavaa työvoimaa myös yrityksen uusiin työpaikkoihin ja tehtäviin. Osaamisen lisääminen vahvistaa myös organisaation toimintakykyä muutostilanteissa. Strandbo Groupissa tulisikin ottaa käyttöön mahdollisuudet kouluttautumiseen ja kehittymiseen (esimerkiksi oman työn ohessa) myöntämällä opintovapaita ja vapaapäiviä opintojen suorittamista varten.

Työssä eteneminen on tärkeää sekä palkan että motivaation kannalta. Osaamista tulee kunnioittaa niin, että henkilöille, jotka eivät ole koulutustaan vastaavissa tehtävissä, tulisi antaa mahdollisuus siirtyä vaativimpiin tehtäviin, mikäli tällaisia uusia työpaikkoja vapautuu tai perustetaan. Samoin työntekijän vastuuta pitäisi voida lisätä tai laajentaa hänen työtehtävässään, mikäli hänellä on edellytykset vaativampien tehtävien hoitamiseen ja se on yrityksen toiminnan kannalta järkevää..

On paljon esimerkkejä siitä, että yrityksen työntekijät ovat päteviä työpaikkansa kehittäjinä. Useimmilla työntekijöillä on ajatuksia työnkuvansa kehittämisestä tai toimintojen tehostamisesta. Tämän vuoksi Strandbo Groupissa tulisi ottaa käyttöön järjestelmä kehitysideoiden saamiseksi työntekijöiltä. Käyttökelpoisista ehdotuksista tulisi palkita esimerkiksi lahjakortilla. Idean jalostuessa käytäntöön ja sen mahdollisesti tuodessa rahallista hyötyä yritykselle, tulisi idean esittäjälle osoittaa tuotosta osa. Tällaiset menettelytavat varmistavat ideoiden saannin työntekijöiltä ja oikeudenmukaisuuden tuoton osalta.

12.7 Toteutustapa

Kyselyssä nousi esiin tärkeänä motivaation lähteenä hyvä yhteishenki, johon oltiin tyytyväisiä. Eniten työilmapiiriä parantavat kyselyyn vastanneiden mukaan keskustelu ja yhteistoiminta. Näitä tulee painottaa johdon toiminnassa. Myös käytöstapojen noudattaminen nousi esiin ilmapiiriä parantavana tekijänä.

Palkitsemisjärjestelmän tueksi ja sen oikeudenmukaisuuden varmistamiseksi tulisikin Strandbo Groupissa luoda pysyvä neuvottelujärjestelmä, jossa johdon ja henkilökunnan edustajat koontuvat säännöllisesti käsittelemään asioita. Se valmistelisi henkilöstöpolitiikan kannalta tärkeitä asioita.

12.8 Kehittämistapa

Henkilöstöpolitiikka ei saa jähmettyä, vaan sen tulee elää muuttuvan maailman mukana. Ehkä paras tapa selvittää järjestelmän ajanmukaisuutta on suorittaa sopivin väliajoin koko henkilökunnan keskuudessa kysely siitä, pitääkö järjestelmää muokata ja kehittää, ja jos täytyy, niin miten. Kyselyssä tulisi pyrkiä saamaan esiin järjestelmän oikeudenmukaisuuden ja käytännön toimivuuden lisäksi mahdolliset uudet innovaatiot ja muut sellaiset asiat, joita voitaisiin käyttää palkitsemisen uusina muotoina tai toteuttamistapoina.

12.9 Yhteenveto palkitsemisjärjestelmästä

Henkilöstö on yrityksen suurin voimavara, joten siihen kannattaa panostaa. Henkilöstön johtamistavoitteiden tulee näkyä yrityksen visiossa ja strategiassa. Kyselyn vastausten mukaan Strandbo Groupin vision luomisessa tulisi ottaa huomioon yrityksen toiminnan kehittämistä ja samalla työpaikan pysyvyyttä koskevat asiat. Yrityksen visio voisi olla seuraava: Strandbo Group on saariston ekologisen matkailutoiminnan edelläkävijä ja aktiivinen yhteistyökumppani. Yrityksen henkilöstö toimii yhtenäisenä oppivana ja innovatiivisena kokonaisuutena luoden uusia mahdollisuuksia saariston matkailulle ja toiminnan kehittämiseksi.

Yrityksen tahtotilaan vievät asiat kiteytetään strategiaan. Tehokkaan johtamisen edellytyksenä on liiketoimintasuunnittelun ja henkilöstösuunnittelun integroiminen. Strategian tulee sisältää suuntaviivat henkilöstöpolitiikalle ja arviot tarvittavista henkilöstömuutoksista. Kyselyn vastausten perusteella laaditun SWOT-analyysin perusteella yrityksen strategiassa tulisi ottaa huomioon seuraavat asiat:

- ammattitaitoisen palvelun kehittäminen
- ruokapalveluiden kehittäminen edelleen
- myynnin ja markkinoinnin lisääminen

- henkilöstön kouluttaminen

Henkilökunnan osaamisen kasvattaminen tuli esiin sekä yrityksen visioon että strategiaan liittyvissä kehittämissuunnitelmissa. Tästä syystä ja jotta Strangbo Group saisi mainetta osaavasta henkilökunnastaan ja hyvänä työnantajana toimimisestaan, sen kannattaisi laatia henkilöstösuunnitelman lisäksi koulutusohjelma. Se yksilöisi strategian toteuttamiseksi tarvittavat koulutus- ja osaamistarpeet toimenpiteineen. Samalla yrityksen koko toimintaa tulisi viedä oppivan organisaation suuntaan.

Palkan määräytymisperusteina ovat työ- ja virkaehtosopimukset. Henkilökunnan pysyminen yrityksessä edellyttää kuitenkin edellä mainittujen lisäksi palkkaa, joka on kilpailukykyinen alan ja alueen muiden yritysten kanssa. Palkitseminen on viesti työntekijöille siitä, mitä yritys arvostaa. Palkkojen keskinäisen oikeudenmukaisuus tulee varmistaa Strandbo Groupissa esimerkiksi ottamalla käyttöön työn vaativuuden arviointi.

Tehokasta palkkausjärjestelmää luotaessa täytyy tietää miten palkkakannuste vaikuttaa eri henkilöihin tai henkilöryhmiin. Tulospalkkaus on yhä enemmän käytetty palkitsemisen muoto. Strandbo Groupissa vain kohdepäälliköille maksetaan tulospalkkiota. Koska palkkaus perustuu tuloksellisuuden kannalta keskeisten henkilöiden työhön, järjestelmä kannattaa säilyttää. Muilla yksittäisillä henkilöillä ei ole vastaavaa vastuuta, joten sitä ei eitetä sovellettavaksi heihin. Tulospalkkausta voidaan kuitenkin laajentaa varovaisesti koskemaan joitakin henkilöstöryhmiä tai tiimejä. Oikeudenmukaisuuden varmistamiseksi edellytyksenä on koko henkilöstön saaminen tämän järjestelmän piiriin.

Peruspalkan ja bonusten lisäksi on olemassa monia muita palkitsemistapoja, joiden vaikutus voi olla hyvinkin suuri. Työn ja ammattitaidon arvostus ovat motivaation kannalta tärkeitä asioista, samoin tunnustus hyvin tehdystä työstä, menestyminen siinä ja itse työ (sisältö, vastuu ja virikkeisyys). Kiitoksen antaminen ja arvostuksen osoittaminen ovat myös tärkeitä asioita päivittäisessä johtamistyössä. Näitä asioita tulee painottaa esimiehiä perehdytettäessä ja koulutettaessa.

Palkitsemisjärjestelmään kannattaa sisällyttää myös uusia sekä yritystä että työntekijöitä hyödyttäviä keinoja. Ennen kaikkea yrityksen kannatta ottaa käyttöön vaikuttavuudeltaan hyviä keinoja, jotka ovat kustannuksiltaan pieniä. Tällaisia ovat esimerkiksi lounasetu, henkilökuntalennukset oman yrityksen palveluista. Yrityksen osaamisen kasvattamista voidaan tukea

myöntämällä opintovapaita ja vapaapäiviä opintojen suorittamista varten. Myös tehtävien vaativuuden nostaminen / henkilön siirtäminen vaativampiin tehtäviin ovat motivaatiota kasvattavia palkitsemiskeinoja. Työntekijöillä on usein hyviä kehitysideoita. Ne saadaan käyttöön kehittämällä järjestelmä, jossa esityksistä palkitaan.

Motivaation kannalta hyvä yhteishenki työpaikalla on erityisen tärkeää. Strandbo Groupissa sitä tulee edistää työnantajan ja työntekijöiden yhteisellä, säännöllisesti kokoontuvalla neuvottelujärjestelmällä. Jotta henkilöstöpolitiikka ei jähmettyisi, yrityksen tulee säännöllisin väliajoin suorittaa henkilöstökysely järjestelmän kehittämiseksi. Henkilöstöön panostaminen tulee yrityksen kaikinpuolista kehittymistä ja kilpailukykyä.

13 POHDINTAA

Yritystoiminnan johtaminen ja kehittäminen ovat varsinkin nykyisenlaisen taloudellisen tilanteen vallitessa vaikea tehtävä. Matkailuala asettaa myös omat haasteensa menestyvän liiketoiminnan luomiselle vahvalla sesonkiluonteellaan sekä vaikealla katerakenteellaan. Matkailupalveluiden tuottaminen vaatii henkilöstöresursseja, jotka ovat rahallisesti arvokkaita ja matkailupalveluista saatavat liiketoiminnan katteet ovat kuitenkin melko marginaalisia verrattuna esimerkiksi Suomessa perinteisemmän raskaan teollisuuden tuotteisiin ja palveluihin nähden. Ala on kuitenkin selkeästi nouseva ja se tulee Suomessakin olemaan tulevaisuudessa kansantaloudellisesti yhä suuremmassa roolissa.

Saaristossa toimivien matkailuyritysten on vaikea pärjätä tulevaisuudessa, jos ne eivät pysty kehittämään vahvaa identiteettiä itselleen ja tarjoamilleen palveluille. Turunmaan saaristoa ei ole pystytty tuotteistamaan samalla tavalla kuin pohjoisen matkailukeskuksia. Käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että matkailija tarvitsee enemmän tukea elämysten saavuttamiseksi. Tämän saavuttamiseksi tarvitaan henkilöstön osaamista, halua tuottaa hyviä palveluja ja elämyksiä asiakkaille.

Strandbo Groupin vahvuutena ja samalla heikkoutena on sen vahva saaristoluonne. Se antaa mahdollisuuden olla oman alueensa edelläkävijä ja saaristoalueen ykköstuote, mutta on samalla tähän asti rajannut toiminnan vahvasti kesäkauteen, joka on saariston ehdoton huippusesonki. Talvikauden toiminnan kehittäminen ja huippusesongin pidentäminen ovat avainasemassa toiminnan kehittymisen kannalta. Tämä vaatii uusia tuotekokonaisuuksia sekä innovaatioita esimerkiksi erilaisten Strandbon talvi –pakettien ja tuoteryhmien kehittämiseksi.

Saaristolaisuus vaikuttaa suuresti myös henkilöstön saantiin ja työhön. Kaikille työntekijöille ei toistaiseksi riitä ympäristövuotista työtä, kesällä on kiire eikä lomiin ole mahdollisuutta. Työpaikka on etäällä keskuksista ja perhe-elämän järjestäminen on osittain vaikeaa. Osaavan henkilökunnan saanti on mahdollista vain hyvällä henkilöstöpolitiikalla. Voi olla, että sen lisäksi henkilökunnalta vaaditaan rakkautta saaristoon.

Yrityksen nuori henkilökunta on ehdoton vahvuus, mutta aiheuttaa haasteita johtamiselle, sekä osaamisen pysyvyydelle ja kasvamiselle. Yrityksen pitäisi pystyä turvaamaan vakinainen henki-

lökunta kaikista vaikeuksista huolimatta. Yksi mahdollisuus on työpaikan turvaamisen molemmille aviopuolisille yrityksessä tai yrityksen sijaintipaikkakunnalta. Lisäksi kaivattaisiin tilapäisiä asuntoja perheenjäsenten vierailuja ja tilapäisten työntekijöiden asumista varten.

Tämän opinnäytetyön tuloksena ehdotetaan, että Strandbo Group siirtyy strategiseen ajattelun perustuvaan henkilöstöjohtamiseen ja, että se omaksuu innovatiivisen osaavan organisaation keskeiset piirteet. Henkilöstö otetaan mukaan strategiseen työhön. Henkilöstöpolitiikan pohja luodaan yrityksen visiossa ja suuntaviivat strategiassa. Toiminnan kehittäminen vaatii laaja-alaisen henkilöstön kehittämis- ja koulutusohjelman sekä selkeän ja kaikkien tiedossa olevan palkitsemisjärjestelmän, josta on tehty yritykselle konkreettinen ehdotus.

Tämän opinnäytetyöprosessin aikana olen päässyt näkemään selkeästi matkailualan yrityksen toiminnan haasteita Suomessa. Olen myös saanut syvemmän käsityksen henkilöstöjohtamisen ja systemaattisen henkilöstön kehittämisen välttämättömyydestä matkailualalla. Työn kautta olen itse saanut selvemmän kuvan siitä, mitä osaavan ja innostuneen henkilöstön saaminen ja sitouttaminen vaativat yritykseltä ja sen johdolta. Opinnäytetyöprosessin aikana oma osaamiseni on kehittynyt ja olen pystynyt omaksumaan entistä laajemman näkemyksen matkailupalveluiden tuottamiseen ja johtamiseen.

Mahdollisen jatkotyön aiheina voisivat olla tässä esitetyn henkilöstöjohtamista koskevan mallin testaaminen opinnäytetyön kohteena olevassa yrityksessä ja/tai useammassa erilaisessa yrityksessä. Lisäksi hyödyllisenä jatkotyönä voisi olla oppivan organisaation koulutusohjelman laatiminen.

LÄHTEET

JULKAISUT

Aaltonen, T., Luoma, M. & Rautiainen, R. 2004. Vastuullinen johtaminen, Inhimillistä tuloksetko. WS Bookwell Oy, Juva

Alkula, T., Pöntinen, S. & Ylöstalo, P. 1999. Sosiaalitutkimuksen kvantitatiiviset menetelmät. WSOY, Porvoo

Asp, E. & Peltonen, M. 1991. Työelämän sosiologia, Julkaistu yhdessä Aavaranta Oy:n kanssa, Kustannusosakeyhtiö Otavan painolaitokset, Keuruu

Borgman, M. & Packalen E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen PRO. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Tammer-Paino Oy, Tampere

Evans, M. , Foxall G. & Jamal, A. 2006. Consumer Behaviour, John Willey & Sons, Ltd, Barcelona Spain

Grönroos, M. 2008. Johdatus tilastotieteeseen, Kuvailu, mallit ja päättely. Finn Lecktura 2. painos,, Oy Finn Levtura Ab, Esa Print Oy, Tampere

Grönmo, S. 2006. Metoder i samhällsvetenskap. Liber, fagbokforlaget Vigmstad & Björke AS. Svensk copyright Liber AB, Korotan Ljubljana, Slovenien

Hakonen, A. 2006. Tulospalkkauksen merkitys henkilöstölle ja sen vaikutukset yksilöiden toimintaan, tutkimus palkitsemisen reflektioteorian toimivuudesta
Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto, Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Licensiaatintyö. Espoo

Hakonen, A., Hulkko, K. & Palva, A. 2004. Tulospalkkauksen arviointimenetelmä ja sen taustat. Työn tuuli 2

- Hakonen, A., Hakonen, N., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Werner Söderström Oy, WS Bookwell Oy, Juva
- Hakonen, A., Ikävalko, H. & Vartiainen, M. 2014. Strategian ja palkitsemisen yhteensovittaminen. Aalto-yliopiston julkaisusarja Tiede + teknologia 3/2014, Helsinki
- Haukka, M. 2009. Osastonhoitajien työtyytyväisyys erikoissairaanhoidossa osastonhoitajien työtyytyväisyys erikoissairaanhoidossa, Pro gradu-tutkielma, Kuopion yliopisto, Yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, Hoitotieteen laitos, Hoitotiede
- Honkanen, H. 2006. Muutoksen agentit, Muutoksen ohjaaminen ja johtaminen. Edita Prima Oy, Helsinki
- Johnson, G. & Scholes, K. 1999. Exploring Corporate Strategy, Fifth edition, Text and Cases, Pearson Education Limited, Erinburg Gate, Harlow, Essex, England. Presentice Hall Europe
- Joutsenkunnas, T. & Heikurainen, P. 1996. Esimiehenä palveluyrityksessä. Ekonomia-sarjaa, Suomen ekonomiliitto ja WSOY, WSOY:n graafiset laitokset, Porvoo
- Kalliopuska, M. 2005. Kustannusosakeyhtiö Otava: Psykologian sanasto, Otavan kirjapaino Oy, Keuruu
- Kananen, J. 2011. Kvantitatiivisen opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas, KVANTI, Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisusarja, Jyväskylän ammattikorkeakoulun kirjasto, Jyväskylä
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen, Juhani Kauhanen & Infor Oy, Hansaprint Oy, Vantaa
- Karlöf, B. 1998. Strategia - suunnitelmasta toteutukseen. WSOY - Kirjapainoyksikkö, Porvoo
- Kinkki, S. & Isokangas, J. 2004. Yrityksen perustoiminnot, Basic Business Operations, Werner Söderström Osakeyhtiö, Dark Oy Vantaa 2004

- Kostiainen, A., Ahola, J. Koivunen, L. Korpela, K. & Syrjämaa, T. 2004. Matkailijan ihmeellinen maailma, Matkailun historiaa vanhalta ajalta omaan aikaamme, Suomalaisen Kirjallisuuden Seuran toimituksia 977, Saarijärven Offset Oy, Saarijärvi
- Kouzes, J. & Posner, B. 2001. Rohkaiseva johtaja, Miten esimies palkitsee ja antaa tunnustusta. Rastor, OY Rastor AB, Helsinki
- Kumar, R. 1999. Research Methodology, A step-by step guide for beginners, Sage Publications edition , SAGE Publications Ltd London
- Lankinen, P., Miettinen, A. & Sipola, V. 2004 Kehitä osaamista – hyödynnä kokemusta, TALENTUM, Helsinki
- Lawler, E. 1990. Strategic Pay: Aligning Organizational Strategies and Pay Systems. Jossey-Bass Publishers
- Nurmi, K. 2012. Kipeän muutoksen lääkkeet. Kohti parempia muutoksia. Pharus, Inforin ajankohtainen kirjasarja ammattilaisille, Kari Nurmi ja Infor Oy, Korpilampi Oy, ISBN: 978-952-5928-30-3
- Otala, L. & Ahonen, G. 2003. Työhyvinvointi tuloksen tekijänä. Ekonomia-sarja, Suomen Ekonomiliitto ja WSOY. WS Bookwell, Porvoo
- Passila, E. 2009. Tehokas liiketoiminnan johtaminen, Saarijärven offset, Fopco
- Ronkainen, S., Pehkonen, L., Lindblom-Ylänne, S. & Paavilainen, E. 2011. Tutkimuksen voimasanat, WSOYpro Oy, Helsinki
- Salminen, J. 2008. 7 askelta strategiasta tuloksiin. Talentum, Gummerus Kirjapaino Oy
- Sarala, U. & Sarala, A. 2010. Oppiva organisaatio, oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Palmenia-sarja 69, Helsingin yliopisto, Oy Yliopistokustannus, HYY Yhtymä

Sweins, C. 2011. The Impact of Pay Knowledge Organisational Performance: Investigating Finnish Profit-sharing Schemes. Doctoral Dissertation. Aalto University School of Science, Department of Industrial Engineering and Management, Espoo

Tuomi, L. & Sumkin, T. 2010. Strategia arjessa - oivalluksia organisaation uudistajille. Ws Bookwell Oy, Porvoo

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. 2013: Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausepäilyjen käsitteleminen Suomessa, Tutkimuseettisen neuvottelukunnan ohje 2012, Helsinki

Työterveyslaitos, Toimittanut Anttonen, H. & Räsänen, T. 2009. Työhyvinvointi – uudistuksia ja hyviä käytäntöjä PROGRESS/APPLICATION FOR PROGRAMME VP/2007/005/371 RESTRUCTURING, WELL-BEING AT WORK AND FINANCIAL PARTICIPATION. Työterveyslaitos, Multiprint Oy Helsinki

Varsinais-Suomen liitto. 2010. Kompassi tulevaisuuteen, Varsinais-Suomen maakuntasuunnitelma 2030, maakuntaohjelma 2011-2014, Turku

Varsinais-Suomen liitto. 2012. Varsinais-Suomen saaristo-ohjelman päivitys vuosiksi 2012-2014, Varsinais-Suomen liitto

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät, Finn Lectura. Kimmo Vehkalahti ja Oy Finn Lectura Ab

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja, 20 työkalua. Talentum, BALTO print, Liettua

SÄHKÖISET LÄHTEET

Aalto-yliopiston perustieteiden korkeakoulu, BIT Tutkimuskeskus: Palkitseminen ja palkitsemistutkimus, Reflektioteoria. WWW-sivut. Saatavilla: <http://www.palkitseminen.tkk.fi/aiheet/tutkimus/reflektio.htm>. Luettu 5.2.2013

Elinkeinoelämän keskusliitto: Palkkaus yksityisellä sektorilla; Palkkausjärjestelmät ja palkkamallit

EK:n jäsenyryyksissä. EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2008, Www-dokumentti. Saatavilla: http://www.ek.fi/ek/fi/tutkimukset_julkaisut/2010/5_touko/Palkkausjaerjestelmae_2010_NETTI.pdf. Luettu 1.1.2013

Finlex: Laki yhteistoiminnasta yrityksissä 2007 / 334, saatavana: <http://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2007/20070334>, Luettu 9.1.2013

Haatainen, Noora: Erilaiset palkitsemistavat työntekijöille. Laurea-ammattikorkeakoulu 2010. Theseus .fi Ammattikorkeakoulujen julkaisuarkisto. Www-dokumentti. Saatavana: <http://publications.theseus.fi/handle/10024/16565>. Luettu 1.1.2013.

Hakonen, A. 2006. Tulospalkkauksen merkitys henkilöstölle ja sen vaikutukset yksilöiden toimintaan, Tutkimus palkitsemisen reflektioteorian toimivuudesta. Lisensiaatintyö. Teknillinen korkeakoulu, Tuotantotalouden osasto. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Espoossa 26.6.2006. Www-dokumentti, Saatavana: http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/AH_Lis06.pdf, Luettu 5.2.2013

Hakonen, A. 2012. Ei ainoastaan rahaa - Ryhmäperusteisten tulospalkkioiden merkitykset reflektioteorian, Aalto-yliopisto, Perustieteiden korkeakoulu, Tuotantotalouden laitos, Palkitsemisen tutkimusohjelma, Aalto University publication series DOCTORAL DISSERTATIONS 37/2012, Unigrafia Oy Helsinki 2012 , saatavilla <http://lib.tkk.fi/Diss/2012/isbn9789526045719/isbn9789526045719.pdf>. Luettu 5.2.2013

Hohteri, H. 2008. Sitoutumisen monet kasvot, Vastavalmistuneen kauppatieteiden maisterin organisaatiositoutumiseen vaikuttavat tekijät. Liiketaloustiede, johtamisen ja organisoinnin

pro gradu –tutkielma 25.02.2008, Turun kauppakorkeakoulu. Turku, <http://www.sefe.fi/files/attachments/www.sefe.fi/tutkimuksetjajulkaisut/muutsefetk./sitoutumisenmonetkasvot.pdf>. Luettu 21.11.2012

Ikävalko H., Karppinen V., Kohvakka R., Koskinen P., Nylander M., & Wallin T. 2012. Tasa-arvoa palkkaukseen. Havaintoja palkkausjärjestelmien kehittämisestä TAPAS-hankkeessa. Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskuksen julkaisuja 3/2012. Saatavana http://www.stm.fi/c/document_library/get_file?folderId=5197397&name=DLFE-19020.pdf, Luettu 1.6.2014

Kempas, S. 2002. Työtyytyväisyys pankeissa, Tutkimus pankkilaisten työtyytyväisyydestä 1990-luvun pankkikriisin ja rakennemuutoksen jälkeen, Johtamisen ja sosiologian pro gradu. Jyväskylän yliopisto taloustieteiden tiedekunta ja yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, Www-dokumentti, Saatavana: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/11642/sa-kempas.pdf?sequence=1>, Luettu 26.1.2013.

Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – Kilpailevia vai täydentäviä? Opinnäytetyö Jyväskylän yliopisto. Www-dokumentti, Saatavana: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13345/9513913503.pdf?sequ>, Luettu 29.1.2013

Kuntatyönantaja (KT), tehtäväkohtainen palkka perustuu työn vaativuuteen. Www-dokumentti, saatavana <http://www.kuntatyonantajat.fi/fi/esimiehille/palkkaus/tehtavakohtainen-palkka/Sivut/default.aspx>, luettu 4.5.2014

Köyhäjoki, L. & Vuolle, T. 2009. Työtyytyväisyystutkimus Oy Scancool Ab:lle, Opinnäytetyö, Keski-Pohjanmaa ammattikorkeakoulu, liiketalouden koulutusohjelma. Www-dokumentti. Saatavissa: http://publications.theseus.fi/bitstream/handle/10024/4633/koyhajoki_lauri-vuolle_toni.pdf?sequence, Luettu 27.1.2013

Matkailun edistämiskeskus MEK 2006. Matkailu vuonna 2020, faktaa ja fiktiota. Www-dokumentti. Saatavilla: [http://mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/6dbe7db571cccf1cc225678b004e73ed/19d25ec89c7e822dc225735b0032a966/\\$FILE/MEK2020_nettiin.pdf](http://mek.fi/W5/mekfi/index.nsf/6dbe7db571cccf1cc225678b004e73ed/19d25ec89c7e822dc225735b0032a966/$FILE/MEK2020_nettiin.pdf), Luettu 18.1.2013

Nyyssönen, E. 2003. Inhimillisten perustarpeiden strategia. Käsitteen tausta, määrittely ja 1970-luvun poliittisen ilmaston vaikutus keskusteluun. PDF-dokumentti, Opinnäytetyö Turun yliopisto. Saatavana: <http://www.merkitys.org/perustarpeet.html>. Luettu 19.4.2014

Oulun yliopisto Henkilöstökeskus päätös 1.9.2011: Muun henkilöstön kannustepalkkiojärjestelmä. WW-dokumentti. Saatavilla https://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/33067_Kannustaminen_ja_palkitseminen_1_1_.pdf, Luettu 1.6.2014

Salavuo, M. 2011. Motivaatio, Motivaatio ratkaisee työssä ja oppimisessä 9. olennaista tekijää, <http://miikkasalavuo.fi/2011/06/06/motivaatio-ratkaisee-tyossa-ja-oppimisessa-9-olennaista-tekijaa/> Luettu 18.11.2012

Työ- ja elinkeinoministeriö. Matkailun merkitys Suomen kansantaloudelle. Www-sivut. Saatavana: <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2839>. Luettu 19.1.2013

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2009. Oikeudenmukaisella palkitsemisella kohti ja tuloksellisuutta: Tutkimus kahdessa yliopistossa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja, Työ ja yrittäjyys 50/2009, WWW-dokumentti. Saatavana [http://rewardresearch.aalto.fi/fi/research/tutkimusraportit/](http://rewardresearch.aalto.fi/fi/research/tutkimusraportit/http://rewardresearch.aalto.fi/fi/research/tutkimusraportit/), Luettu 1.6.2014

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2010. Suomen Matkailustrategia 2020, 4 hyvää syytä edistää matkailutoimialojen kehitystä. Www-dokumentti, Saatavana: http://www.tem.fi/files/27053/Matkailustrategia_020610.pdf. Luettu 19.1.2013

Vaasan kaupunki. 2002. Vaasan kaupungin henkilökunnan ALOITETOIMINNAN TOIMINTAOHJE, Kaupunginhallituksen yleisjaosto/Stadsstyrelsens allmänna sektion 10.1.2002 §3. Www-dokumentti. Saatavana <http://www1.vaasa.fi/henkilostopalvelut/julkaisut/pdf/aloiteopas.pdf>, Luettu 1.1.2013

Vantaan kaupunki, Henkilöstökeskus. 2001. Kannustaminen ja palkitseminen. Www-dokumentti. Saatavana https://www.vantaa.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/vantaa/embeds/vantaawwwstructure/33067_Kannustaminen_ja_palkitseminen_1_.pdf. Luettu 1.6.2014

WWF. Saaristomeren kansallispuistolle kansainvälinen PAN Parks -merkki ensimmäisenä merellisenä kansallispuistona Euroopassa, Www-sivut. Saatavissa: <http://wwf.fi/jarjesto/viestinta/uutiset-ja-tiedotteet/Saaristomeren-kansallispuistolle-kansainvalinen-PAN-Parks--merkki-ensimmaisena-mereisena-kansallispuistona-Euroopassa-732.a>, Luettu 26.1.2013

LIITTEET

LIITE 1

KYSELYLOMAKE

MATKAILUALAN YRITYKSEN HENKILÖSTÖN KEHITTÄMINEN

Ole hyvä ja vastaa eri vaihtoehtoja sisältäviin kysymyksiin **rastittamalla (X)** parhaiten sopiva vaihtoehto ja kirjoita avoimiin kysymyksiin **oma vastauksesi tai mielipiteesi**.

TAUSTATIEDOT

1. Ikä

- 15-19 vuotta
- 20-24 vuotta
- 25-34 vuotta
- 35-44 vuotta
- 45-54 vuotta
- 55-64 vuotta
- 65- vuotta

2. Sukupuoli

- Mies
- Nainen

3. Työsuhteen muoto

- Toistaiseksi voimassa oleva
- Määräaikainen

4. Työsuhteen pysyvyys

- Kokopäivätyö
- Osa-aikainen

5. Korkein suorittamasi koulutus

- Alempi perusaste
- Ylempi perusaste
- Keskiaste
- Alin korkea-aste
- Alempi korkeakouluaste
- Ylempi korkeakouluaste
- Tutkijakoulutusaste
- Koulutusaste tuntematon.

6. Oletko tällä hetkellä koulutustasi vastaavassa tehtävässä?

- Kyllä
- En

7. Kuinka kauan olet ollut nykyisessä työpaikassasi?

- 0-1 vuotta
- 2-3 vuotta
- 4-6 vuotta
- 7-9 vuotta
- 10 vuotta tai enemmän

SITOUTUMINEN

8. Olen sitoutunut nykyiseen työpaikkaani _____.

- en ole lainkaan sitoutunut työpaikkaani
- olen vähän sitoutunut työpaikkaani
- olen sitoutunut työpaikkaani
- olen hyvin sitoutunut työpaikkaani
- en osaa sanoa

9. Kuinka tärkeänä sitoutumisesi kannalta pidät seuraavia asioita?

Vastausvaihtoehdot ovat seuraavat:

1 ei lainkaan tärkeää, 2 jonkin verran tärkeää, 3 tärkeää, 4 erittäin tärkeää, 5. en osaa sanoa

	1	2	3	4	5
Mahdollisuus edetä uralla					
Mahdollisuus koko työuraan samassa organisaatiossa					
Erilaisiin koulutusohjelmiin pääseminen					
Mahdollisuus kehittää ammattiosaamista					
Työtehtävien mielekkyys					
Työn arvostus					

10. Olen harkinnut työpaikan vaihtoa lähiaikoina? _____ täysin eri mieltä

- melko eri mieltä
- melko samaa mieltä
- täysin samaa mieltä

11. Jos olet harkinnut työpaikan vaihtoa, miksi?

12. Jos olet harkinnut työpaikan vaihtoa, mikä on saanut sinut jäämään nykyisen työnantajasi palvelukseen?

13. Olen tyytyväinen työtehtäviini tällä hetkellä.

- täysin samaa mieltä
- melko samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- melko eri mieltä
- täysin eri mieltä

14. Työpaikkani tarjoaa hyvät mahdollisuudet etenemiseen työurallan.

- täysin samaa mieltä
- melko samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- melko eri mieltä
- täysin eri mieltä

15. Haluan päästä tulevaisuudessa työpaikallani nykyistä korkeampaan asemaan.

- täysin samaa mieltä
- melko samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- melko eri mieltä
- täysin eri mieltä

16. Mainitse kolme tekijää, jotka vaikuttavat eniten työpaikkaan sitoutumiseen omalla kohdallasi.

- 1 _____
- 2 _____
- 3 _____

MOTIVAATIO

17. Olen motivoitunut työhöni tällä hetkellä.

- täysin samaa mieltä
- melko samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- melko eri mieltä
- täysin eri mieltä

18. Mitkä seuraavista motivoivat sinua eniten työssäsi? Valitse **kaksi (2)** tärkeintä.

- palkka
- henkilökohtaisesti saatu kiitos hyvästä työstä
- hyvä työilmapiiri
- työympäristö ja työolosuhteet
- arvostus työpaikalla
- työtehtävien mielekkyys
- etenemismahdollisuudet
- asiakkaat
- mahdollisuus vaikuttaa työyhteisön asioihin
- muu

19. Valitsemani motivaatiotekijät ovat toteutuneet hyvin työpaikallani.

- täysin samaa mieltä
- melko samaa mieltä
- melko eri mieltä
- täysin samaa mieltä
- en osaa sanoa

20. Mitkä voisivat olla motivaatiosi heikentäviä tekijöitä?

JOHTAMINEN

21. Työpaikassani on hyvä työilmapiiri.

- täysin samaa mieltä
- melko samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- melko eri mieltä
- täysin eri mieltä

22. Mikä seuraavista vaikuttaa työilmapiiriin eniten? Valitse yksi (1).

- avoin ja kannustava keskustelu
- arvostus työpaikalla
- työtehtävien mielekkyys
- yhteistoiminta
- muu. Mikä? _____

23. Miten työilmapiiriä voitaisiin parantaa? Mitkä tekijät heikentävät ilmapiiriä?

24. Työpaikkani esimiesten johtamistapa on tasapuolinen ja kannustava.

- täysin tasapuolisena ja kannustavana
- melko tasapuolisena ja kannustavana
- ei tasapuolisena eikä kannustavana
- melko epätasapuolisena ja ei-kannustavana
- täysin epätasapuolisena ja ei-kannustavana

25. Saan riittävästi tukea esimieheltäni.

- täysin samaa mieltä
- melko samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- melko eri mieltä
- täysin eri mieltä

26. Yrityksen johto on mielestäni onnistunut tehtävissään.

- täysin samaa mieltä
- melko samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- melko eri mieltä
- täysin eri mieltä

OSAAMINEN

27. Perehdyttäminen hoidettiin omalta kohdaltani hyvin.

- täysin samaa mieltä
- melko samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- melko eri mieltä
- täysin eri mieltä

28. Mitä asioita jäit kaipaamaan perehdyttämisessäsi?

29. Koetko työtehtäväsi liian vaikeiksi tai helpoksi verrattuna osaamiseesi?

- liian vaikeiksi
- melko vaikeiksi
- ei vaikeiksi eikä helpoiksi
- melko helpoiksi
- liian helpoiksi

30. Millaista koulutusta toivoisit saavasi työtehtäviisi liittyen?

31. Olen päässyt vaikuttamaan työtehtävieni sisältöön.

- täysin samaa mieltä
- melko samaa mieltä
- ei samaa eikä eri mieltä
- melko eri mieltä
- täysin eri mieltä

32. Oletko tyytyväinen työpaikkasi organisaatioon ja/ tehtävienjakoon? Jos et ole niin, mitä pitäisi tehdä?

TYÖPAIKAN KEHITTÄMINEN

33. Mitkä ovat työpaikkasi keskeiset heikkoudet nykyinen kilpailu huomioon ottaen?

34. Mitkä ovat työpaikkasi keskeiset vahvuudet nykyinen kilpailu huomioon ottaen?

35. Mitkä ovat työpaikkayrityksesi keskeisimmät haasteet tulevaisuuden näkökulmasta?

36. Mitkä ovat työpaikkayrityksesi keskeisimmät mahdollisuudet tulevaisuuden näkökulmasta?

37. Millä tavoin työpaikkasi toimintaa tulisi kehittää yrityksen menestyksen takaamiseksi?

38. Vapaa sana

KIITOS VASTAUKSISTASI!

LIITE 2

VARSINAIS-SUOMEN LIITTO MAAKUNTASUUNNITELMA

SWOT-analyysi v. 2030

<p>Sisäiset tekijät</p>	<p>VAHVUUDET (V)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Rikas historia, kulttuuriympäristö - Monipuolinen luonto ja edullinen ilmasto - Tuottava maaseutu ja ainutlaatuinen saaristo - Vahva koulutus- ja tutkimuskeskittymä - Monipuolinen elinkeinorakenne - Hyvä sijainti ja liikenteellinen saavutettavuus (meritse, lentäen, rautateitse, maanteitse) - Alueen kaksikielisyys 	<p>HEIKKOUEDET (H)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Vahvat kuntarajat ja yhteistyön vaikeus - Alueen heikko imago - Kärkiyritysten suhdanneherkkyys - Julkisen liikenteen puutteellinen palvelutaso (rautatiet, joukkoliikenne) - Alueen työllisyysongelmat (mm. korkeasti koulutettujen työpaikkojen vähäisyys) - Palvelujen heikkeneminen - Yhdyskuntarakenteen osittainen hajanaisuus - Vesistöjen tila
<p>Ulkoiset tekijät</p>	<p>MAHDOLLISUUDET (M)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Teknologinen kehitys - Liikkuvuuden lisääntyminen / monikulttuuristuminen - Tutkimuksen ja kehitystyön kansainvälistyminen - EU:n toimintapolitiikka (mi. Itämeristrategia) - Lähialueiden taloudellinen kasvu - Logistiikan kehittäminen - Uudet vientimahdollisuudet (mm. osaaminen) 	<p>Ylivoimatekijät (V+M)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Alueen sijainnin hyödyntäminen Itämeren rannalla ja logistisen aseman vahvistaminen - Huippuosaamiseen ja koulutukseen panostaminen etenkin maakunnan vahvoilla osaamisalueilla - Kansainvälisen pk-yrityttäjäyden lisääminen ja yhteistyöverkostojen kehittäminen - Matkailun mahdollisuuksien hyödyntäminen erityisesti saaristossa - Panostaminen kulttuuriin ja luoviin aloihin - Ympäristön käyttäminen vetovoimatekijänä
<p>MAHDOLLISUUDET (M)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Yhteistyökulttuurin ja maakuntaidentiteetin vahvistaminen - Maatalouden mahdollisuuksien hyödyntäminen (agribisnes) - Riskirahoituksen lisääminen ja innovaatioiden kaupallistaminen - Siirtolaisten kotouttaminen ja osaamisvoimavaran hyödyntäminen - Liikenneverkon vahvistaminen ja joukkoliikenteen uudet ratkaisut - Aktiivinen työllisyyspolitiikka 	<p>UHAT (U)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Markkinoiden kansainvälistyminen - Ilmastonmuutos ja ympäristön kuormittuminen - Julkisen talouden heikkeneminen ja kansainvälisen talouden epävarmuus - Kansainvälisen rikollisuuden lisääntyminen - Alueellinen keskittyminen - Väestön ikääntyminen - Vähäinen kiinnostus yhteiskunnallisiin asioihin 	<p>Uhat hallintaan (V+U)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Osaamisen vahvistaminen kansainvälisillä markkinoilla - Uudet energiaratkaisut ja uusiutuvien energia-avarojen käytön lisääminen - Kasvuhakuisten yritysten tukeminen - Vesien suojelutoimenpiteiden tehostaminen - Ikääntyvien voimavarojen hyödyntäminen - Maakunnan osa-alueiden kehityksen turvaaminen - Uusien teknologioiden hyödyntäminen - Osallisuuden lisääminen
		<p>Katastrofi alueet (H+U)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avaintoimialojen alasajo (esim. telakkateollisuuden loppuminen) - Alkutuotannon toimintaedellytysten loppuminen ja maaseudun autoituminen - Julkisen hallinnon lamaantuminen taloudellisten voimavarojen puuttuessa - Väestön polarisoituminen ja radikalisoituminen - Ympäristön ylikuormittuminen - Huoltosuhteen jyrkkä heikkeneminen

SWOT eli VHMU-taulu on laadittu siten, että työ- ja elinkeinoministeriön laatiman Aluestrategia 2020 –raportin mukaiset keskeiset megatrendit ovat pohjana määriteltäessä ulkoisia tekijöitä eli mahdollisuuksia (M) ja uhkia (U). Maakunnan kehityksen sisäiset tekijät on tiivistetty vahvuudeksi (V) ja heikkoudeksi (H). Sisäisten ja ulkoisten muutostekijöiden vaikutuksia on analysoitu ristiintaulukoimalla muutostekijöitä keskenään. Näin on saatu neljä analyysikenttää: ylivoimatekijät (V+M), heikkoudet vahvuudeksi (H+M), uhat hallintaan (V+U) ja katastrofi alueet (H+U).

LIITE 3

ESIMERKKEJÄ PALKKAUKSEEN LIITTYVIEN ETUJEN KÄYTÖSTÄ JA VAIKUTTAVUUDESTA (Hakonen ym. 2005)

Etu	Mitä tavoitellaan	Tärkeys työssä pysymisen ja viihtymisen kannalta	Kannustavuus
Lounasetu	Henkilöstön hyvinvointi	+++	+++
Päiväkahvi		+	
Laajennettu työterveyshuolto		++	+
Henkilöstökerho (harrastus- ja virkistystoiminta)		+	+
Puhelin- ja autoedut	Tarjotaan etua tarvitseville, helpottaa työtä	0	+
Henkilöstöalennukset	Tavoitteena hyvä työnantaja, helpottavat yksityiselämän järjestelyjä	0	+++
Vuokra-asunnot		Koskee vain joitakin	+
Henkilöstölaina		0	+++
Ylimääräiset eläkeedut	Kannustetaan sitoutumaan yritykseen. Tavoitteena hyvä työnantaja	++	+
Lomaedut	Tavoitteena hyvä työnantaja, palkitsee sitoutumisesta yritykseen	++	++
Merkkipäivämuistaminen	Yksilön huomioiminen, palkitsee sitoutumisesta yritykseen	0	0