

KARELIA-AMMATTIKORKEAKOULU
Johtaminen ja liiketoimintaosaaminen
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Henna Pietarinen

TYÖSSÄ PALKITSEMINEN

Opinnäytetyö
Toukokuu 2019



OPINNÄYTETYÖ
Toukokuu 2019
Johtamisen ja liiketoimintaosaami-
sen koulutus

Tikkarinne 9
80200 JOENSUU
+358 13 260 600 (vaihde)

Tekijä(t)
Henna Pietarinen

Nimeke
Työssä palkitseminen

Toimeksiantaja
Karelia ammattikorkeakoulu

Tiivistelmä

Nykypäivän muuttuvassa työmaailmassa palkitsemisesta on tullut tärkeä osa esimiestyötä. Aineeton palkitseminen, johon luetaan muun muassa palautteet, on oleellinen osa joka päiväistä työtä. Työssä palkitseminen voi lisätä työn houkuttelevuutta, työmotivaatiota ja yhteisöllisyyttä. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia ja kehittää Karelia ammattikorkeakoulun palkitsemisen malleja ja henkilöstön mielipiteitä näistä malleista ja aineetomasta palkitsemisesta.

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan tapaustutkimus. Opinnäytetyötä varten toteutettiin haastattelututkimus, jonka avulla pyrittiin saamaan selville, millaisiksi nykyiset palkitsemisen mallit mielletään. Tavoitteena oli myös saada kehitysideoita palkitsemisesta, ja siitä mitkä olisivat henkilöstön mielestä tervetulleita.

Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että nykyiset palkitsemisen mallit on otettu vastaan pääosin positiivisin mielin. Avoimuutta ja läpinäkyvyyttä palkitsemisen kriteereihin ja toteutukseen tarvittaisiin enemmän yhteishengen ja työtyytyväisyyden parantamiseksi. Esimiestyön ja johtamistaitojen merkitys korostuu entisestään, jotta saadaan luotua jokaista palkitseva työympäristö.

Kieli
suomi

Sivuja 55
Liitteet 2
Liitesivumäärä 2

Asiasanat
palkitseminen, työmotivaatio, työhyvinvointi



THESIS
May 2019
Degree Programme in Business
Management and Leadership
Master's Thesis

Tikkarinne 9
FI 80200 JOENSUU, FINLAND
Tel. +350 13 260 600 (switchboard)

Author(s)
Henna Pietarinen

Title
Incentives at Work
Commissioned by
Karelia University of Applied Sciences

Abstract

Incentives at work have become an important part of supervisory duties in the changing present day world. Immaterial incentives, such as feedback, are an essential part of everyday work. Incentives can increase employee motivation and the attractiveness of work, and improve social relations at the workplace.

This thesis is a case study. Its aim is to study and develop methods of incentives and immaterial incentives at Karelia University of Applied Sciences. Interviews of the personnel were carried out to find out how the current methods are perceived. The other main objective of the thesis was to get incentive ideas which would enhance employee motivation

Based on the research, the current incentive methods are mainly considered positive. The openness and transparency of the qualifying criteria and execution of incentive plans should be increased in order to enhance communal spirit and work satisfaction. The importance of management skills is emphasized when the organization is trying to create a rewarding work place for everyone.

Language
Finnish

Pages 55
Appendices 2
Pages of Appendices 2

Keywords
Incentive, work motivation, well-being at work

Sisältö

1	Johdanto	5
2	Palkitsemisen eri muodot ja merkitys	7
	2.1 Työpaikkaedut palkitsemisen muotona.....	11
	2.2 Aloitteet ja niistä palkitseminen	14
	2.3 Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet	16
	2.4 Palkitseva palaute	19
	2.5 Palkitsemisen vaikutus työhyvinvointiin	22
3	Palkitsemisen prosessi	25
	3.1 Kokonaispalkitseminen.....	25
	3.2 Suunnittelu ja kehittäminen	28
	3.3 Esimiehen rooli.....	30
4	Tutkimusmenetelmät, kohderyhmä, arviointimenetelmät	31
	4.1 Haastattelututkimus.....	32
	4.2 Kohderyhmä.....	34
	4.3 Aineiston purkaminen ja analysointi	35
5	Tutkimus ja tulokset	36
	5.1 Tutkimuksen toteutus	36
	5.2 Vastausten tulokset ja analysointi	37
	5.3 Johtopäätökset ja kehittämissuositukset	46
	5.4 Opinnäytetyön prosessin ja menetelmien kriittinen tarkastelu	51
	Lähteet	54

Liitteet

- Liite 1 Tutkimuskutsu
- Liite 2 Haastattelukysymykset

1 Johdanto

Palkitseminen on johtamisen väline, jonka avulla voidaan lisätä yrityksen menestystä ja motivoida henkilökuntaa parempiin tuloksiin. Hyvin rakennettu palkitsemisstrategia tukee yrityksen toimintaa, kun on huomioitu, mistä asioista halutaan palkita, millä tulosten tasolla palkitseminen tapahtuu ja miten palkkio jaetaan henkilökunnan kesken. Tämä on tapa, jolla voidaan kannustaa työntekijöitä hyvään panos-tuotossuhteeseen pitkällä aikavälillä. Samalla saadaan kehitettyä yrityksen kilpailukykyä. Palkitsemisessa tärkeää on molemminpuolinen hyötysuhde eli työnantaja saa työntekijältä haluamansa työpanoksen ja työntekijä taas palkkion muodossa hänelle tärkeitä asioita. (Kauhanen 2010, 88 - 91; Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 15.)

Opinnäytetyö laaditaan toimeksiantona Karelia-ammattikorkeakoululle ja siinä tutkitaan toimeksiantajalla käytössä olevaa palkitsemisen mallia. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää henkilöstön ajatuksia nykyisestä palkitsemisen mallista sekä henkilöstön tietoisuutta erilaisista palkitsemisen muodoista ja miten he kokevat tällaisen palkitsemisen lisäävän työtyytyväisyyttä ja -hyvinvointia. Tämän kautta voidaan mahdollisesti lisätä työmotivaatiota ja -hyvinvointia, millä saadaan sitoutettua työntekijöitä työyhteisöön. Nämä ovat tämän opinnäytetyön keskeisiä asioita työelämän kehittämistehtävänä. Yhteisöllisyys, työssä viihtyminen ja työmotivaation säilyttäminen ovat tärkeitä työntekijöiden vaihtuvuuden vähentämiseksi ja työurien jatkumisen kannalta. Opinnäytetyön tavoitteena on lisäksi löytää ehdotuksia työssä palkitsemiseen ja työtyytyväisyyden ja -hyvinvoinnin lisäämiseksi. Tavoitteen saavuttamiseksi tullaan perehtymään aiheesta kertovaan kirjallisuuteen ja haastatellaan Karelia-ammattikorkeakoulun henkilökuntaa. Aiheena työssä palkitseminen on ajankohtainen niin yhteiskunnallisesti kuin Karelia-ammattikorkeakoulussakin, jossa on otettu tänä syksynä käyttöön uusimpana palkitsemisen muotona kannustamisen ja palkitsemisen periaatteet.

Työssä palkitseminen ja työhyvinvoinnin merkitys kasvaa työelämän jatkuvasti muuttuessa, ja tässä kohtaa korostuu johtamisen ja esimiestyön osaaminen. Esimiehen pohjimmainen tarkoitus on yhä sama kuin ennenkin, eli tulosten aikaan saaminen, mutta sen saavuttamiseksi tarvitaan erilaisia johtamistaitoja. Esimiehen tulisi kehittää omia johtamistyylejään tunnistamalla ensin tärkeimmät kehityskohteet, joihin panostaa. Osaamiseen ja suoritukseen panostavat johtamistyyli on tärkeitä, koska osaava työntekijä saa paljon tuloksia aikaan. Myös heikommista suorituksista tulisi palkita muistaen, että jokainen työntekijä on osa yrityksen voimavaroja ja jokainen pystyy parempaan tulokseen oikealla ohjauksella ja motivoinnilla. Onnistunut palkitsemisen ja työhyvinvoinnin lisääminen liittyy vahvasti molempiin johtamistyyliin, kun osaamisen lisääntyessä päästään parempiin tuloksiin ja sitä kautta yritykset tai organisaatiot palkitsevat työntekijöitään ja ovat halukkaampia panostamaan myös työhyvinvointiin. Työntekijät eivät enää tyydy samaan kuin aiemmin, vaan odottavat saavansa kehitymis- ja etenemismahdollisuuksia, henkilökohtaisempaa palkitsemista ja -johtamista. Hyvä esimies tuntee alaisensa ja heidän potentiaalinsa, jolloin jokaisen roolit ja velvollisuudet ovat selkeästi esillä. (Sistonen 2008, 15–19, 36–38; Kauhanen 2010, 118–119.)

Samuli Sistosen (2008) kirjassa *Paranna tuloksia ja Palkitse* on kerrottu suorituksen parantamisen donitsista, jossa keskiössä ovat osaaminen ja organisaation strategia. Kehän muodostavat yhtä suurina osa-alueina selkeät tehtävät ja haastavat tavoitteet, tehokas johtaminen ja kannustava palkitseminen. Jokaisen osa-alueen tulisi olla yhtä tärkeä, vaikka jokaista periaatteessa voidaankin kehittää myös erillään, mutta tällöin ei saavuteta parasta mahdollista tehokkuutta ja tuloa. Perinteisesti palkitseminen on ollut rahallista palkitsemista keskimäärin kerran vuodessa, mutta nykyisin perusteet palkitsemiselle ovat muutosten tuulten alla. Tämä tarkoittaa sitä, että tarkastellaan yksilön työsuoritteita ja -tuloksia, miten hän kehittyy omassa työssään sekä sitä miten hän toimii osana tiimiä ja organisaatiota. Tässäkin osaamisen ja suorituksen johtamisen panostuksen merkitys on tärkeää, koska hyvä johtaminen lisää työmotivaatiota ja sitouttaa työntekijöitä organisaatioon paremmin kuin rahallinen palkitseminen. Myös palkitsemisen kriteerien tulisi olla selkeitä ja kannustavia, eihän tarkoituksena pitäisi kuitenkaan

olla kenenkään fyysisen tai henkisen pääoman loppuun kuluttaminen. (Sistonen 2008, 39–40, 217–218; Tiennari & Meriläinen 2016, 146–147.)

Kehitystyön tutkimus on laadullinen tapaustutkimus. Tutkimus toteutettiin haastattelun muodossa. Opinnäytetyön tutkimusosiossa haastateltiin työntekijöitä ja esimiehiä, että saatiin kartoitettua miten näiden kahden henkilöstöryhmän näkemykset ja odotukset eroavat toisistaan. Toimeksiantajalla on käytössään useita palkitsemisen välineitä, kuten palkallinen työloma, seniorivapaa ja vuosittainen palkkauksen arviointi. Toimeksiantaja kehittää palkitsemisen ja kannustamisen välineitä jatkuvasti ja pyrkii lisäämään niitä tarpeen mukaan. Tutkimuksen päätaivoitteena oli saada tietoa, miten henkilöstö mieltää nykyiset palkitsemisen muodot ja onko niissä parantamisen varaa. Tutkimuksessa otettiin myös huomioon henkilöstöltä mahdollisesti saatavat uudet ajatukset. Tutkimuksen pohjalta toimeksiantaja voi kehittää palkitsemista henkilöstöä yhtenäistävään ja motivoivaan suuntaan.

2 Palkitsemisen eri muodot ja merkitys

Palkitseminen merkitsee sitä, että työnantaja antaa työntekijälle edellytykset päästä hyviin työsuorituksiin eli oikeanlaisen työympäristön ja työvälineet, perehdytyksen ja selkeät tavoitteet. Näiden avulla työntekijällä on valmius suoriutua annetuista tehtävistä ja hän on motivoitunut tekemään parhaansa. Kun nämä asiat ovat kunnossa, kannustetaan työntekijää parempiin tuloksiin ja kehittämään omaa osaamistaan erilaisten palkkioiden muodossa. Palkitseminen voidaan nähdä yhtenä keinona sitouttaa työntekijät yritykseen ja organisaatioon. Joillekin itse työn tekeminen voi olla tärkeintä, jolloin kiinnostavat työtehtävät toimivat palkkiona ja sitouttajana. Toiselle taas palkka on tärkein elementti työhön sitouttaessa, jolloin erilaiset edut ja rahalliset palkkiot toimivat motivaatiota lisäävinä tekijöinä. (Rantamäki ym. 2006, 19–21.)

Motivaatio vaikuttaa ratkaisevasti työtehokkuuteen ja työtyytyväisyyteen, joten on tärkeää ymmärtää, että työmotivaatiota lisääviä tekijöitä ovat työn sisältö ja työn

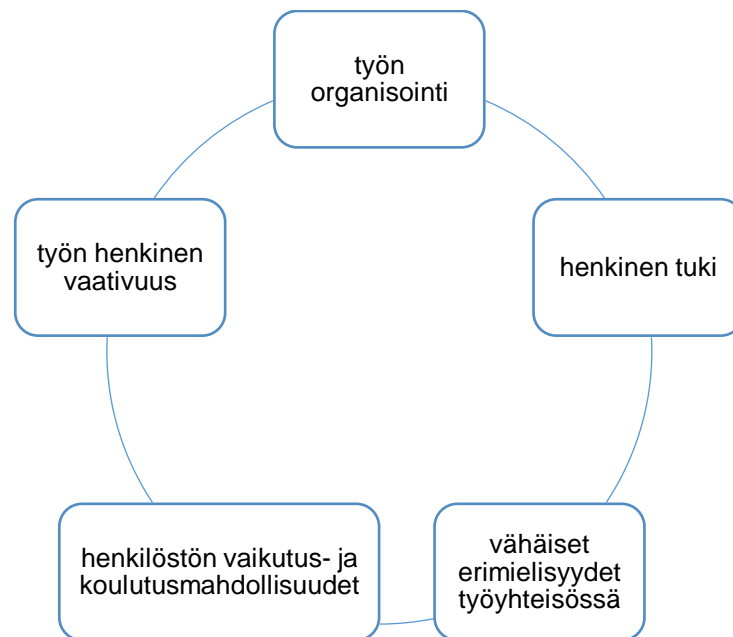
tekemisestä saatava arvon ja arvostuksen tunne. Työntekijän motivaation ollessa korkealla on hänellä halu panostaa työnantajansa menestymiseen. Työmotivaatiota mietittäessä keskeisessä roolissa ovat myös työntekijöiden ikä ja työuran pituus. Nämä tekijät vaikuttavat oleellisesti siihen, mikä työntekijälle on ollut tärkeää aiemmin ja mikä on tärkeää nyt. Iän ja uran lisäksi tulisi ottaa huomioon erilaiset elämäntilanteet, jotka myös vaikuttavat työelämään, haluttiin niin tai ei. (Rantamäki ym. 2006, 22, 35–36.)

Palkitsemisen tulisi olla prosessi, josta hyötyy niin työnantaja kuin työntekijä. Se on johtamisen väline, jolla tuetaan tavoitteiden saavuttamista ja yrityksen strategiaa sekä visiota. Tällä välineellä kerrotaan yritykselle tärkeistä asioista ja arvoista. Kun nämä ovat myös työntekijöiden tiedossa ja heille asetetut tavoitteet selkeitä, lisäävät ne yhdessä työhyvinvointia ja sitä kautta myös motivaatiota tehdä työ parhaalla mahdollisella tavalla. Kuitenkin se, miten palkitseminen ymmärretään, on yksilöllistä. Tällöin tulisi huomioida palkittavien ikä, työelämän tavoitteet ja elämäntilanne, mikäli halutaan saada aikaan oikeanlaista motivointia. Palkitsemisen mallia toteutettaessa tulisi myös miettiä, kuinka aineellisia ja aineettomia palkintoja jaetaan ja millä perusteella. Aineellisella palkitsemisella tarkoitetaan rahallista palkkiota ja aineettomalla asioita, joihin yleensä voidaan vaikuttaa erilaisilla johtamistavoilla. (Rantamäki ym. 2006, 32–33; Vartiainen & Kauhanen 2005, 16–22, 142–143.) Tämä opinnäytetyö tarkastelee lähinnä sellaista palkitsemista, joka ei ole suoraan rahallista korvausta.

Aineeton palkitseminen voidaan jakaa kahteen osaan. Kauhasen (2010) mukaan aineeton palkitseminen on joko urapalkkioita tai sosiaalisia palkkioita. Urapalkkioihin kuuluvat jo itse työ, työntekijän kehittyminen, joustaminen työajoissa ja uralla kasvumahdollisuudet. Sosiaaliset palkkiot taas pitävät sisällään tunnustukset ja palautteet, statussymbolit ja työyhteisön edustamisen. Aineeton palkitseminen koetaan usein ilmaisena, vaikka se voi yritykselle maksaakin paljon, mutta työntekijälle tämä ei välttämättä näy. Aineeton palkitseminen voi huonosti suunniteltuna ja toteutettuna näyttäytyä työntekijän silmin täysin turhana. Aineettoman palkitsemisen palkkiot myös usein tunnustetaan vasta kun ne otetaan pois tai niitä muutetaan. Yrityksen johdon ja esimiesten tulisi sisäistää aineettoman palkitse-

misen muodot ja seisoa niiden takana, jotta ne tuntuvat myös alaisten näkökulmasta tuntuilta palkkioilta eikä vain sanahelinältä. (Kauhanen 2010, 97; Rötkin 2015, 142–145.)

Työelämän laatu on merkittävä asia, johon tulisi työpaikoilla kiinnittää huomiota. Alla olevasta kuvasta (kuva 1) nähdään, mitä kaikkea hyvä työelämän laatu pitää sisällään. Laatutekijöistä on kerrottu kirjassa Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Hyvän työelämän laadun merkityksen sisäistänyt yritys panostaa henkilöstönsä hyvinvointiin. Tämä näkyy niin lyhyellä kuin pitkälläkin aikavälillä yrityksen palvelun laadun tasossa ja asiakastyytyväisyydessä. (Riikonen ym. 2003, 8-11.)



Kuvio 1. Työelämän laatu (Riikonen, Tuomi, Vanhala, Seitsamo 2003, 8).

Työelämän laatu jakaantuu kahteen osa-alueeseen. Ensimmäinen osa pitää sisällään organisaation erilaiset säännöt ja tavat, kuten työturvallisuuden, työn kehittämisen sekä henkilöstön vaikutusmahdollisuudet asioihin. Toinen osa taas koskee työhyvinvointia ja jaksamista. (Riikonen ym. 2003, 8-11.)

Työympäristö vaikuttaa motivaatioon ja sitä kautta palkitsevuuteen. Yksilön kyvyt ja taidot huomioiden pystytään lisäämään sisäistä motivaatiota, kun yksilö yltää hänelle annettuihin haasteisiin. Tällä tavoin johtaen voidaan vähentää ulkoisen

palkitsemisen tarvetta. Sisäisen motivoinnin ansiosta työntekijä voi löytää työn merkityksellisyyden ja työn ilon, mikä lisää työtyytyväisyyttä ja -hyvinvointia. Työympäristö voi motivoida myös toisella tavalla, kun ekologiset ratkaisut ja yhteiskunnan hyvinvointi on monelle tärkeämpää kuin taloudellisen kasvun lisääminen. Työyhteisössä kierrättäminen, paperiton toimisto, energian säästäminen ja hyväntekeväisyys voivat lisätä työntekijöiden työhyvinvointia ja motivaatiota, kun he voivat olla ylpeitä omasta työpaikastaan ja työnantajasta. Samalla tavoin myös työyhteisössä toisistaan huolehtiminen voi olla monelle tärkeää ja motivaation lähde. Yritys voi kannustaa vähentämään yksityisautoilua esimerkiksi tulemalla jollain tavalla vastaan, jos työntekijät kulkevat yhteiskyydeillä tai suosivat kevyen liikenteen vaihtoehtoja. (Vartiainen ym. 2005, 138–140; Kauhanen 2010, 79, 82–83; Kasvio 2014, 118–119.)

Esimiehillä on eturivin paikka vaikuttaa alaistensa työhyvinvointiin ja palkitsemiseen ja sitä kautta myös henkilöstön sitouttamiseen. Heidän tulisi keskustella alaistensa kanssa työtehtäviin ja työyhteisöön liittyvistä asioista säännöllisesti, jolloin aikaansaataisiin molemminpuolinen tuntemus ja luottamus. Näin saataisiin avattua yhteys, joka parantaisi niin työntekijän kuin työnantajankin olosuhteita. Kehityskeskustelut ovat yksi keino saada selville, mitä työntekijät ovat mieltä työtehtävistä ja työnantajasta ja miten he näkisivät parhaaksi parantaa asioita. Kehityskeskusteluiden lisäksi voitaisiin yrityksissä pyrkiä pitämään keskusteluyhteyttä auki esimerkiksi viikoittaisilla tulosvarteilla tai muilla vastaavilla pikkukeskusteluilla. Henkilöstön mielipiteisiin ja näkemyksiin olisi hyvä varata aikaa ja niihin tulisi suhtautua vakavasti, sillä jo pelkällä osallistamisella on suuri vaikutus työhyvinvointiin ja henkilöstön sitoutumishaluihin. Yritysten panostus henkilöstön voimavarojen tukemiseen on yksi hyvä keino luoda toimiva ja haluttu työpaikka. (Gustafsson & Jokinen 1997, 139; Rantamäki ym. 2006, 58–61,74; Riikonen ym. 2003, 19.)

2.1 Työpaikkaedut palkitsemisen muotona

Työpaikkaedut ovat osa palkitsemista, vaikka asiaa ei useinkaan niin mielletä, koska edut ovat saatavilla kaikille työntekijöille. Tällaisiin etuihin kuuluu esimerkiksi työterveyshuolto, joka ei kustannuksiltaan ole työnantajalle mikään pieni menoerä, mutta on tärkeä asia työntekijöille. Edut voivat merkitä työntekijöille niin paljon, että lisäävät työntekijän sitoutumista työnantajaan ja tehtyyn työhön. Työnantajien tulisi nähdä henkilöstöedut mahdollisuutena säilyttää hyvät, nykyiset työntekijät ja löytää myös uusia, jotka olisivat valmiita sitoutumaan työntekijöihinsä panostavaan työnantajaan. (Hakonen, Hakonen, Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 148–151.)

Työnantajan velvollisuus on järjestää työntekijöille työterveyshuolto, jota säätelee 1.1.2002 voimaan tullut työterveyshuoltolaki (Helsilä 2009, 159). Yleensä työnantajan järjestämä työterveyshuolto on melko suppea. Tässä kohtaa työnantajalla olisi hyvä mahdollisuus tarjota työntekijöilleen lakisääteistä laajempaa työterveyshuoltoa. Harva työnantaja esimerkiksi sisällyttää hammashuoltoa työntekijöille kustannettavaan työterveyshuoltoon. Laajamittaisen palvelun tarjoaminen olisi etu työntekijöille ja hyvä lisä kilpailutilanteessa muihin työnantajiin nähden. Tällaisen lisäedun tarjoaminen viestii työntekijöille työnantajan arvostuksesta henkilöstöä kohtaan. Rantamäen (2006) mukaan edut, jotka liittyvät terveydenhuoltoon, ovat pysyvän työsuhteen jälkeen yksi halutuimmista eduista. Myös muunlainen hyvinvointiin perustuva etu kuten esimerkiksi hieronta, tupakoinnin lopettamisen tukeminen tai erilaiset kuntoremontit ovat hyvä tapa kertoa henkilöstölle, että heidän fyysisestä ja henkisestä kunnostaan välitetään. Työpaikan olosuhde-edut tarkoittavat asioita, joilla henkilöstön oloa työpaikalla mukavoitetaan. Tällaisiin etuihin kuuluvat esimerkiksi veloituksettomat virvokkeet kuten ja kahvi ja tee, sanoma- ja aikakauslehdet ja terveyttä ylläpitävät työolot. (Rantamäki ym. 2006, 84–88.)

Usein käytössä on virike-, liikunta-, tai kulttuurisetelit tai -kortit sekä lounassetelit tai -edut. Mikäli yritys tukee liikunnallisia harrastuksia, tulisi yrityksen etukäteen miettiä, mitä harrastuksia lähdetään tukemaan, ettei samalla lisätä myös loukkaantumisia. Vapaa-ajalla tapahtuvia loukkaantumisia tapahtuu enemmän kuin

työtaturmia, joten osa tuetuista urheilumuodoista voi myös lisätä työntekijöiden sairauspoissaoloja. Työntekijät voivat saada alennuksia palveluista tai tuotteista henkilökorttiaan näyttämällä. Monissa yrityksissä nämä edut on saatu työntekijöiden itsensä tai jonkin toimikunnan sopimina. Työntekijöillä voi olla käytössään esimerkiksi puhelin- ja internetyhteys etu. Näistä työnantaja pidättää palkasta verohallinnon ennalta määräämän verotusarvon. Tällaisten etujen tulisi olla haluttuja ja tarvittuja, ettei henkilöstölle tarjota turhia etuja, joista he vielä joutuvat maksamaan. (Sistonen 2008, 214–215; Kauhanen 2016, 38; Kauhanen 2015, 128–129.)

Harrastusten- ja virkistystoiminnan tukemisesta tulee työnantajan neuvotella henkilöstön kanssa yhteistoiminnassa (Yhteistoimintalaki 27.1 § 6 kohta). Tällaisella tukemisella tarkoitetaan liikunnan- ja kulttuurin harrastamista sekä erilaisia työpaikoilla toimivia kerhoja. Yhteistoimintalain 30 §:n mukaan henkilöstön edustajilla on päätäntävalta harraste- ja virkistystoiminnan määrärahojen jakoperusteista. (Äimälä, Rautiainen & Hollmén 2007, 131, 143; Hietala & Kaivanto 2007, 92.)

Etuihin kuuluvat myös joustaminen työajoissa ja työaikapankin käyttäminen, jolloin pystytään tarpeen vaatiessa huomioimaan myös henkilöstön yksityiselämä. Näiden merkitys on kasvanut suuresti viime aikoina kaikkien ikäluokkien keskuudessa. Hyvin järjestettynä työaikajärjestelyistä hyötyvät yrityksessä kaikki. Etu voi näin ollen olla myös palkattomien vapaiden saaminen työtilanteen niin sallissa, mikä ei ole itsestäänselvyys monillakaan työpaikoilla. Vapaissa ja työajoissa joustaminen voi antaa monelle mahdollisuuden opiskella työn ohella, mikäli työnantajalla ei ole suoraan antaa koulutustukea. Työpaikkaetuihin lukeutuu myös etätöiden mahdollistaminen, mikä lisää monen työntekijän kohdalla omaa aikaa, kun sitä ei kulu työmatkoihin. Tämä taas voi mahdollistaa uuden harrastuksen tai yhteistä aikaa perheen kanssa. Työajoissa joustaminen ja työntekijän mahdollisuus oman työajan säätelyyn voi vähentää työstä johtuvaa stressiä. Työntekijän ollessa itse vastuussa työaikansa hallinnasta, voi hän, työn niin vaatiessa, tehdä pidempiä työpäiviä kokematta sitä rasittavaksi. Oman työajan hal-

linta ei välttämättä sovi kaikille, joten siksi on hyvä, että se mahdollistetaan hakukaille. (Liinalaakso, Moisio & Tiihonen 2016, 37; Sistonen 2008, 214–215, 222–223; Kauhanen 2016, 91; Helsilä 2009 106–107.)

Yhteistoimintalain (YTL 16.4 §) mukaan työnantajan tulisi henkilöstösuunnitelmassaan ottaa huomioon työntekijöiden mahdollisuudet työn ja perhe-elämän yhteen sovittamiseksi. Tässä yhteydessä etätöiden mahdollistaminen tulisi ottaa huomioon. Lisäksi suunnitelmassa olisi hyvä ottaa kantaa myös ikääntyvien työntekijöiden tarpeisiin. Tällä tavoin voitaisiin mahdollistaa pidemmät työurat joustamalla työajoissa tai kiinnittämällä huomiota työtehtävien määrään. Kirjassa Yhteistoimintalaki (2007) on kerrottu, että työnantajalla ei kuitenkaan ole velvollisuutta järjestää tällaisia asioita, vaan niistä voidaan erikseen sopia työnantajan ja työntekijän välillä. (Äimälä ym. 2007, 95–96.)

Edut tulisi käydä läpi aika ajoin, että ne olivat tarpeen mukaisia ja toimivia. Etujen päivittäminen voi johtaa siihen, että jokin etu poistuu ja muuta tulee tilalle. Edun poistaminen on helpointa, kun henkilöstö on itse päätenyt samaan tulokseen, ettei kyseessä oleva etu ole tarpeellinen. Se voi esimerkiksi olla sellainen, jota kukaan ei ole edes käyttänyt. Tällöin tilalle voidaan etsiä jokin uusi etu, josta hyötyisi mahdollisimman moni. Mikäli jotain etua ei tarjota kaikille, tulisi työnantajalla olla olemassa sille hyvät perusteet. Läpinäkyvyyden vuoksi olisi hyvä, että edut olisivat kirjattuna paikkaan, jossa ne olisivat kaikkien nähtävillä ja listausta pidettäisiin ajan tasalla. Eduista aiheutuvat kustannukset ovat työnantajalle miettimisen aihe. Tällöin kannattaisi harkita, mitkä edut ovat sellaisia joihin kannattaa panostaa ja mitä niistä mahdollisesti hyödytään pitkällä aika välillä. Yrityksen kannattaisi miettiä etujen kustannusten kertomista työntekijöille, jolloin hekin näkisivät tämän taloudellisen panostuksen, joka heidän edukseen annetaan. (Hakonen ym., 2014, 150–151, 175; Rötkin 2015, 131–132.)

Esimiesten olisi hyvä olla perillä työpaikkaeduista, jolloin he voivat päivittää alaisilleen tiedon etujen muutoksista tai selvittää miten kunkin edun saa otettua käyttöön. Perehtyneisyys auttaa myös uusien työntekijöiden kanssa tai rekrytointitilanteissa, jossa voidaan lisätä mahdollisen työntekijän kiinnostuneisuutta. Esimies voi myös kuunnella ja viedä eteenpäin työntekijöidensä toiveita, ja mikäli

hän haluaa itse vaikuttaa, niin voi hän viedä omasta mielestään palkitsevia ideoita päättävälle taholle. (Hakonen ym., 2014, 170–171.)

2.2 Aloitteet ja niistä palkitseminen

Henkilöstöä kannustetaan nykyisin entistä enemmän aloitteellisuuteen ja tuottamaan innovaatioita, minkä avulla voitaisiin esimerkiksi lisätä kustannustehokkuutta, työturvallisuutta sekä helpottaa oppimista. Aloitteet ja innovaatiot voivat olla mitä vain, mistä voi olla hyötyä työyhteisölle tai yritykselle. Aloitepalkkio on usein rahallinen korvaus, mutta se voisi olla myös mahdollisuus aloitteentekijälle osallistua projektiin, jossa hänen tekemäänsä aloitetta jatkojalostetaan. Näin työntekijä voisi kokea olevansa osa tärkeämpää kokonaisuutta ja sitä kautta saada lisää henkistä pääomaa ja uusia ajatuksia töiden tekemiseen. Palkkio voi olla myös positiivinen palaute kaikkien kuullen tai aloitteen huomioiminen vain aloitteen tekijän kesken, yksilöstä riippuen. (Hirvihuhta & Litovaara 2003, 40–42.)

Aloitetoiminta kuuluu yhteistoimintalain piiriin. Mikäli halutaan ottaa käyttöön aloitetoiminta tai muuttaa jo käytössä olevaa aloitetoimintaa, tulee siitä yhteistoimintalain (Yhteistoimintalaki 27.1 § 3 kohta) mukaisesti neuvotella yhteistoimintamenettelyssä. Aloitetoiminnan säännöistä tulee neuvotella ja sovittuja sääntöjä tulee noudattaa. Yhteistoimintalain mukaan säännöistä ei kuitenkaan ole pakko sopia, vaan työnantaja voi yhteistoimintamenettelyn jälkeen yksipuolisesti vahvistaa aloitetoiminnan säännöt. Tällöin säännöt eivät ole osa yksittäisiä työsopimuksia kuten ne muutoin olisivat. (Äimälä ym. 2007, 124–125.)

Kun aloitteita aletaan pyytää henkilöstöltä, tulisi samalla sopia myös käytännöstä, joka olisi jatkossa selkeä kaikille osapuolille. Eli mitä tapahtuu, kun aloite keksitään, kuka sen käsittelee, kuka päättää eteneekö aloite mihinkään ja millä perusteilla? Tässä vaiheessa tulisi myös sopia mahdollisista palkkioista, eli saako aloitepalkkion aina vai kenties sellaisesta aloitteesta, mikä etenee esimerkiksi tuotantoon asti. Työyhteisön tulee tuntea organisaation käytännöt ja mahdollinen hierarkia osatakseen viedä omia aloitteitaan eteenpäin. Mikäli näin ei osata

tehdä, voi hyväkin innovaatio jäädä käsittelemättä kokonaan. Aloitteiden käsittelyn ja niistä palkitsemisen aikataulu tulee myös olla kaikilla selvillä, ettei käy niin, että aloitteita annetaan, mutta käsittelyssä kestää niin kauan, että aloitteen antaja kokee aloitteensa unohtuneen. Tällöin harva näkee enää toiste vaivan aloitteen tekemiselle. Hyvin toimivalla aloitetoiminnalla saadaan työyhteisöön jatkuvan parantamisen malli, jossa tehdään säännöllisesti parannuksia jatkuvien ehdotusten perusteella. Helsilän (2007) kirjassa Henkilöstöasioita esimiehille on mainittu keinoja, joilla aloitetoiminnasta saatavien aloitteiden avulla saadaan karsittua pois turhaa työtä. Tällaisia keinoja ovat esimerkiksi parannusehdotuksen kirjaaminen, ennen kuin se unohtuu, ongelmien esille tuominen, muiden asiantuntemuksen ja kokemukset hyödyntäminen. (Helsilä 2009, 86–87; Hirvihuhta ym. 2003, 168–169; Sistonen 2008, 135; Stähle & Grönroos 1999, 83.)

Yritys tai organisaatio, jonka odotusarvona on työntekijöiden ideointi ja aloitteet, on myös oltava valmis jatkojalostamaan ja ottamaan käyttöön näitä aloitteita. Tällaisessa työyhteisössä, jossa henkilöstö näkee omat ideansa käytössä, tulee henkilöstöstä enemmän motivoitunutta ja sitoutunutta, kun he kokevat olevansa osa yrityksen menestystä ja kilpailukykyä. Pari- ja tiimityöskentely lisää aloitteellisuutta, kun työyhteisössä lisääntyy keskustelu siitä, miten toimintamalleja voitaisiin kehittää parempaan suuntaan. (Stähle ym. 1999, 56–57; Manka 2011, 84.)

Palkitse taitavammin –kirjassa Hakonen ym. (2014) ovat miettineet aloitetoiminnan sääntöjä. Säännöt tulisi kirjata ylös ja niiden tulisi olla kaikkien tiedossa ja nähtävillä. Jokaisella tulisi olla oikeus tehdä aloitteita. Sääntöihin tulisi kirjata, mikä luetaan aloitteeksi, kuka aloitteita voi tehdä, missä muodossa ne tulee esittää, kuka aloitteet käsittelee ja päättää toteutetaanko aloite. Aloitteen palkitsemisen sääntö tulee myös kirjata ylös, ettei jälkikäteen tule epäselvyyksiä. Palkkio voi olla rahaa tai se voi olla myös tavarapalkkio tai vapaata töistä. Palkkioita miettäessä voisi olla hyvä ottaa henkilöstön edustajia mukaan, jotta palkkioista tulisi työntekijöitä kannustavia. (Hakonen ym. 2014, 178–183.)

2.3 Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet

Osallistumismahdollisuuksilla tarkoitetaan työntekijöiden mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhön liittyviin asioihin prosessien kautta. Vaikutusmahdollisuudet taas tarkoittavat sitä, miten paljon työntekijä voi vaikuttaa omaan työhönsä ja sen menetelmiin. Molemmat ovat merkittävä palkitsemisen osa-alue, jossa myös esimiehellä on iso rooli. Hän voi toiminnallaan edistää alaistensa mahdollisuuksia muun muassa ottamalla heidät mukaan päätöksentekoon sekä huomioida ja palkita saavutuksista. Työn tekemisen tulisi tuntua antoisalta ja työstä tulisi saada iloa elämään. Mikäli näistä molemmat ovat kadonneet, voi niiden takaisin saamisessa olla iso työ. Tästä syystä työn merkityksellisyys ja mahdollisuudet vaikuttaa siihen ovat tärkeitä henkilöstön hyvinvoinnin kannalta. Hyvinvoivia työntekijöitä on myös huomattavasti helpompi johtaa ja heidän kanssaan kommunikointi on joustavaa. (Liinalaakso ym. 2016, 40; Aaltonen & Lindroos 2012, 20–22.)

Henkilöstön työhyvinvoinnin ja motivoinnin kannalta olisi hyvä säännöllisin väliajoin selvittää työntekijöiden toiveita ja kehittymishalukkuutta. Hyvä tapa keskustella asiasta on vuosittaiset kehityskeskustelut, joissa voidaan myös tehdä työntekijälle kehityssuunnitelma. Tällaisen suunnitelman laatiminen olisi hyvä aloittaa kirjoittamalla auki tehtäväkuvaukset, niiden vaatimukset ja mihin ne sijoituvat organisaatiossa. Näin annetaan henkilöstölle mahdollisuus nähdä omat mahdollisuudet ja mihin suuntaan osaamista haluttaisiin lähteä kehittämään. Kehityssuunnitelmaa tehtäessä pitää kuitenkin ottaa huomioon koko työorganisaatio ja osaamistarve nyt ja tulevaisuudessa. Muutoin voidaan kouluttaa johonkin tehtävään liikaa henkilöstöä ja toisaalle liian vähän. Henkilöstölle tulisi kuitenkin antaa mahdollisuus vaikuttaa oman työnsä sisältöön ja sitä kautta kehittyä työntekijänä erilaisten osallistumismahdollisuuksien kautta. Työn sisältöä voidaan lisätä esimerkiksi erilaisilla projekteilla tai lisävastuun antamisella. (Mayor & Risku 2015, 164; Rantamäki ym. 2006, 78–79)

Osallistumismahdollisuudet voidaan kokea eri tavoin: toisille se voi olla palkinto, toisille taas rangaistus. Tällaisissa tilanteissa esimiehen alaisten tuntemus korostuu. Ajatellaan vaikka tilannetta, missä osaa työntekijöistä on pyydetty osallistumaan rekrytointitilaisuuteen, missä yritys on esittäytymässä. Jollekin tämä voi olla

mahdollisuus päästä pois arkisesta aherruksesta ja tilaisuus esitellä omaa työyhteisöään ja tekemiään töitä. Hän voi saada tästä paljon ajatuksia myös oman työn tai työyhteisön parantamiseksi. Tällainen henkilö voisi kokea vaikuttaneensa asioihin, ja tapahtuma olisi hänen mielestään palkkio. Sellaiselle henkilölle, joka kokee tilaisuuden rangaistuksena, ei ole tilaisuudesta mitään hyötyä, kuten ei myöskään yritykselle. Tällaisen henkilön tilaisuuteen lähettäminen voi olla jopa haitallista yrityksen rekrytoinnille tulevaisuudessa. (Rauramo 2012, 112–114; Kauhanen 2010, 103.)

Samoin voi käydä myös tilanteissa, joissa henkilö on päässyt vaikuttamaan asioihin vaikkapa osana projektia. Tämän jälkeen henkilöä voidaan pyytää esittelemään projektin tuloksia tai kouluttamaan projektin pohjalta toisia. Henkilöstä riippuen esittelemine tai kouluttaminen voi olla palkinto tai rangaistus. Mikäli vaikutusmahdollisuus näin muuttuu loppujen lopuksi rangaistukseksi, ei henkilö enää jatkossa halua saada tällaisia mahdollisuuksia. Tällaisissakin tilanteissa korostuu esimiehen rooli ja se, kuinka hyvin hän tuntee omia alaisiaan. Esimiehillä on suuri vaikutus alaiensa osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksiin työpaikalla. Esimiehen ja alaisen suhde sisältää arvotusta molempiin suuntiin, minkä pitäisi lisätä työntekijän vaikutusmahdollisuuksia oman työn autonomiaan ja sen kehittymiseen liittyen. (Rauramo 2012 112–114, 135–139; Kauhanen 2010, 103.)

Mentorina toimiminen voi olla palkitsevaa, kun työntekijä pääsee jakamaan omaa osaamistaan ja epäonnistumisiansa toisille. Samalla hän myös kertaa toimintamallinsa ja voi löytää omasta toiminnastaan kehityskohteita. Samoin mentoroinnin kohteena oleva saa henkilökohtaista opetusta ja vinkkejä käytännön tasolla, mitä ei välttämättä saisi suoraan ohjeista lukemalla. Hän voi myös kyseenalaistaa mentorin antamia oppeja, jolloin syntyy keskustelua siitä, miten asioita olisi kehitettävä parempaan suuntaan. Näin tapahtuessa mentorointi myös kehittää työntekijöiden välisiä suhteita ja lisää yhteisöllisyyttä. Martti Helsilän Henkilöstöasioita esimiehille mukaan mentorointia voidaan pitää yhtenä tulevaisuuden yhteistyöta-voista. (Helsilä 2009, 82–83; Stähle ym. 1999, 146.)

Työn monipuolisuus ja haasteellisuus on palkitsevaa, kun työntekijä kokee töitä olevan riittävästi ja hän saa työt tehtyä. Tässä kohtaa työyhteisön positiivinen tuki

lisää palkitsevaa tunnetta. Työnkierto ja moniosaaminen auttavat näkemään myös toisten tekemää työtä, jolloin työntekijät pääsevät myös vaikuttamaan siihen, miten töitä voitaisiin tehdä paremmin ja tehokkaammin antamalla palautetta ja kehitysehdotuksia. Tämä mahdollistaa myös paremmin sijaistamiset poissaolojen ja lomien aikana, jolloin voidaan säästyä esimerkiksi kesätyöntekijöiden palkkaamiselta. Moniosaajien tulisi saada tehdä kaikkia heille koulutettuja työtehtäviä säännöllisesti, jotta osaaminen saadaan ylläpidettyä. Pitkäaikaisessa työsuhteessa olevien henkilöiden tulisi saada mahdollisuus työnkiertoon tai siirtyä sisäisesti muihin tehtäviin, koska motivaation ylläpitäminen vaikeutuu, kun samaa työtä on tehty yli neljä vuotta. Tässä vaiheessa tehokkuus alkaa yleensä laskea, eikä työskenteleminen ole enää niin mielekästä kuin aiemmin. Työuralla eteneminen ylöspäin ei aina ole mahdollista, joten työnkierto ja moniosaaminen voivat tällöin toimia urakehityksen kannusteena. Tehokas moniosaaminen voi vaatia harjoittelua, koska ihmistä ei ole suunniteltu robotiksi, joka kykenee tekemään useita tehtäviä samanaikaisesti. Työyhteisössä voisi olla hyvä ottaa esille mindfulness, jonka avulla voidaan kehittää keskittymiskykyä ja ongelmanratkaisua. Mindfulness on työväline, jota olisi hyvä käyttää varsinkin asiantuntijatyössä. (Gustafsson ym. 1997, 122–123; Hakonen ym. 2014, 266–267; Kauhanen 2016, 74; Manka 2011, 144–146; Hougaard ym. 2016, 30–31.)

Esimies voi vaikuttaa työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksiin yrittämällä osallistaa heitä. Esimiehen tulisi tasapuolisesti pyrkiä kuulemaan kaikkien mielipiteitä kannustamalla työntekijöitä kertomaan ajatuksistaan ja ideoistaan. Vaikka kaikkia ideoita ei voi eikä tarvitsekaan toteuttaa, tulisi kaikki kuitenkin kuunnella ja niistä keskustella. Toteuttamattomille ideoille olisi hyvä antaa perusteet, jotta idean antaja uskaltaisi avata suunsa uudelleenkin. Kun halutaan työntekijöiltä panos johonkin asiaan, on tärkeää, että asiasta ei ole päätetty jo etukäteen, jolloin jossain vaiheessa voi käydä ilmi, että henkilöstön mielipidettä on kysytty vain näennäisesti. (Hakonen ym. 2014, 240–242.)

Esimiehen rooli uralla tukemisessa on tärkeää, koska usein hän on ainoa henkilö, jonka kanssa uratoiveet tulevat esille. Tuen tarkoituksena on kehittää henkilöstön valmiutta itsensä johtamiseen ja parempaan tiimityöskentelyyn. Tukemisen avulla pyritään myös auttamaan henkilöstöä hahmottamaan oman toimintansa

vaikutus yrityksessä ja sen tavoitteissa. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös alaisten suoriutumistasteen ja kehityspotentiaalini miettiminen. Tässä esimies voisi käyttää hyväkseen matriisia, johon hän merkitsee alaisen osaamisalueet ja työn kehittämisen kannalta tärkeät etenemisalueet. Tällaisen matriisin avulla esimies ja alainen voisivat ajan kuluessa nähdä, kuinka työ ja siinä eteneminen ovat kehittyneet. Kasvupolkujen mahdollisuuksien ollessa kirjattuna voisi olla helpompi hahmottaa, millaiseen suuntaan yksilö haluaa suunnata, on se sitten asiantuntija tai oman tehtävänsä huippuosaaja. Voimaantuminen on käsite, jolloin henkilö tuntee olevansa vahva ja tasapainoinen eli niin sanotusti valaistunut. Voimaantumisessa on tärkeää saada tukea ja kannustavaa palautetta esimerkiksi esimieheltä. Kun alainen kokee olevansa voimaantunut, on hän sitoutunut myös henkisesti työtehtäviinsä ja työnantajaan. (Mayor & Risku 2015, 164–165; Rantamäki 2006, 79–80; Aarnikoivu 2010, 16–17.)

2.4 Palkitseva palaute

Onnistu palkitsemisessa kirjassa Rantamäki ym. (2006) toteavat, että työstä saatava palaute on yksi työhyvinvoinnin kivijaloista. Se on myös työnantajalle hyvin edullinen tapa kertoa työntekijälle, että hänen työpanoksensa on huomattu. Siksi palaute ja sen antaminen onkin yksi suorituksen johtamisen tärkeimmistä työkaluista (Rötkin 2015, 99–100). Palautteen saaminen on tärkeää, sillä sen avulla työntekijän itsetunto voi kohota ja hän saa voimia jatkaa eteenpäin, kun tietää toisten arvostavan hänen tekemäänsä työtä. Jos palautetta ei saa koskaan, tai hyvin harvoin, ei voi tietää tekeekö työtä oikein vai väärin ja onko sillä mitään merkitystä. Palautteella voidaan lisätä vastuuntuntoa työyhteisössä, mikä taas lisää yhteisöllisyyttä. Palaute on kannustamista parempaan ja tuloksekkaampaan suuntaan. Sitä voi antaa niin esimies kuin työtoveritkin ja sitä tulisi voida antaa joka suuntaan niin esimies alaiselle kuin alainen esimiehelle ja työtoverit toisilleen. Palautteen pitäisi olla säännöllistä, niin positiivista kuin negatiivistakin, mutta sen on oltava rakentavaa. Annettavan palautteen tulee olla selkeä ja siitä tulee voida keskustella, niin että molemmat osapuolet ymmärtävät mitä palaute koskee ja kuinka siitä edetään eteenpäin. Palautteen pitäisi aina voida olla kaksisuuntaista eli organisaatiossa palautteen tulisi voida mennä samalla tavalla

ylöspäin kuin se tulee alaspäinkin. Palautteisiin reagoinnin tulisi myös olla organisaatiossa arkipäivää. Niihin tulisi reagoida välittömästi ja tehdä sen perusteella suunnitelma jatkotoimenpiteistä, mikäli sellaiselle on tarvetta. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2014, 13–19, 23–24; Gustafsson ym. 1997, 120; Rantamäki ym. 2006, 33–34; Ståhle ym. 1999, 117–118.)

Palautteet ovat iso osa henkilöstön oppimista ja sillä vaikutetaan myös töiden sujuvuuteen. Suomalaisille palautteiden antaminen ja vastaanottaminen voi olla luonteen vastaista. Tapa on kuitenkin opeteltavissa, ja kun sen on sisäistänyt, voi palautteiden avulla saada paljon sisältöä niin työ- kuin henkilökohtaiseenkin elämään. Palautteille on oma paikkansa ja omat tapansa kuinka niitä on hyvä antaa. Ensinnäkin huomioon tulee ottaa palautteen vastaanottaja sekä tilanne, jossa palaute annetaan. Palautteen vastaanottamisellekin on omat keinonsa. Mikäli vastaanottaminen koetaan hankalaksi, tulisi opetella kuuntelemaan palaute kokonaan ja muistaa kiittää siitä. (Ervast & Okkonen 2002, 68–70.)

Uuden tehtävän oppimisen tulisi aina sisältää paljon palautetta, jotta oppija saa heti tietää missä asioissa on onnistunut ja mitkä asiat vaativat petraamista. Palaute antaa oppijalle onnistumisen tunteen, jonka myötä hän saa työniloa, mikä taas lisää motivaatiota opetella lisää. Opettaja itse voi tällaisessa tilanteessa saada uusia näkökulmia ja oppia palautekeskustelun aikana uusia asioita. (Ahonen ym. 2014, 21–22, 33; Vartiainen ym. 2005, 196.)

Palaute tarkoittaa ihmisille eri asioita: jonkun mielestä palautteen saaminen ja antaminen voi olla pelottavaa, kun taas toiselle palaute on positiivista ja toisen kannustamista. Tästä syystä palautteen tulisi olla säännöllistä ja välitöntä. Kun palaute annetaan heti, jää se paremmin mieleen kuin, että asiaan palataan joskus paljon myöhemmin. Säännöllinen palaute ei pelota niin paljon, koska siihen totutaan ja ajan myötä sitä myös ehkä odotetaan. Työyhteisön palautekäytännön pelisäännöt tulisi sopia yhdessä, jolloin palautteiden antamisesta ja saamisesta tulisi avointa ja kannustavaa. Mikäli yhteisiä pelisääntöjä ei ole, harva viitsii antaa palautetta, kun ei koe siitä olevan hyötyä. Pääsääntöisesti positiivisen palautteen tulisi olla julkista ja korjaavan palautteen kahdenkeskistä. (Ahonen ym. 2014,

41–43; Kauhanen 2010, 102–103; Kurttila, Laane, Saukkola & Tranberg 2010, 77.)

Positiivisen palautteen saaminen ilahduttaa ja antaa vahvistuksen omasta kyvykkyydestä. Yksilön osaamisen ja kokemuksen mukanaan tuoman hiljaisen tiedon huomioiminen ja hyväksikäyttäminen on merkittävää varsinkin pidemmän työuran tehneille. Tämä voi lisätä heidän pätevyytensä tunnetta ja sitä, että heitä arvostetaan. Yksilön pätevyyden huomioiminen voi kohottaa työntekijän itsetuntoa ja auttaa häntä sitä kautta saavuttamaan parempia työtuloksia. Jo pelkkä kiitoksen sanominenkin vie välillä pitkälle. Lisäarvoa hyvästä työstä huomioimiseen saadaan kun se huomioidaan yrityksen ylemmältä taholta. (Gustafsson ym. 1997, 120; Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 123–125.)

Korjaavan palautteen antamisessa tulee miettiä, kuinka se annetaan. Tulee valita kahdenkeskinen tilanne, ettei palautteen saaja joudu kokemaan häpeää. Varsinkin, jos palautteen saajaa ei tunne kovin hyvin, ei voi ennakoida hänen suhtautumistaan palautteeseen. Tällöin olisi hyvä aloittaa positiivisen palautteen kautta, esimerkiksi kertomalla jotain hyvää palautteen saajan tekemästä työstä. Tämän jälkeen voidaan siirtyä korjaavaan palautteeseen, jonka tulee olla selkeä ja perusteltu, kuten myös positiivisen palautteen. Palautteen antajan tulee myös osata kertoa kuinka tästä jatketaan eteenpäin. Vaikuta tehokkaasti kirjan (2002) mukaan palautteen antamisen jälkeen tulisi vielä antaa työntekijän ymmärtää, ettei häntä arvostella tai kritisoida henkilökohtaisesti. Tämä on tärkeää siksi, että palautteen saaja ymmärtäisi mistä on kyse ja hän lähtisi tilanteesta positiivisin mielin jatkamaan töiden tekemistä ja tekemään haluttuja muutoksia. Palautekeskustelussa molempien osapuolten olisi hyvä ottaa osaa keskusteluun, ettei kummallekaan jää epäselvää mistä on kyse ja kuinka halutut korjaukset tulisi tehdä. (Ervast ym. 2002, 71–74.)

Kirjassa Taitolajina työ (2006) on mainittu, että naiset ja miehet kokevat varsinkin positiivisen palautteen eri tavoin. Miesten saama palaute otetaan usein vastaan tietoa antavana, kun taas naiset kokevat palautteen olevan kontrolloivaa. Erot sukupuolten välillä on selitetty johtuvan kasvatuksesta ja sosiaalisesta kanssa-

käymisestä, missä jo lapsena poikia kannustetaan kilpailemaan ja parempiin suorituksiin. Esimiehen olisi hyvä huomioida tällaiset erot. Toki pääasia palautteen antamisessa on sen tarkoitus ja mitä sillä halutaan viestiä. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 128.)

Työhyvinvointiin ja työn merkityksellisyyteen kuuluu olennaisena osana rakentava palaute niin yksilö- kuin yksikkötasolla. Koko yksikölle annettava palaute on tärkeää yhteisöllisyyden kannalta, kun palautetta voidaan käydä läpi yhdessä keskustellen. Palaute voi tulla myös asiakkailta ja rinnakkaisryhmiltä, minkä avulla voidaan lisätä työn laadukkuutta. Palautteeseen voidaan lisätä myös jokin näkyvä tunnustus, kuten työasusteet tai työvälineiden monipuolisuus, kun kyse on yksiköstä tai yksilön ollessa kyseessä vaikkapa toiminimike. Osalle nämä statussymbolit eivät ole tärkeitä vaan työhön liittyvä palaute itsessään on palkitsevaa. (Kauhanen 2010, 101–102.)

Henrietta Aarnikoivun (2010) kirjan *Työelämätaidot – menesty & voi hyvin* palautemyönteinen työelämäkulttuuri on yhdistävä tekijä hyvinvoiville työyhteisöille. Tällaisessa kulttuurissa palautteiden antaminen ja vastaanottaminen on arkipäivää. Palautteiden antaminen on molemminsuuntaista, eli myös alaiset kokevat voivansa antaa palautetta esimiehilleen. Alaisen antaessa palautetta lisää hän sitoutuneisuuttaan yritykseen ja ottaa vastuuta omasta panoksestaan, ja tällöin hän myös kasvattaa omia alaistaitojaan. Kehity alaisena -kirjan (2007) mukaan alaistaidoilla tarkoitetaan alaisen käytöstä, joka ei ole työn tavanomaisia vaatimuksia. Käytöksellä kuitenkin voidaan vaikuttaa työyhteisöön. Palautteiden antaminen ja vastaanottaminen kasvattavat myös henkilöstön, niin esimiesten kuin alaistenkin, viestintä- ja vuorovaikutustaitoja. (Aarnikoivu 2010, 124–126; Silvennoinen & Kauppinen 2007, 7.)

2.5 Palkitsemisen vaikutus työhyvinvointiin

Työhyvinvoinnin osuus korostuu entisestään työyhteisöissä ja sen koetaan olevan iso osa tuottavuutta. Mielekkääksi koettu työ vähentää henkistä stressaantumista. Työn muokkaaminen itselle sopivammaksi on pieni, mutta myös tehokas

keino saada työhön lisää mielekkyyttä. Muokkaamisesta olisi hyvä kertoa esimiehelle ja ehkä myös työtovereille. Näin hekin voisivat saada uusia ajatuksia miten työtä voisi kehittää ja tietenkin kertominen auttaa myös vähentämään väärinkäsityksiä. Maalaisjärjelläkin ajatellen hyvinvoiva työntekijä on tuottava ja tehokas, toisin kuin pahoinvoiva työntekijä, josta tulee yritykselle ylimääräisiä kuluja pitkällä aikavälillä. Yritysten tulisi pyrkiä lisäämään työhyvinvointi osaksi henkilöstöstrategiaa, jolloin siitä tulisi luonteva osa yrityksen toimintaa ja läpinäkyvä osa päivittäistä tekemistä. Yrityksen palkatessa uusia työntekijöitä tulisi olla selvää, että henkilö tulee paikkaan jossa häntä arvostetaan, kannustetaan ja tuetaan ja kohdellaan oikeudenmukaisesti. (Kauhanen 2010, 123; Nummelin 2008, 136–137; Kallio & Kivistö 2013, 10–11, 27–31.)

Suomessa varsinkin henkilöstö on valveutunut työhyvinvointiin liittyvissä asioissa, mutta useat yritykset eivät puheistaan huolimatta tarjoa henkilöstölle kuin työhyvinvoinnin peruspalveluita, kuten työterveyshuollon. Työhyvinvointi käsittää paljon eri kokonaisuuksia, joita voidaan ja tulisi soveltaa eri ryhmille eri tavoin, mutta meillä Suomessa usein asiaa katsotaan ja käsitellään suppeasti. Yritysten tulisi huomioida vanhenevien työntekijäryhmien tarpeet ja elämäntilanteet, ja saada näiden henkilöiden kokemus hyödynnettyä parhailla mahdollisilla tavoilla. Samoin myös muuttuvat johtamismallit, työkuultuuri ja työn merkityksen muuttuminen ovat tärkeitä asioita työhyvinvointia suunniteltaessa. Työhyvinvointiin liittyvät asiat tulisi olla kirjattuna yrityksen henkilöstöstrategiaan ja selvillä koko työyhteisölle. Työyhteisön tulisi olla keskusteleva ja toisiaan kuunteleva, jotta työhyvinvointiin liittyvät asiat saataisiin selvitettyä hyvissä ajoin. Hyvä työilmapiiri vaikuttaa positiivisesta työntekijöiden asenteisiin ja hyvinvointiin, mikä vähentää poissaoloja ja stressiä. (Nummelin 2008; 125–128.)

Ajateltaessa työn kestävästä kehityksestä ei tulisi ajatella ainoastaan yrityksen hyötyä vaan myös henkilöstöä. Vanheneva henkilöstö on yritykselle suuri voimavara, kunhan tämän henkilöryhmän tarpeet otetaan huomioon. Samalla tavalla tulisi huomioida kuinka henkilöstö saadaan pidettyä työkykyisenä ja sairauspoissaolot tai jopa työkyvyttömyyseläkkeet minimissään. Näissä tilanteissa työnantaja voi omalla toiminnallaan joustaa esimerkiksi antamalla työntekijän tehdä töitä kotoa käsin, mikäli hän ei pysty tekemään niitä työpaikalla. Työn kestävyttä lisäävä

tekijä on stressaavien tilanteiden ja kiireen vähentäminen. Näihin hyviä keinoja ovat tauot ja työajan hallitsemista lisäävät koulutukset ja esimerkiksi mindfulness-harjoitukset. Yhteisöllisyyttä lisäävä keino olisi myös keskustella stressitekijöistä ja mitä niille voitaisiin tehdä. (Kasvio 2014, 174–178; Kallio ym. 2013 59–61, 71–73; Hougaard & Kalajo 2016, 19–21.)

Varhainen välittäminen on johtamista, joka voidaan myös ajatella yhtenä osana palkitsemista. Esimiehen tulee osaa huomioida alaistensa tarpeet ja heidän mahdollisen hätänsä työpaikalla, kun alaiset eivät osaa itse ottaa asiaa esille. Varhaisen välittämisen mallista tulee esimiesten saada tarvittava koulutus ja siitä tulee tiedottaa henkilöstöä riittävän selkeästi. Selvillä tulee olla milloin ja mihin asioihin puututaan ja kenen toimesta. Varhaista välittämistä voidaan käyttää niin yksikkö- kuin yksilötasollakin. Yksikköä ajatellen voidaan puuttua työilmapiirin muutoksiin, aleneviin suoritustasoihin tai laadullisiin poikkeamiin. Yksilötasolla varhaisella välittämällä voidaan vähentää sairauspoissaoloja ja vaihtuvuutta. (Nummelin 2008, 128–130; Manka 2011, 128.)

Työhyvinvoinnin edistäminen lisää työurien jatkumista ja työssä jaksamista sekä vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta. Henkilöstön työkykyyn panostaminen ja työhyvinvointi voivat pienentää sairauspoissaoloja ja ennenaikaisia eläköitymisiä, mitkä voivat pitkällä aikavälillä tulla yritykselle kalliiksi (Kauhanen 2015, 130–131). Palkitsemiset ja muistamiset, vaikutusmahdollisuudet ja työssä kehittyminen sekä avoin keskustelu lisäävät ainakin henkistä työhyvinvointia, mikä taas lisää yritysten mahdollisuuksia menestyä. Hyvinvoivat työntekijät ovat aikaansaavia, ovat innovatiivisia ja houkuttelevat myös uusia työntekijöitä. Hyvinvoiva työyhteisö myös kestää vastoinkäymisiä paremmin kuin työyhteisö missä ei ole panostettu työhyvinvointiin. (Manka 2011, 34–35, 72–73.)

Vuorovaikutuksen kehittäminen koko työympäristössä lisää työhyvinvointia. Positiivinen ilmapiiri luo hyvän pohjan jaksamiselle ja yhteisöllisyydelle. Kiittäminen ja kehuminen ovat asioita, joita suomalaisten tulisi lisätä työyhteisöissä. Yleisesti ottaen asioista kiittäminen sujuu melko hyvin, mutta kehuminen on jostain syystä vaikeampaa. Molemmista jää kuitenkin hyvä mieli molemmille osapuolille ja tällä tavoin saadaan kasvatettua ihmisten itseluottamusta. Esimiehen ja henkilöstön

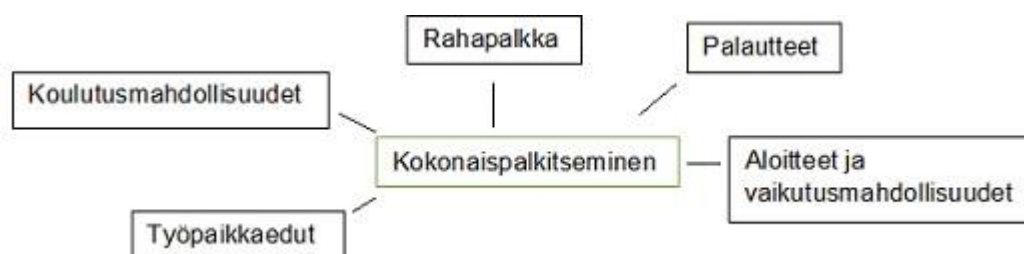
molemminpuolinen sosiaalinen tukeminen ja rohkaiseminen lisäävät henkilöstön yhteisöllisyyttä ja yksilöiden pätevyyden tunnetta, mikä on merkittävä osa palkitsemista. (Manka 2011, 123–124, 152; Vartiainen ym. 2005, 144–145.)

3 Palkitsemisen prosessi

Palkitsemispolitiikka pitää sisällään palkkojen joustavuutta ja yhtenäisyyttä, palkkatason, luontoisetuja ja niin edelleen. Palkkapolitiikkaa on jokaisessa yrityksessä ja organisaatiossa, on se sitten tiedostettua tai ei. Palkkapolitiikkaan kuuluu olennaisesti, että henkilöstö on osana sen kehittämistä. Puhuttaessa kannustimista tai muista vastaavista palkanlisistä, päättää näistä yksinomaan työnantaja. Henkilöstön pitäminen mukana kehitysvaiheessa on merkittävä etu niin työnantajalle kuin työntekijöillekin, koska henkilöstö ensi kädessä tietää mitä työt pitävät sisällään, miten niitä voidaan kehittää ja miten niiden kautta voidaan parhaiten vaikuttaa. Työnantajalle tästä voi olla lisäetuna yrityksen maineen positiivinen kasvu, jolloin yritys voi saada hyvän työnantajan maineen. Tämän avulla voidaan saada uusia työntekijöitä tarvitsematta maksaa heille suuria palkkoja. Palkitsemisen prosessin toimivuuden takaa yrityksen menestystekijöiden ymmärtäminen organisaation kaikilla tasoilla ja kuinka nämä asetetut tavoitteet saavutetaan. Tällöin koko organisaatio on sitoutettu kehittämään jokapäiväistä toimintaa ja samalla myös palkitsemisen mallia. (Kauhanen 2010, 91–94; Rantamäki ym. 2006, 131–133.)

3.1 Kokonaispalkitseminen

Kokonaispalkitseminen pitää sisällään molemmat, aineellisen ja aineettoman palkitsemisen. Nykyaikana aineettoman osuus kasvaa koko ajan kun ihmisten arvo maailma muuttuu, eikä rahapalkka olekaan enää tärkein asia työelämässä. Alla oleva kuva esittää kokonaispalkitsemisen sisältämiä eri palkitsemisen muotoja.



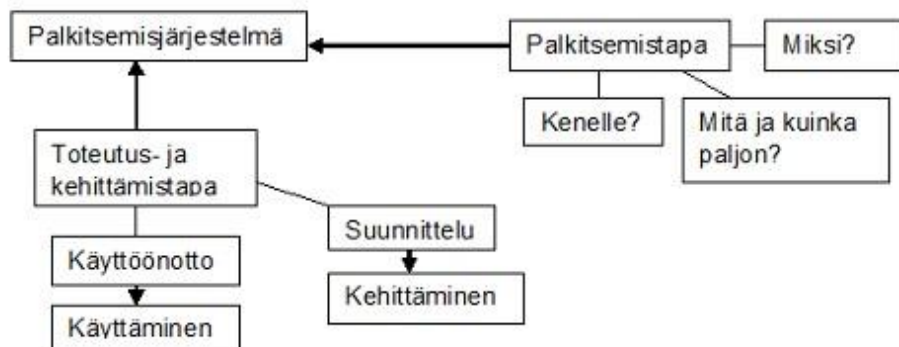
Kuvio 2. Kokonaispalkitseminen

Perinteinen osa palkitsemista on rahapalkka ja sen erilaiset lisät. Työpaikkaedut tulevat varmasti seuraavaksi eniten palkitsemiseksi mielletynä tapana. Koulutusmahdollisuudet riippuvat paljon työpaikasta ja työnkuvasta: joillain aloilla jatkuvaa kouluttautumista edellytetään työssä menestymisen kannalta, kun taas joillain toisilla työnkuva pysyy kutakuinkin samanlaisena vuodesta toiseen. Varsinkin tällöin annettu mahdollisuus kouluttautumiseen voidaan kokea palkitsevana ja motivaattorina parempiin työsuorituksiin. Samoin mahdollisuus tehdä aloitteita ja vaikutusmahdollisuuksien lisääntyminen voivat olla palkitsevia. Mikäli työnantaja edellyttää näitä, olisi hyvä miettiä, mitä tapahtuu sen jälkeen kun työntekijä tekee aloitteen. Voidaanko aloitteiden tekemisestä palkita jollain tavalla, kuten voidaanko työntekijän antaa vaikuttaa tekemänsä aloitteen jatkojalostuksessa. Palautteet kuuluvat olennaisena osana kokonaispalkitsemiseen ja sen osuutta tulisi kasvattaa kannustamalla palautteiden antamiseen yrityksen jokaisella tasolla. Myös palautteiden vastaanottamiseen valmentavaa koulutusta olisi hyvä lisätä yritysten sisällä, että palautteista saataisiin irti mahdollisimman paljon. (Kauhanen 2010, 94–95; Vartiainen ym. 2005, 18.)

Kokonaispalkitsemisprosessi alkaa liiketoiminta- ja palkitsemisstrategiasta, jotka pitävät sisällään työn ja sen toimintamallit, kehittymismahdollisuudet, edut ja rahallisen palkitsemisen. Prosessi sisältää esimiestyön, työn arvioinnin ja palautteet kehityskeskusteluineen, kehittymismahdollisuudet, työhyvinvoinnin ja sen edellytykset. Rahallisen palkitsemisen prosessi tarkoittaa kannusteita, tavoitteiden asettamista, niiden seuraamista ja niiden saavuttamista. Kokonaisuudessaan palkitsemisprosessi varmistaa osaamisen lisääntyminen, kehittää henkilöstöä ja parantaa työtuloksia. Palkitsemisessa olisi hyvä ottaa huomioon eri ikäluokat eli kuinka saavutetaan elinikäinen palkitseminen. Tämä on asia, joka herättää kysymyksen kuinka kehittää palkitsemista pitkällä aikavälillä. Yritysten tulisi siis

kiinnittää huomiota myös kestäviin palkitsemiskäytäntöihin. Ikääntyvän henkilöstön kohdalla voitaisiin miettiä työssä jaksamiseen liittyviä asioita kuten työterveyshuollon tehostamiseen tai työtahdin hallintaan. (Kauhanen 2010, 94–95; Vartiainen ym. 2005, 18; Linkola 2007, 132–134.)

Palkitsemisprosessiin tulisi käyttää aikaa, jotta siitä tulee toimiva, johdonmukainen ja kannustava kokonaisuus. Sen tulisi olla johtamisväline, jonka avulla saadaan motivoitua ja sitoutettua työntekijät toimivaksi kokonaisuudeksi, joka innostaa toinen toistaan parempiin suorituksiin. Hyvin toimiva palkitsemisjärjestelmä on yritykselle kannattava investointi, kun taas huonosti suunniteltu voi aiheuttaa turhia kustannuksia ja laskea henkilöstön motivaatiota ja työssä viihtymistä. Hyvin toimivana palkitsemisjärjestelmä motivoi ja ohjaa toimintaa (Liinalaakso ym. 2016, 48). Palkitsemisjärjestelmä pitää sisällään palkitsemistavat ja niiden toteutuksen ja kehittämisen kuten kuvassa kaksi on havainnollistettu.



Kuvio 3. Palkitsemisjärjestelmä

Palkitsemistavalla tarkoitetaan sitä suunnitelmaa missä kerrotaan kenelle, millä perusteella ja mikä palkkio on. Toteutuksella tarkoitetaan yhden palkitsemistavan ottamista käyttöön ja sen käyttämistä. Kehittämisellä taas tarkoitetaan tämän palkitsemistavan suunnittelua ja käyttöönoton jälkeistä kehittämistä. Kun palkitsemisjärjestelmää lähdetään kehittämään, tulisi aloittaa arvioimalla palkitsemisen nykyinen toimivuus organisaatiossa ja sen ohjauksessa. Tällä tarkoitetaan sitä, miten palkitseminen vaikuttaa organisaatiossa ja kuinka sen tarjoamia mahdollisuuksia käytetään hyväksi. Samalla tulisi huomioida myös uhat, joita palkitseminen saattaa aiheuttaa. (Vartiainen ym. 2005, 282–283; Hakonen ym. 2014, 287–289; Rantamäki ym. 2006, 131–132.)

3.2 Suunnittelu ja kehittäminen

Palkitsemisen suunnittelu alkaa selvittämällä, mistä halutaan palkita ja mitä sen halutaan viestittävän henkilöstölle. Normaalisti tämä tarkoittaa jotain tulosta, kuten esimerkiksi taloudellista tulosta, laadullista tulosta, asiakas- tai henkilöstötyytyväisyyttä. Seuraavaksi tulee päättää millä organisaation tasolla palkitseminen tapahtuu. Tähän liittyy olennaisesti millaista tulosta on mitattu, minkä perusteella voidaan määritellä tuleeko palkitsemisen tapahtua esimerkiksi yksilö-, tiimi- tai tulosyksikkötasolla. Viimeisenä päätetään palkkion jakoperuste, eli jaetaanko palkkio tehtyjen työtuntien mukaan, kuukausittaisen tuntimäärän mukaisesti kun mahdollisuuksia on monia. Järjestelmän tulisi olla kirjallinen dokumentti, johon voidaan tarvittaessa palata ja sitä tulisi päivittää ja kehittää säännöllisesti, jotta se olisi linjassa yrityksen strategian ja toimintamallien kanssa. (Vartiainen ym. 2005, 16–17, 285–287.)

Kehittämistyöhön on hyvä perustaa työryhmä, joka pitää sisällään johdon ja esimiesten lisäksi myös tavallista henkilöstöä luottamushenkilöiden lisäksi. Henkilöstön pitäminen mukana suunnittelussa ja kehittämisessä on tärkeää, koska sillä helpotetaan järjestelmän ottamista käyttöön sekä mahdollista muutosvastarintaa. Kun palkkausta ja palkitsemista kehitetään yhteistoiminnassa, saadaan parempia tuloksia nopeammin ja vähennetään vastakkainasettelua. Tällä myös vähennetään tiedotuksen tarvetta ja samalla saadaan lisättyä henkilöstön tietämystä yrityksen asioista ja itse palkitsemisesta. (Liinalaakso ym. 2016, 59–60.)

Kun palkitsemisjärjestelmä tai -malli on saatu suunniteltua ja otettu käyttöön, ei se vielä riitä vaan sitä tulee seurata aktiivisesti, miten järjestelmä toimii. Siitä tulee keskustella avoimesti henkilöstön kanssa ja kertoa perusteet miksi tällaiseen järjestelmään on päädytty. Järjestelmä tulisi esitellä perusteellisesti, että jokainen, jota asia koskee, tietää mihin se vaikuttaa ja miten itse voi vaikuttaa palkittavuuteen. Palkitsemisjärjestelmän olisi hyvä olla henkilöstölle näkyvissä. Palkitsemisen tulee olla avointa ja oikeudenmukaista ja siitä on jokaisen voitava antaa palautetta ja kehitysehdotuksia. (Vartiainen ym. 2005, 26, 291.)

Palkitsemisjärjestelmän mittareiden tulee olla tarkkoja ja ajan tasalla. Mittaristoa tulee ylläpitää säännöllisesti ja kehittää samalla, kun työt tai työnkuvat muuttuvat. Järjestelmän toimivuutta voidaan mitata useilla eri tavoilla, joista käytetyimpiä lie-nevät tuloksiin perustuvat mittarit ja työtyytyväisyyskyselyt. Esimiesten tulee saada mittareiden seuraamiseen ja ylläpitoon perusteellinen koulutus, että pal-kitseminen on oikeudenmukaista. Järjestelmän hyötyjen ja haittojen arvioinnin säännöllisyys on tärkeää, jotta voidaan pitää järjestelmän kustannukset halutulla tasolla suhteessa saavutettuihin hyötyihin kuten parempiin tuloksiin. (Vartiainen ym. 2005, 292–293, 312–313.)

Kokonaispalkitsemisen arviointi tarkoittaa sitä, että kirjataan ja kuvataan kaikki palkitsemistavat, minkä jälkeen niistä voidaan esimerkiksi laskea kustannukset per henkilö ja seurata kustannusten kehittymistä. Palkitsemisjärjestelmän arviointi tarkoittaa sitä, että tarkastellaan yhtä tai useampaa palkitsemistapaa. Pal-kitsemisjärjestelmän ja palkitsemistapojen arvioinnille olisi hyvä ennalta sopia tarkasteluajankohdat. Arviointiin mukaan tulisi ottaa henkilöitä mahdollisimman monelta taholta, että saadaan useita näkökulmia kehittämislle. (Hakonen ym. 2014, 301, 304–305.)

Palkitsemisen toimivuuden arvioinnin voi Rantamäen ym. (2006) mukaan tehdä itse tai jonkin ulkopuolisen tahon mukaan, näin kerrotaan Onnistu palkitsemi-
-sessä -kirjassa. Arvioinnissa olisi hyvä ottaa huomioon mitkä palkinnoista ovat vaikuttaneet suoritustasoon, mitkä ovat tärkeitä henkilöstölle ja mitkä koetaan kiinnostavimmiksi. Tärkeitä arvioitavia asioita ovat myös kustannustehokkuuden huomioiminen ja palkitsemisen käyttäminen johtamisen työkaluna. Tulosten pe-rusteella voidaan nähdä miten ja mihin kannattaa panostaa ja laittaa nämä asiat tärkeysjärjestykseen. Tulosten kertominen henkilöstölle on tärkeää läpinäkyvyy-den kannalta. (Rantamäki ym. 2006, 132–133.)

3.3 Esimiehen rooli

Esimiehen rooli palkitsemismallissa on pohtia keinoja, joilla palkitseminen on kannustavaa ja tuo lisäarvoa niin työntekijälle kuin yrityksellekin. Hänen tulisi osata kertoa alaisille millainen palkitsemismalli yrityksellä on käytössä, ottaa vastaan alaisilta ja vertaisryhmiltä tuleva palaute ja kehitysehdotukset, kehittää ja viedä niitä tarvittaessa eteenpäin. Esimiehen tulee osata arvioida yrityksellä käytössä olevien mittareiden pohjalta keitä tulee palkita. Tässä kohtaa alaisten tuntemisesta tulee tärkeää, että osataan kohdistaa oikea palkitsemisen malli oikealle henkilölle, jolloin siitä on hyötyä vastaisuudessa molemmin puolin. Esimies voi tutustua alaisiinsa esimerkiksi jalkautumalla alaistensa joukkoon ja keskustelemalla työ- tai ajankohtaisista asioista ja samalla tarkkailemalla millaisia henkilöitä hänen kanssaan työskentelee. Mikäli palautetta tulee esimiestä ylempää tai esimerkiksi organisaation ulkopuolelta, tulee esimiehen osata kertoa niin yksikölle kuin johtotasollekin miten tähän saavutukseen on päästy ja kenen ansiosta. (Kauhanen 2010, 118–119; Kouzes & Posner 2001, 127–128; Kurttila ym. 2010, 76; Sistonen 2008, 224–225.)

Esimiehen odotukset näkyvät usein alaisten suoritustasossa, ja tämän vuoksi esimiehellä pitäisi olla myönteinen usko alaisiin ja heidän osaamiseensa. Esimiehen tulisi nähdä alaistensa potentiaali, jolloin hän pystyisi edistämään alaisten kehittymistä ja kasvua työntekijänä, mikä lisäisi heidän työtehoaan. Mikäli esimies näyttää uskovansa alaistensa kykyihin hän voi asettaa odotuksensa realistisen korkealle, jolloin yleensä myös työntehokkuus alkaa nousta. Esimiehen tehtäviin kuuluu myös nähdä milloin alaisen tekemä aloite tai palaute ei ole ajankohtainen ja hänen tulee osata myös kertoa siitä. Esimiehen avoimuus uusille ajatuksille ja kyky kuunnella voivat auttaa työntekijöitä innovoimaan ja kehittymään työssään entistä paremmiksi. (Hersey 1987, 96–97; Stähle ym. 1999, 122–123.)

Hyvä esimies voi johtamistyyllillään vähentää sairauspoissaoloja ja työntekijöiden vaihtuvuutta ja tällä tavalla lisätä oman yksikkönsä kannattavuutta. Suomessa usein mitataan vain työntekijöiden suorituksia ja esimiesten suoritusten mittaaminen saatetaan unohtaa kokonaan. Tästä johtuukin, että kotimaisissa organisaatioissa

tioissa tavataan liian usein huonoa esimiestyötä ja puutteellista johtamista. Esimiestyön taloudellinen arvo on sen verran suuri, että esimiesten johtamiskoulutukseen tulisi panostaa enemmän, jolloin he osaisivat johtaa yksiköitään menestyksekkäästi ja alaisiaan oikealla tavalla motivoiden ja palkiten. Yritysten tulisi huomioida esimiesten välillä raskaskin henkinen kuormitus ja tarjota heille samanlaista tukea kuin he antavat alaisilleen. Uupuneesta ja stressaantuneesta esimiestä tai johtajasta ei ole hyötyä yritykselle eikä henkilöstölle. (Kauhanen 2010, 118–121; Nummelin 2008, 144–145.)

4 Tutkimusmenetelmät, kohderyhmä, arviointimenetelmät

Kehittämistyön menetelmäksi on valikoitunut tapaustutkimus, koska sitä voidaan tehdä sekä määrällisin että laadullisin menetelmin tai niitä yhdistelemällä. Tyypillisimmin tapaustutkimus liitetään erityisesti laadulliseen tutkimukseen ja menetelmiin. (Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 55.) Aineistoa kerätään haastattelemalla pientä ryhmää Karelia-ammattikorkeakoulun henkilöstöstä. Haastattelussa käytetään tukena henkilöstöpäälliköltä saatua Karelia-ammattikorkeakoulun sisäistä aineistoa.

Tapaustutkimuksessa keskitytään tutkittavan asian tai asioiden kuvaamiseen tutkimalla yhtä tai useampaa henkilöä. Yleensä tutkimus tapahtuu tutkittavan omassa ympäristössä. Kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimus tutkii ennemminkin asian merkitystä, kun taas kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus tutkii asioita määrän kautta. (Ojasalo ym. 2014, 55; Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 132–135.)

Tapaustutkimuksella saadaan tyypillisesti yksityiskohtaista tietoa ja sitä voidaan käyttää monella eri tapaa; näin ollen tapaustutkimusta voidaankin pitää monipuolisena lähestymistapana asioiden selvittämiseksi. Pääasia kuitenkin on, että sen avulla pystytään kuvailemaan haluttua kokonaisuutta. Aineiston koolla ei sinällään ole merkitystä, jos aineisto on tutkimuksen kannalta järkevä, eikä lisäaineis-

tosta koeta saatavan merkityksellistä lisäarvoa. Kuten yllä on mainittu, tapaustutkimus yhdistetään usein laadulliseen tutkimukseen. Mutta tutkimusmenetelmäksi voidaan valita myös kvantitatiivinen menetelmä, mikäli näin saadaan paremmin koostettua haluttu tutkimusaineisto. Tapaustutkimuksesta tulisi käydä ilmi tutkimusprosessi eli miten tutkimuksen lopputuloksiin on päästy ja voidaanko tuloksia pitää luotettavina. Vaikka tapaustutkimuksen tarkoituksena on tutkia jotain tiettyä tapausta, liittyy siihen tietynlainen yleistämisen elementti. Tapauksesta saatava tieto on yleensä ainakin jollain tasolla yleistettävissä laajempiin tapahtumiin tai asioihin. (Eskola & Saarela-Kinnunen 2015, 180–185, 189.)

4.1 Haastattelututkimus

Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1 -kirjan (2015) mukaan Suomessa teemahaastattelua pidetään suosituimpana laadullisen aineiston keräämistapana. Teemahaastattelun keskeinen ajatus on saada vastauksia halutusta aiheesta, mikäli ei voida kysyä suoraan, voidaan haastatteluaineistosta etsiä johtolankoja ja tehdä päätelmiä. Nykyisin haastattelu tehdään enemmänkin keskustelunomaisesti, kun taas aiemmin haastattelija esitti kysymyksen, johon haastateltava antoi vastauksen. Sen lisäksi, mitä haastattelija saa irti haastattelusta tulee ajatella myös haastateltavaa, eli mitä hyötyä siitä on hänelle. Yleisimmät tekijät haastatteluun suostumiselle ovat omien mielipiteiden esille tuominen, omien kokemusten kertominen ja aiemmat kokemukset. Teemahaastattelun aihealueet on ennalta määriteltä ja haastattelutilanteessa ne kaikki käydään läpi, mutta järjestely voi vaihdella. (Eskola & Vastamäki, 2015, 27–30.)

Haastattelu ja lomake ovat tiedonhankintamenetelmiä, joilla saadaan tietoa kohderyhmän tietoisuudesta ja ajatuksista. Näitä kahta verrattaessa lomake on yleensä helppo täyttää ja sen voi aika usein täyttää omassa rauhassa valitsemaan ajankohtana. Toisaalta kyselylomakkeisiin voi myös kyllästyä helposti, jos niihin pyydetään osallistumaan usein, jolloin lomake voi jäädä kesken tai täyttämättä kokonaan. Haastatteluun voidaan saada osallistujia paremmin, kun kasvokkain tai puhelimitse kieltäytyminen ei ole ihmisille niin helppoa. Lomakkeen

tullessa sähköpostitse tai postissa voidaan se helposti jättää kokonaan huomiotta. Haastattelu mahdollistaa lomaketta paremmin tutkimukseen osallistuvien tunteiden välittymisen ja omakohtaiset esimerkit. Haastattelua pidetään lomakekyselyä kalliimpänä menetelmänä ja ehkä myös haasteellisempänä tutkijalle. Haastattelun haittapuolena pidetään sitä, ettei vastaaja välttämättä pysy nimettömänä kuten lomaketta täyttäessä. Lomaketutkimuksen tulokset ovat nopeampia käsitellä kuin haastattelututkimuksen tulokset, samoin sen tuloksista saadaan helpommin tehtyä tilastot analysointia varten. (Hirsjärvi & Hurme 1993, 14–16.)

Haastattelu on tiedonhankintamenetelmä, jossa haastattelija ja haastateltava ovat vuorovaikutuksessa toistensa kanssa. Arto Selkälän mukaan haastattelija on osa tutkimusta eli hänen vuorovaikutuksensa haastateltavan kanssa ovat yhteydessä tutkimustulokseen (Selkälä 2008, 2019–220). Tämän avulla voidaan saada selville muutoin hankalasti selville saatavia asioita, kuten tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden tietämystä ja omia kokemuksia. Tämän kehitystyön tiedonhankkimismenetelmänä aiotaan käyttää teema- eli puolistrukturoitua haastattelua. Tässä menetelmässä aineiston keräämistä ja myöhemmin myös analysointia helpottaa tyypillisesti tehtävä aiheiden rajoittaminen, jotta pysytään tutkimukselle oleellisten asioiden piirissä (Alasuutari 2011, 51). Teemahaastattelu on menetelmä, jossa haastateltaviksi valitut voivat reagoida kysymyksiin vapaasti kun haastattelu on keskustelunomaista. Teemahaastattelu sopii tilanteisiin, joissa aiheena ovat tilanteet tai asiat, joista haastateltavat eivät keskustele säännöllisesti. Tällöin voidaan saada selville asioita, joita muilla menetelmillä ei välttämättä saataisi esille. (Hirsjärvi ym. 1993, 7–8, 35.)

Haastattelua järjestettäessä haastattelijan tulisi huomioida millaisessa paikassa haastattelusta saataisiin eniten irti. Paikan ja tilan tulisi olla sellainen missä haastateltava tuntee olonsa rennoksi ja ehkä jopa kotoisaksikin. Mikäli paikka saa haastateltavan jännittämään, on suuri mahdollisuus, että haastattelusta ei saada niin paljon irti kuin esimerkiksi tutussa paikassa haastateltaessa. Myös häiriö- ja yksityisyystekijät tulisi huomioida eli kannattaako haastattelua järjestää julkisessa tilassa vai olisiko järkevämpää sopia haastattelu esimerkiksi haastateltavan työhuoneeseen tai kotiin. Toinen tärkeä asia haastattelijan huomioitavaksi on haastattelussa käytetty puhekieli. Hänen tulisi päättää arvostaako haastateltava

teitittelyä vai sinuttelua, kirja- vai puhekieltä entä kuinka keskustelun voi avata, että molemmat tuntevat olevansa tasaväkisiä. (Eskola ym. 2015, 30–34.)

4.2 Kohderyhmä

Ennen aineiston keräämistä tutkimusta varten haettiin tutkimuslupaa Karelia-ammattikorkeakoululta. Ammattikorkeakoulu myönsi tutkimusluvan 14.11.2018 päätöksellään LTY058-I406877-2018.

Aineistoa kerättiin haastattelemalla pientä ryhmää (kuusi henkilöä) Karelia-ammattikorkeakoulun henkilöstöstä. Tarkoituksena oli haastatella työntekijöitä ja esimiehiä, että saataisiin kartoitettua miten näiden kahden henkilöstöryhmän näkemykset ja odotukset eroavat toisistaan. Kohderyhmän kartoitukseen saatiin apua henkilöstöpäälliköltä, että saataisiin valittua mahdollisimman monipuolinen ryhmä haastateltavia, joilla olisi kokemusta palkitsemisen eri muodoista. Haastattelija valitsi haastateltavat itse kartoituksen pohjalta.

Laadullisen tutkimuksen piirteisiin kuuluu aineiston hankkiminen elävässä elämässä, jolloin haastateltavien omat mielipiteet pääsevät kuuluville. Laadulliseen tutkimukseen kuuluu olennaisesti, että haastateltavat valitaan tarkoituksella, eikä satunnaisotantana. Tarkoituksenmukainen otanta helpottaa haastattelemista ja aineiston keräämistä kun on tiedossa, että osallistujilla on haastateltavasta aiheesta omakohtaista kokemusta ja näin ollen myös mielipiteitä. (Hirsjärvi ym. 1993, 58–59; Hirsjärvi ym. 2007, 160.)

Haastattelussa käytettiin tukena henkilöstöpäälliköltä saatua Karelia-ammattikorkeakoulun sisäistä aineistoa, kuten esimerkiksi kannustamisen ja palkitsemisen periaatteet -päättöstä. Toimeksiantajalla on käytössään useita palkitsemisen välineitä kuten palkallinen osaamisen kehittämisen työlooma, seniorivapaa ja vuosittainen palkkauksen arviointi. Toimeksiantaja kehittää palkitsemisen ja kannustamisen välineitä jatkuvasti ja pyrkii lisäämään niitä tarpeen mukaan.

4.3 Aineiston purkaminen ja analysointi

Teemahaastattelun aineisto voi olla hyvin monipuolinen ja laaja, minkä vuoksi aineiston purkaminen olisi hyvä aloittaa mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, kun tilanne on vielä hyvässä muistissa. Toisaalta jotkin asiat saattavat tarvita pidempää ajattelua ja hauduttamista. Haastattelut voidaan joko kirjoittaa puhtaaksi tai tehdä pohdinnat suoraan nauhoitteista. Kvalitatiivisen tutkimuksen tulosten analysointi voidaan teemahaastattelun jälkeen tehdä tarkastelemalla aineistoa. Tällöin tutkija voi löytää uusia ajatuksia ilman aineiston muuttamista ensin kvantitatiiviseen muotoon. (Hirsjärvi ym. 1993, 108–109, 116–117.)

Tutkimustuloksen analysointi tarkastelemalla aineistoa sopii hyvin tutkimukseen, jossa haastateltavien määrä on suhteellisen pieni, mutta materiaalia voidaan saada runsaasti. Aineiston pohjalta voidaan selvittää haastateltavien mielipiteitä, omakohtaisia kokemuksia ja ennakko-odotuksia. Tutkimustulosten sisältöä voidaan analysoida kvantitatiivisesti antamalla jokaiselle tulokselle jokin arvo tai kvalitatiivisesti, jossa jokaiselle tutkimustulokselle ei anneta erillistä arvoa vaan tulokset kerrotaan suurin piirtein erikseen käsitteillä: esimerkiksi noin kolme henkilöä on tätä mieltä. (Hirsjärvi ym. 1993, 114–115.)

Teemahaastatteluaineistoa voidaan purkaa järjestelemällä aineisto teemoittain, yksinkertaisimmillaan siten, että kaikki yhtä teemaa vastaavat vastaukset ovat yhdessä. Tämän jälkeen aineistoa voidaan analysoida käymällä läpi jokaisen teeman alla olevat vastaukset ja kokoamalla niistä analyysi yhteen. Eskolan ym. (2015, 43) mukaan tämän tutkimusmenetelmän vahvuuksiin kuuluu se, että kynnyksen aineiston ja analysoinnin välillä ei ole yhtä korkea kuin laadullisen aineiston kanssa yleensä. (Eskola ym. 2015, 42–43.)

Tutkimuksen luotettavuudesta puhuttaessa tulee ottaa huomioon useita tekijöitä. Haastattelijan tulisi olla hyvin perillä tutkittavasta asiasta ja tutkittavasta joukosta, haastateltavia tulisi olla riittävästi, että tutkimustuloksia saadaan tarpeeksi paljon. Tutkimuksen teema ja sisältö tulisi olla hyvin suunniteltu, samoin kuin haastateltavien joukko, että saataisiin mahdollisimman hyvä otanta tutkittavista asioista. Tulosten analysoinnissa johtopäätösten kanssa tulee olla tarkkana, että oikeat ja

tutkimuksen kannalta relevantit asiat otetaan huomioon. (Hirsjärvi ym. 1993, 128–130.)

Kimmo Jokinen (2008) on kirjoittanut laadullisen tutkimuksen vakuuttavuudesta. Hänen mukaansa usein todetaan, ettei laadullista tutkimusta voida pitää totena, koska tutkimuksen lopputulos on tutkimuksen tulkintaa. Tutkimusta tehtäessä ei välttämättä ajatella sen todenmukaisuutta vaan tutkimuksen totuus ja luotettavuus syntyy tutkimuksesta kirjoitettaessa ja sitä luettaessa, jolloin lukija itse päättää onko hän samaa mieltä tai pitääkö hän tutkimuksen tuloksia luotettavina. (Jokinen 2008, 243–244.)

5 Tutkimus ja tulokset

5.1 Tutkimuksen toteutus

Tutkimus aloitettiin lähettämällä yhteensä kahdelletoista Karelian työntekijälle marras-joulukuun vaihteessa sähköpostitse kysely halukkuudesta osallistua tutkimukseen. Näistä kuusi jätti vastaamatta viestiin. Tutkimus toteutettiin haastatteleamalla kuutta henkilöä heidän omilla työpisteillään tai vapaissa luokkahuoneissa joulukuun 2018 ja tammikuun 2019 aikana. Haastattelut nauhoitettiin ja jokaiselta kysyttiin ennen haastattelun aloittamista voiko keskustelun nauhoittaa. Osa haastatelluista on esimiesasemassa, osa lehtoreita ja osa muissa asiantuntija- sekä luottamustehtävissä. Haastateltavien työurien pituus Kareliassa vaihtelee reilusta viidestä vuodesta yli kolmeenkymmeneen vuoteen. Muita taustatietoja haastateltavilta ei kysytty anonymiteetin vuoksi. Osa haastatelluista varmisti haastattelutilanteessa, että tutkimukseen osallistuminen on nimetöntä, joten haastattelunauhat jäävät haastattelijalle ja ne hävitetään asianmukaisesti opinäytetyön valmistuttua. Haastattelija, joka on samalla myös tutkija, pyrki olemaan haastattelutilanteessa neutraali, mutta kysyi kuitenkin perusteluita vastauksille, mikäli vastaukset näyttivät jäävän muutaman sanan mittaisiksi. Haastateltavat vaikuttivat uskottavilta ja heidän vastauksensa vaikuttivat todenmukaisilta, koska

aihe on heitä kaikkia koskettava ja heistä jokaisella on mahdollisuus vaikuttaa aiheeseen omassa työyhteisössään.

Haastattelu ei ollut pitkä, yhteensä kahdeksan kysymystä, joista osassa oli muutama lisäkysymys. Kysymykset koskivat työelämän palkitsemisen merkitystä ja omia kokemuksia palkitsemisesta, ei-rahallisia palkitsemisen muotoja, palkitsemista työmotivaation ja -hyvinvoinnin lisääjänä, sekä kokevatko haastateltavat palautteet palkitsemisena. Lisäksi heiltä kysyttiin Kareliassa syksyllä 2018 käyttöön otetuista kannustamisen periaatteista, palkitsemisen kohteista ja palkkioista, sekä pidempään käytössä olleista muutamasta palkitsemisen menetelmästä kuten seniorivapaista.

Tutkimuksessa haasteelliseksi osoittautui päättää mitä haastateltavilta halutaan kysyä, koska haastattelu haluttiin pitää suhteellisen lyhyenä, että haastateltavat jaksavat vastata kysymyksiin. Tämä osoittautui oikeaksi päätökseksi, koska kaikilta saatiin hyviä ja perusteltuja vastauksia. Haastatelluista vain yhden mielestä tutkimus on melko turha. Muut olivat aiheesta enemmän kiinnostuneita ja jakoivat mielellään näkemyksiään ja ideoitaan asiasta. Haastatteluajat saatiin sovittua melko hyvin kun haastateltavat olivat tiedossa. Aiheesta löytyi paljon materiaalia, tosin, koska tutkija itse ei ole Karelia-ammattikorkeakoulun henkilökuntaa, tietämys talon tavoista ja palkitsemisen malleista on nojannut täysin toimeksiantajalta saatuihin tietoihin. Yhteydenpito ja tietojen saaminen oli välillä hiukan haasteellista kiireellisistä aikatauluista johtuen, mutta melko hyvin asiat kuitenkin saatiin järjestymään.

5.2 Vastausten tulokset ja analysointi

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että tutkimukseen osallistuneet henkilöt pitävät työelämässä palkitsemista tärkeänä. Heiltä kysyttiin yleisesti *mitä työelämässä palkitseminen merkitsee*, ei vain omaa työtä tai työpaikkaa koskevasta palkitsemisesta. Osalle työpanoksen huomioiminen palkassa ja kannustinpalkkioina on merkittävä osa palkitsemista, mutta myös tulospalkkaus ja erilaiset lahja-

kortit mainittiin, kuten myös kunniakirjat ja vuoden työntekijä-palkinnot. Osa haastatelluista on sitä mieltä, että joustaminen, kunnioittava ja tasavertainen kohtelu on tärkeintä palkitsemisessa.

No tota, palkitseminen työelämässä merkitsee, tässä elämäntilanteessa, kunnioittavaa kohtelua, tasavertaista ja sen tyyppistä. Ei niinkään rahana, eikä aineellisena hyvänä, ennemminkin aineettomana. Tarkoittaa myös, että on joustoja. [Haastateltava 1]

Palkitseminen merkitsee haastatelluille sitä, että työnantaja on huomannut hyvin tehdyn työn ja työpanoksen. Työnantaja pyrkii eri keinoin palkitsemaan työhön sitoutumisen ja motivoitumisen ja sitä kautta tukemaan hyvän työn jatkumoa. Ansioiden tunnistaminen ja kehuminen merkitsee haastatelluille sitä, että on tehnyt työnsä hyvin ja työnantaja näin arvostaa tehtyä työtä. Tutkimustulosten varjossa voidaan olla sitä mieltä, että Karelian henkilöstölle henkilökohtaisen työpanoksen huomiointi on tärkeämpää, kuin esimerkiksi rahallinen palkitseminen.

Kysyttäessä *mitä ei-rahallisia palkitsemisen muotoja haastatellut tietävät*, oli moni ensin sitä mieltä, ettei niitä ole. Kaikki haastatteluissa mainitut ovat ainakin välillisesti rahallista, esimerkiksi lahjakortit ja virkistyspäivät. Myös yhteiset illanvietot kuten kokkauskurssit, kahvi- tai ruokaliput, liikuntasetelit ja kuntosalin käyttömahdollisuus mainittiin välillisesti rahallisena palkitsemisen muotona. Tosin, kaikki edellä mainitut asiat koettiin joka tapauksessa tärkeiksi. Tuloksista voidaan tehdä johtopäätös, etteivät ihmiset ole selvillä siitä, mitä palkitseminen tarkoittaa, koska se mielletään aina rahaksi tai ainakin rahaan liittyväksi. Näin ajateltaessa tulisi miettiä, mitkä ovat ihmisten perimmäisiä arvoja. Miten suuri merkitys rahalla itse asiassa on. Palkitsemisen mieltäminen rahalliseksi palkkioksi voi johtua myös ihmisten aiemmista kokemuksista eli aiemmin palkinto on ollut vain palkanlisä tai tavarapalkkio. Näin ollen voitaneen yleistää, että henkilöstön tietämys erilaisista ei-rahallisista palkitsemisen muodoista on melko suppeaa ja siihen tulisi työpäikällä kiinnittää huomiota.

Esille nousivat tärkeinä asioina myös oman elämäntilanteen huomioiminen, työkavereiden, esimiehen ja opiskelijoiden kehu. Kuten myös uusi kannustamisen

periaatteet ja jatkuva palkitseminen tuotiin esille. Kollegoiden ja opiskelijoiden äänestämät vuoden työntekijä tai muut vastaavat maininnat koetaan kunnianosoituksena. Muutamasta haastattelusta jäi mielikuva, ettei kannustamisen periaatteista ollut tiedotettu tarpeeksi tai sitten henkilö ei itse ollut motivoitunut paneutumaan aiheeseen. Haastateltavat olivat kaikki mielissään saamistaan kehuista, yksi ehkä jopa hieman hämillään saamistaan huomionosoituksista. Yleisesti voidaan todeta, että toisten huomioiminen ja hyvän työn esille nostaminen kannattaa aina.

Seuraavaksi kysyttiin *lisääkö palkitseminen työmotivaatiota*. Kaikkien mielestä tämä pitää paikkaansa. Mainittakoon, että rahallista palkitsemista ei pidetty kuin hetkellisenä motivaattorina.

Sehän on tutkittu juttu, että jos rahalla saat sen, se ei kyllä pitkäksi aikaa kannu. Mutta eri asia on toisenlainen kannustaminen, kehuminen, sehän lisää työmotivaatiota pidemmäksikin aikaa. [Haastateltava 2]

Osa haastatelluista ei pidä joustamista työajoissa ja etätöitä palkitsemisena. Tämä tuli yllätyksenä. Ehkä voidaan ajatella, että haastatelluille työaikajoustot ja etätöy ovat arkipäivää, eikä niitä siksi koeta palkitsevina. Esille nostettiin myös tulospalkkaus. Tämä voisi olla motivaatiota lisäävä tekijä, kun työntekijät kilpailevat tuloksesta keskenään. Toki pitäisi miettiä, mitkä asiat ovat sellaisia, mistä esimerkiksi opetuslalla voidaan kilpailla. Suurin osa haastatelluista oli sitä mieltä, että henkinen kannustaminen ja kehuminen, eli tehdyn työn huomioiminen ja kiitos motivoivat paljon. Se kantaa pidemmälle kuin raha. Palkitseminen tuo hyvän mielen ja tunteen, että on sen arvoinen. Tutkimuksen tulokset tukevat aiheeseen liittyvää teoriaa. Raha ei merkitse enää niin paljon kuin aiemmin. Tutkimuksen perusteella iän myötä rahallisen palkitsemisen tarve vähenee ja muunlaista palkitsemista arvostetaan enemmän. Jos raha ei motivoi niin voidaanko ajatella, että ihmisillä on jo tarpeeksi suuret palkat vai onko työstä tullut muulla tavoin merkityksellisempää? Eli halutaanko työstä saada enemmän henkistä pääomaa itselle?

Kysymykseen *voiko palkitseminen lisätä työhyvinvointia*, kaikki vastasivat myöntävästi. Tosin tämä riippuu palkitsemisen muodosta. Tässäkin kohtaa hyvin tehdyn työn huomioiminen nousi esille. Myös liikuntaan ja terveyden ylläpitämiseen liittyvät palkitsemisen muodot mainittiin, kuten Kareliassa käytössä oleva kuntosalin käyttömahdollisuus. Tässä kohtaa mainittiin myös palkitsemisen pelisääntöjen selkeyttäminen niin, että säännöt olisivat kaikilla tiedossa. Haastateltujen mielestä epätietoisuus voi heikentää niin työmotivaatiota kuin työhyvinvointiakin. Se, miksi säännöt eivät ole kaikkien tiedossa, ei tullut suoraan esille. Onko kyse siitä, ettei sääntöjä kerrota kaikille vai kenties siitä, että tiedotukset ovat menneet osalla henkilöstöstä ohi. Mikäli kyseessä on jälkimmäinen, voisiko kyseessä olla välinpitämättömyys kyseessä olevaa asiaa kohtaan vai kenties kiire, jonka takia kaikkia tiedotuksia ei pystytä ajatuksella käymään lävitse. Joka tapauksessa asiaan olisi hyvä kiinnittää jatkossa huomiota.

Positiiviset *palautteet palkitsemisen muotona* oli yllättäen suuren osan mielestä totta. Mikäli palaute olisi palkitsemista, pelkona on, että palautteita voitaisiin alkaa jakamaan palkkioina, sitä kuitenkin sen kummemmin tarkoittamatta.

Ei se, jos ihminen tekee työnsä hyvin, niin tuota, ei sitä voi ajatella, että se on jotain palkitsemista, jos sanot, että oot tehnyt työs hyvin. Sittenhän se kohta menee siihen, että ladellaan näitä sen kummemmin tarkottamatta. [Haastateltava 2]

Korjaavaa palautetta ei koeta palkitsevana ellei sitä anneta rakentavasti. Hyvin perustein ja oikein muotoiltuna se voi toimia motivaation lähteenä. Positiivisista palautteista koettiin saatavan lisävirtaa tekemiseen ja työhyvinvointiin. Myös kehityskeskusteluiden aikana saatavat palautteet esimieheltä koettiin merkittäväksi ja palkitsevaksi asiaksi. Samoin sähköpostilla saatavat henkilökohtaiset palautteet hyvin tehdystä työstä. Erityisesti yksi haastatelluista toi esille miten tärkeä vuosittainen kehityskeskustelu esimiehen kanssa on. Hänen mielestään se on hetki vain hänen ja esimiehen kanssa, jossa voidaan puhua vapaasti.

Meillähän on vuosittaiset kehityskeskustelut. Mie pidän kyllä niitä hirveen tärkeinä ja merkittävinä. Että se kaksituntinen, mikä siellä on,

niin on vain minua ja esimiestäni varten. Ja tuota miusta siinä saa tavallaan sen henkilökohtaisen niinku palautteen. [Haastateltava 6]

Kehityskeskusteluita varten esimiehet voisivat miettiä valmiiksi miten kyseessä olevan henkilön vuosi on mennyt ja mitä huomioita voitaisiin nostaa esille. Näin keskusteluun saataisiin mahdollisimman paljon palautetta, ja sen kautta virtaa seuraavaan vuoteen.

Esimiesasemassa olevat pyrkivät huomioimaan pienemmätkin alaistensa tekemiset. He nostavat näitä asioita esille, kuten myös laittavat alaisiaan ehdolle, esimerkiksi vuoden työntekijä -palkinnon saajaksi. Esille tuli myös miten tärkeää on mainita alaiselle ehdokkuudesta, koska se voidaan jo itsessään kokea palkkioksi.

Omia palkitsemiskokemuksia kysyttäessä osalla oli hyvin vähän sanottavaa. Usean haastateltavan kohdalla jouduttiin kannustamaan vastaamista, esittämällä millaisia vaihtoehtoja voisi olla. Positiiviset palautteet ja kollegoiden tai opiskelijoiden kehu ja kiitokset tulivat tässäkin kohtaa monella mieleen. Kerrottiin myös aloitteiden perusteella annetuista elokuvalipuista ja palkallisen osaamisen kehittämisen työloman saamisesta. Ansiomerkit omista ansioista tai työuran pituudesta mainittiin. Varsinkin omista ansioista saadut ansiomerkit ovat ylpeyden aihe. Tämä voi johtua siitä, etteivät kaikki saa samanlaista huomionsoitusta. Etenemismahdollisuudet, joita työuralla on tarjottu tuli esille. Tämä koettiin palkitsevana, koska sitä kautta on huomioitu oma osaaminen ja edellytykset kehittyä uuden työn kartoittamaan suuntaan. Tiimipalkinto koettiin positiivisena, kun siinä ei palkita pelkästään yksilöitä. Omia tapoja palkita ovat ajatellut muistamiset, esimerkiksi Karelian tuotepaketti harjoittelijalle tai lounaan ja pullakahvien tarjoaminen. Myös kollegoiden kiittäminen koettiin palkitsevana niin antajan kuin saajan puolelta.

Karelian kannustamisen ja palkitsemisen periaatteiden avulla pyritään lisäämään työmotivaatiota ja vahvistamaan työhyvinvointia. Tällä pyritään myös lisäämään yhteisöllisyyttä ja muun muassa oman työn priorisoinnin osaamista. Palkitsemista voi ehdottaa kuka tahansa Karelian henkilökunnasta joko yksittäiselle työntekijälle tai ryhmälle. Henkilö voi esittää itse itsensä palkinnon saajaksi kun ehdotus

on hyvin perusteltu. Toimintamalli on otettu käyttöön syksyllä 2018 ja ensimmäiset ehdotukset on käsitelty ja palkittu tammikuussa 2019. Palkitseminen tapahtuu vuosineljänneksittäin. Palkkioiksi on sovittu esimerkiksi lahjakortteja ravintolaan tai hierontaan, isommalle palkittavalle ryhmälle luvassa on virkistysiltapäivä. (Tolkki 2018.)

Kannustamisen ja palkitsemisen periaatteista kysyttiin ensiksi, onko asia haastateltaville tuttu ja mitä he ovat siitä mieltä. Kaikki olivat kuulleet asiasta ja suurelta osin kokivat asian hyväksi. Osan mielestä asiaa ei ole käyty läpi kuin pintapuolisesti. Kukaan ei ainakaan vielä haastattelutilanteessa kertonut ehdottaneensa ketään palkinnon saajaksi. Yksi haastateltavista kertoi, että henkilökunnalta on tullut positiivista palautetta asiasta. Asiasta jäi kuva, että vaikka periaatteet koetaan hyväksi ja tervetulleiksi, osallistumiskynnys on kuitenkin melko korkea. Tämä voi, totta kai, johtua myös siitä, että asia on vasta hyvin uusi, eikä henkilöstö ollut ehtinyt sisäistää asian laajuutta ja sen mahdollisuuksia. Hyväksi koettiin periaatteiden tasa-arvoisuus ja kirjalliset säännöt sekä se, että jokainen voi suositella itse itseään tai jotakuta toista. Erään haastatellun mukaan työntekijöiden mielestä hyvin menestyvä koulutusala ansaitsisi palkinnon.

Palkitsemisen kohteet, eli mistä palkinnon voi saada, oli seuraavan kysymyksen aihe. Haastateltavien mielestä kohteet olivat monipuolisia, todentaminen tosin koettiin voivan olla hankalaa. Osa koki, että joillain aloilla kohteet on helpommin tehtävissä kuin toisilla. Itsensä kehittämistä edellytetään niin opetus- kuin asian-tuntijatehtävissäkin, joten tämä kannustaa opiskelemaan ja nostamaan osaamisen tasoa. Mahdolliset oman elämän haasteet ja niistä ylipääsemisen huomiointi oli osalle tärkeää, mikä tukee myös teoriaa työssä jaksamisesta. Osan mielestä palkittavien aloitteiden tulisi olla merkittäviä koko Karelian kannalta. Tässä yhteydessä tosin myös pienet aloitteet, kuten uusien toimintamallien luominen tuotiin esille. Tästä jäi sellainen kuva, että haluttaisiin tuotavan esille enemmän juuri näitä isoja aloitteita. Mutta, koska pitää kuitenkin ajatella koko henkilökuntaa, niin pienistäkin aloitteista pitäisi palkita tasapuolisuuden vuoksi. Merkittäväksi koettiin palkitseminen asenteen ja työmotivaation parantamisesta, koska se näkyy kaikille.

Palkinnot koettiin hyväksi, joskin perinteisiksi ja niihin kaivattiin enemmän vaihtoehtoja. Kaivattaisiin jotain pysyvämpää kuin syöminen ravintolassa, kuten lahjakortti kirja- tai urheiluliikkeeseen. Palkintona olevasta hotelliviikonlopusta mietittiin mitä kaikkea siihen kuuluu, samoin kuin virkistysiltapäivästä. Näitä voisi avata lisää. Eräs haastateltavista mietti miksi tietyn paikan hotelliviikonloppu on palkintona, voisiko sille olla jokin toinenkin vaihtoehto.

Aika perinteisiä. Tietysti mielenkiintoista olis nähdä, et miten nää niinku Koli viikonloppu on aika eri kategoriassa kuin hierontalahjakortti. Et miten nää niinku kun ei oo avattu. [Haastateltava 3]

Sit tuo Koli viikonloppu, että mitä se sit pitää sisällään. Täällä on paljon muitakin sellasia, et... [Haastateltava 3]

Esille tuotiin myös vaihtoehto, ettei palkinto olisi hemmottelua vaan työn kehittämiseen liittyvää, esimerkiksi tiimipalkinnon saajat saisivat lisärahoituksen tehdyn työn lisäkehitykseen. Mielenkiintoista oli se, että haastatellut olivat kiinnostuneita kehittämään palkintoja henkilöstöä innostavampaan suuntaan. Tässä työnantajalla voisikin olla hyvä paikka ottaa mukaan henkilöstöä kehittämään palkintomallia.

Usea haastatelluista ihmetteli palkintojen eritasoisuutta ja oli kiinnostunut tietämään millä perusteella mikäkin palkinto jaetaan ja kenelle. Palkitsemisperusteisiin kaivataan ilmiselvästi läpinäkyvyyttä ja lisää tietoa palkintojen jakamisesta.

Millä kriteereillä ne palkitaan, koska täällä ei yleensä saa tietää niistä kriteereistä. Tai vaikka onkin, niin jälkikäteen ei tiedetä, että miks joku asia on näin päätetty jonkun ihmisen kohdalla. [Haastateltava 5]

Näähän on hyvin eritasoisia. Että tuota, että siinä mielessä niin millä perusteella mikäkin valitaan. [Haastateltava 6]

Ihmiset tuntuvat kokevan tarvetta lisätä tasapuolisuutta, mikä herättää kysymyksen, miksi. Onko aiemmissa vastaavissa tilanteissa jätetty perusteita kertomatta? Vai onko kyse pelkästään ihmisten uteliaisuudesta tai jopa kateellisuudesta kun

koetaan, ettei itse saa mitään? Yhdessä haastattelussa sanottiin, että tärkeää on, että on jotain. Se on tyhjentävästi sanottu ja pitää paikkansa.

Haastattelun viimeisenä aiheena olivat *Karelian palkitsemisen menetelmät*, jotka ovat olleen voimassa jo kauan. Näistä otettiin esille ja kysyttiin mielipiteitä seniorivapaista, aloitewikistä, palkallisen osaamisen kehittämisen työlomasta ja palkattomasta opintovapaasta.

Seniorivapaat ovat kaikkien haastateltavien mielestä hyvä asia. Se, että kriteerejä on hiljattain muutettu, koki ainakin yksi haastatelluista erityisesti epäoikeudenmukaiseksi. Muutos on haastatellun mukaan tehty niin, että vapaan saaminen on sidottu eläkkeelle jäämisikään eikä se ole enää 60 vuotta kuten aiemmin. Muut haastatelluista ei ottaneet muutosta esille, ehkä siksi, ettei asia koske heitä. Kukaan ei myöskään kertonut, että asiasta olisi tiedotettu. Mikäli muutostiedotetta ei ole tehty, voisi tämä olla hyvä päivittää henkilöstölle väärinkäsitysten välttämiseksi. Osa koki seniorivapaan palkitsemiseksi, osa taas ei. Seniorivapaa koettiin työhyvinvointia ja työssä jaksamista lisäävänä asiana työuran lopussa. Puolet haastatelluista mietti, voisiko huomioida myös muita elämäntilanteita tai uran pituutta, eikä vain työntekijän ikää, koska jaksamisen kanssa voi olla vaikeuksia muulloinkin. Yhdessä haastattelussa tuli esille, että työkuorma on kasvanut, koska vapaan aikana kertyneet työt ovat olleet odottamassa vapaan jälkeen. Tämä voitaisiin huomioida työnantajan puolelta mahdollisena töiden jakamisena tai vapaiden muuttamisena yksilöidymmiksi eli vapaiden pilkkomiseksi kiinteiden vapaapäivien sijaan. Haastatellun ehdotuksena oli esimerkiksi vapaan jaksottamista muutamaksi pitkäksi viikonlopuksi.

Aloitewiki on hyvä, tosin monikaan ei kertonut käyttävänsä sitä. Aloitewiki on paikka aloitteiden tekemiselle, jotka mahdollisesti palkitaan strategiapäivissä. Aloitteiden tekeminen nimettömänä koetaan hyväksi asiaksi, koska kynnys ehdottaa pieniäkin asioita on näin matalampi. Tällöin niistä ei tosin voida palkita ketään. Ehkä kaikesta ei odotetakaan palkintoa, vaan palkinto itse olisi huomata, että oman aloitteen pohjalta on tehty muutoksia. Aloitteiden tekemiselle useampi toivoi enemmän paikkoja, myös aloitelaatikko strategiapäivään tuotiin esille. Tällöin aloitteiden läpikäymisestä saataisiin päivään toiminnallinen ohjelmanumero.

Haastatteluiden perusteella aloitteita ei tee kovinkaan moni. Osa kertoi, ettei ole tehnyt, koska on kiire.

Ehkä oma työ on ollut niin hektistä, että siinä ei ihan hirveesti oo aloitteellisuuteen kerinnyt. [Haastateltava 3]

Kiireeseen vetoaminen voi olla tekosyy sille, että ei viitsi tehdä aloitetta. Mikäli kukaan ei tee aloitteita, koska ei ehdi, ei myöskään koskaan saada muutosta aikaan. Tämä olisi hyvä huomioida kun ihmisiä kannustetaan aloitteiden tekemiseen. Samalla pitäisi kertoa miksi aloitteita halutaan saada. Mikäli kiire kuitenkin on todellinen syy, voidaanko ajatella, että henkilöstö on ajettu liian ahtaalle, että työtehtävien, toimintamallien tai minkä tahansa työyhteisöä kehittävän aloitteen tekemiselle ei anneta aikaa.

*Palkallinen osaamisen kehittämisen työloma, jota voi saada esimerkiksi opinnäytetyötä varten, oli kaikkien haastateltujen mielestä hyvä asia. Osa on sitä hakenut ja saanutkin. Työloma koetaan hyväksi, koska siinä kehittää itseään Kareliaa ja työtään varten. Yksi haastatelluista kertoi muistuttavansa muitakin tästä mahdollisuudesta, koska kaikki eivät muista käyttää sitä hyväkseen. Miksi henkilöstö ei pyri käyttämään tätä mahdollisuutta, on kummallista ja herättää ajatuksen, eikö siitä muistuteta henkilöstöä säännöllisin väliajoin. Haastatteluissa tuotiin esille, että työloman kesto voisi olla pidempikin kuin nykyinen kaksi viikkoa. Tässä kohtaa voitaneen todeta, että palkallisen työloman saaminen on jo niin iso etu työnantajan puolelta, että mikäli joku tarvitsee enemmän aikaa, voidaan ohjata hakemaan palkatonta opintovapaata. *Palkattomasta opintovapaasta* kaikki olivat samaa mieltä, että se on hyvä asia, jos on taloudellisesti kannattavaa jäädä vapaalle. Ainoa negatiivinen asia, mikä tuotiin esille, oli vapaan ajan sijaisena toimiminen, mikä voi olla rasite muille kun vapaalla olevan työt pitää tehdä omien töiden ohella.*

Palkaton opintovapaa on miusta hyvä, koska siinä koulutusrahaston tuki sitten siinä on, jos muut työssäoloehdot täyttyy. On hyvä mahdollisuus ja käsittääkseni täällä on suhtauduttu hyvin. Työnantajalle

se ei ole sellanen peikko vaan siihen kannustetaan ja pyritään järjestämään työtehtävät sen mukaan. [Haastateltava 3]

Miusta se on hyvä tapa, että voi niinku kehittää itseensä tai tehdä jotain muuta. Toki, se mikä siinä on niin, oon huomannut, että jos joku jää opintovapaalle niin eipä siihen palkata sijaista välttämättä, että se kyllä voi kuormittaa niitä työkavereita. Että vaikka puolikin vuotta, jos joku on poissa tai vaikka vuoden niin siinä sitten jo muille tulee aika paljon enemmän töitä. Että siinä olis kehittämistä kyllä. [Haastateltava 4]

Kukaan ei sanonut tuoneensa asiaa esille esimiehensä kanssa. Mikäli sijaistamisen kuormittavuutta ei ole nostettu esille, voisi kuvitella, etteivät esimiehet tästä välttämättä tiedä.

Puolet haastatelluista oli sitä mieltä, että työlomaa koskevien kriteerien tulisi olla läpinäkyvämpiä ja kaikkien nähtävillä. Tämä tuotiin esille siksi, että kaikille palkallisen osaamisen kehittämisen työlomaa ei ole myönnetty. Tässä kohtaa, kuten aiemmin kannustamisen periaatteiden kohdalla, nousee kysymys epäilevätkö työntekijät tasapuolisuuden toteutumista vai onko kyse siitä, ettei itse ole saanut tätä etua. Yksi henkilöistä ei ollut edes hakenut, mutta ei myöskään tiennyt mitä kriteerejä tarvitsee saadakseen työloman.

5.3 Johtopäätökset ja kehittämis ehdotukset

Haastatteluiden ja toimeksiantajalta saadun aineiston perusteella voidaan todeta, että *palkitseminen* Karelia-ammattikorkeakoulussa on jatkuvan kehityksen alla ja henkilöstöön halutaan panostaa. Palkitsemiseen kiinnitetään entistä enemmän huomiota haastavista taloudellisista tilanteista ja niiden tuomista rajoitteista huolimatta. Haastatteluiden aikana kävi ilmi, kuinka moni on huomannut, miten asioita karsitaan vähä vähältä vedoten taloudelliseen tilanteeseen. Tähän tulisi nyt kiinnittää huomiota, jotta henkilöstöltä ei viedä kaikkia arjen iloja, vaan niitä pyrit-

täisiin lisäämään vaikkapa joulupuuron tai vastaavien yhteisien hetkien muodossa. Pienet asiat voivat olla ihmisille merkittäviä, jotka ainakin niiden puuttessa huomataan. Niillä voi olla suuri merkitys työssä jaksamiseen ja työmotivaatioon. Arjessa tapahtuvilla pienillä hetkillä tai yhteisillä teoilla voidaan myös lisätä yhteisöllisyyttä ja niin sanottua yhteen hiileen puhaltamista, jonka avulla voidaan ehkä jopa hetkeksi unohtaa mieltä painavia asioita.

Ihmisten huomioiminen, myönteinen, tukeva ja kannustava ilmapiiri ovat toivottavia asioita, joihin jokainen voi kiinnittää omalta osaltaan huomiota. Yksilön ja hänen erilaiset elämäntilanteiden joustot ja työtaakan huomioiminen voisivat lisätä entistä enemmän työmotivaatiota ja hyvinvointia pidentäen samalla myös työuria pitkällä tähtäimellä. Näistä asioista tulisi keskustella ainakin kehityskeskusteluissa, mutta esimiehet voisivat pyrkiä juttelemaan alaistensa kanssa myös pitkin vuotta vaikka muutaman hetken kerrallaan. Työnantajan puolelta positiivisen viestinnän lisäämiseen ja yhteishengen luomiseen tulisi kiinnittää huomiota taloudellisista tilanteista huolimatta. Esimiehiä olisi hyvä muistuttaa alaistensa huomiomisesta ja kehottaa käymään läpi mitä kaikkea Karelialla on antaa työntekijöilleen, että hyvät palkitsemisen suunnitelmat ja mallit eivät jäisi käyttämättä ainaakaan tiedon puutteen takia. Haastatteluiden pohjalta nousi ajatus, että avoin ja säännöllinen keskustelu ajankohtaisista asioista pienryhmissä tekisi hyvää. Tällä tavoin voitaisiin mahdollisesti vähentää kynnistymistä ja työilon katoamista. Henkilöstön tulisi voida avautua mieltä painavista asioista ilman, että heille tulee huonommuuden tunne. Kun asiat saataisiin esille keskusteltaviksi, voitaisiin niille tehdä jotain yhdessä.

Karelialla on tarjota paljon palkitsemisen vaihtoehtoja, mutta mitä ja kenelle ja millä perusteella tuntui olevan monen haastatellun kysymys. Tutkimuksen perusteella voidaan päätellä, että läpinäkyvyyden lisäämiselle on tarvetta, ettei palkitsemisen uskota tapahtuvan niin sanotun pärstäkertoimen mukaan. Palkitsemisen tulisi kuitenkin kuulua jokaiselle. Valintakriteerien tulisi olla kaikkien nähtävillä, ettei niissä olisi epäselvää kenellekään. Valinta- ja palkitsemiskriteereistä tulisi keskustella säännöllisesti, että ne pysyisivät ihmisten mielissä. Tällä tavoin saataisiin vähennettyä turhaa kahvipöytäkeskustelua epäreiluudesta ja epäoikeudenmukaisuudesta, mitä ilmiselvästi on tällä hetkellä liikkeellä. Tällaiset turhat

keskustelut voivat pahimmillaan saada aikaan negatiivisuuden kierteen, joka voi levitä työyhteisössä laajalti. Pitkään jatkuva negatiivisuus saa aikaan kynnistymistä ja välinpitämättömyyttä, mikä pois kitkeminen on hyvin hankalaa. Toinen mahdollinen skenaario voi olla työpaikkakiusaamisen lisääntyminen kun negatiivisuus saa valtaa työyhteisössä. Läpinäkyvyyden avulla saataisiin varmasti osittain lisättyä henkilöstön positiivista asennetta vaikka kaikkia ei aina voidakaan miellyttää.

Palautteita kaivattaisiin arkeen enemmän, mikä on melko helposti korjattavissa oleva asia, kunhan jokainen niiden antamisen sisäistää. Palautteiden antamista, muiden kiittämistä ja huomioimista joka päiväisessä elämässä tulisi harjoitella, että ne tulisivat luonnostaan.

Palkallista osaamisen kehittämisen työlomaa voitaisiin hyödyntää isompiin Karelian tai opetustyön kehittämiseen liittyvissä koulutuksissa ja sitäkin tulisi markkinoida henkilöstölle enemmän, koska haastatteluissa kävi ilmi, etteivät kaikki muista hyödyntää tällaisia etuja. Kriteerejä millä perusteilla vapaan voi saada tulisi tuoda esille kuten myös sitä, millä perusteilla osalle sitä myönnetään ja osalle ei.

Aloitteiden tekemiseen tulisi kannustaa henkilöstöä antamalla vaihtoehtoisia paikkoja mihin aloitteita voi jättää. Osalle voi olla iso kynnys tuoda esille omia ajatuksiaan ja hyvätkin aloitteet voivat näin jäädä kuulematta. Aloitelaatikot tai vastaavat kahvihuoneissa tai jokin muu vaihtoehtoinen tapa tehdä aloitteita. Tulisi sopia selkeät pelisäännöt milloin ja kuka aloitteet käy läpi ja millä perusteilla niitä viedään eteenpäin. Tai jos ei viedä, niin siihenkin pitäisi osata kertoa perusteet. Aloitteesta saatu palkinto ei välttämättä ole kaikille tärkeää vaan se, että oma ajatus on otettu huomioon ja sitä kehitetään eteenpäin, oli se sitten pieni, suuri tai kaikkia koskeva. Hyvä keino aloitteiden saamiseksi ja miksei myös muunlaisenkin ideoinnin ja palautteiden saamiselle, olisi säännöllinen kyselylomake, johon vastaaminen tapahtuisi verkossa nimettömänä. Lomakkeeseen voitaisiin lähettää jokaiselle linkki sähköpostiin ja pyytää vastaamaan tiettyyn päivään mennessä. Lomakkeen kysymyksistä osa voisi koskea esimerkiksi sen hetkistä työ-

motivaation tasoa, tällaiset kysymykset voisivat olla lomakkeessa pysyviä kysymyksiä. Vaihtuvilla kysymyksillä voitaisiin tiedustella asioita, mitkä milloinkin ovat ajankohtaisia. Kun osa kysymyksistä olisi pysyviä, saataisiin pidemmällä tarkastelujaksolla tietää esimerkiksi henkilöstön työmotivaation muutoksista ja peilata sitä työssä tapahtuneisiin muutoksiin ja niin edelleen. Hyvä ajatus voisi myös olla, että vastaukseen pystyisi lisäämään nimensä, mikäli haluaisi osallistua aiheen kehittämiseen. Tällöin esimiehet, tai kuka lomakkeita kävisikään läpi, voisivat pyytää tarvittaessa henkilöstöä mukaan kehitystyöhön.

Kannustamisen ja palkitsemisen periaatteet voisi käydä läpi yhteisissä palaverissa, jotta kaikki olisivat niistä perillä. Niistä voisi aika ajoin tiedottaa, että henkilöstö muistaisi tehdä ehdotuksia. Erään haastateltavan kanssa tulikin esille, että periaatteet voisi olla tulostettuna seinälle, että muistaisi ehdottaa jotain henkilöä tai ryhmää, kun jokin tärkeä asia nousee esille. Periaatteet voitaisiin tulostaa seinälle yhteisiin tiloihin missä niihin voisi tutustua esimerkiksi tauoilla. Tässä vaiheessa kehitystyötä ei ollut vielä tiedossa miten kannustamisen ja palkitsemisen periaatteiden tammikuinen läpikäynti ja palkitseminen ovat menneet.

Kehitysehdotuksena työn jatkojalostukseen voitaisiin miettiä palautteiden antamisen ja vastaanottamisen harjoituksia. Mikäli palautteiden antaminen ja vastaanottaminen koetaan vaikeaksi ja negatiiviseksi asiaksi, voitaisiin asiaa harjoitella vaikka työpajan muodossa mikä olisi osa jonkinlaista kehityspäivää. Tai näitä voitaisiin tehdä esimerkiksi palaverien yhteydessä tai koulutuspäivillä, joissa jokainen antaisi ja saisi palautetta. Tätä varten voitaisiin myös miettiä yhteisenä tekemisenä ulkopuolisen toteuttamaa palautekoulutusta tai -kurssia. Positiivisen viestinnän lisäämiseen tarvittaisiin lisäpotkua. Tätä ajatellen voitaisiin sopia sanattomaksi säännöksi, että viestinnässä pitäisi olla pääsääntöisesti myös jotain positiivista kerrottavaa. Kirjallista sääntöä tästä ei kannattaisi tehdä, ettei positiivisesta sisällöstä tulisi väkinäistä, jolloin se välittyä lukijalle. Tähän liittyen voitaisiin tiedottaa säännöllisesti esimerkiksi vuoden työntekijä ehdokkaista, joita on jo ilmoitettu ja heistä voitaisiin tehdä esittelyt miksi he ovat ehdolla. Kun lopulliset valinnat palkittavista olisi tehty, voitaisiin siitäkin tiedottaa perustellen mikä olisi se asia, minkä takia juuri hän tai he voittivat. Tässä kohtaa voitaisiin myös

julkaista jokin voittajien oma kommentti. Tällä tavoin voitaisiin lisätä yhteisöllisyyttä mitä henkilöstö ilmiselvästi kaipaa.

Yhteisöllisyyden lisäämiseen voitaisiin ajatella myös yhteistä hyväntekeväisyyskohdetta, jolle kerättäisiin varoja tai tavarakeräystä. Mikäli haluttaisiin tehdä näin kilpailen, voitaisiin tämä tehdä tiimeittäin tai esimerkiksi koulutusaloittain. Työntekijöiden yhteenkuuluvuuden tunne voisi näin lisääntyä ja tuntisivat samalla tekevänsä jotain hyvää yhteiskunnallisestikin. Hyvänä yhteisöllisyyden ja toisten huomioimisen lisääjänä voitaisiin suunnitella anna hyvän kiertää -lista. Tämä tapahtuisi siten, että listattaisiin esimerkiksi jokaisen tiimin jäsenen nimi ja jokainen tekisi jonkin pienen hyvän teon toiselle tai toisen puolesta. Henkilö voisi olla sellainen, jonka kanssa ei välttämättä ole niin paljoa tekemisissä. Listasta yliviivattaisiin aina se henkilö, jolle oli tehty hyvää. Lisäksi jo aiemmin mainitut yhteiset tapahtumat kuten jouluglögit, pääsiäisenä pääsiäismunien maalausta tai -etsintää, syksyllä marjojen poimintaa, minkä sadosta voitaisiin saada leivonnaisia kahviossa tai muuta vastaavaa mihin ei tarvittaisi paljoa rahallista panostusta työnantajan puolelta. Yhteisöllisen tekemisen lisääminen yllä mainituilla keinoilla voisi olla myös asia, mistä voisi kertoa julkisesti ja saada näin näkyvyyttä työnantajalle. Mikäli työyhteisössä on olemassa työhyvinvointia edistävä taho, jolla on määrärahaa käytössä vuosittain, voitaisiin sitä kautta järjestää työntekijöille silloin tällöin yhteisiä aamupalahetkiä tai vastaavia, missä voitaisiin hetkeksi kokoontua yhteen työpäivän aikana.

Palkallista osaamisen kehittämisen työloman käyttöä voitaisiin pyrkiä lisäämään tiedottamalla tästä mahdollisuudesta enemmän. Sitä voitaisiin käyttää enemmän henkilöstön osaamisen kehittämiseen, koska haastatteluissa kävi ilmi, etteivät ihmiset välttämättä edes muista tätä mahdollisuutta ja siksin voivat jättää koulutuksia väliin. Opintovapaiden ajan tuuraukset olisi hyvä jakaa mahdollisimman monelle, ettei työ kuormittuisi liian pienelle porukalle. Tässä kohtaa perehdytykset ovat suuressa roolissa. Myös työlomien ja seniorivapaiden tuuraukset voisivat tulla kysymykseen, etteivät työt kasaannu vapaan jälkeen tehtäväksi ja näin ollen vapaasta ei olekaan ollut hyötyä tai työloma koetaan rasitteeksi, eikä sitä haluta jatkossa käyttää. Perehdytyksiin tulisi käyttää aikaa ja niiden tulisi tapahtua riittävän ajoissa. Tässä voitaisiin ajatella esimiesten ylläpitämää osaamismatriisia

mistä on kerrottu teoriaosuudessa. Näin esimiehet osaisivat resursoida tilapäiset työjärjestelyt suunnitelmallisesti. Henkilöstön kanssa tulisi myös keskustella mitä he ovat toisten pidempiaikaisista vapaista mieltä ja, olisiko heillä ajatuksia millä työssä olevien työtaakkaa saataisiin kevennettyä. Eihän kuitenkaan ole tarkoitus, että asioista vain puhutaan selän takana, mikä pahimmillaan voi johtaa siihen, että vapaita ei haluta käyttää, koska tiedetään sen kuormittavan liikaa muita. Yksi selkeä vaihtoehto kuormittamisen vähentämiseksi olisi, että työnantaja yksinkertaisesti palkkaa sijaisen vapaalle lähtevän tilalle.

Kannustamisen ja palkitsemisen periaatteiden kehittymisen seuranta olisi tärkeää. Voitaisiin seurata kuinka moni osallistuu periaatteiden käyttämiseen eli kuinka paljon ehdokkaita esitetään. Lisäksi vuosi käyttöönoton jälkeen voitaisiin tehdä mielipidekysely tai haastatella joukkoa työntekijöitä kuinka periaatteet on otettu vastaan ja mielletäänkö asia positiivisena tai tulisiko sitä muuttaa jollain tavalla. Tämän pohjalta voitaisiin tehdä tarvittavia muutoksia ja tehdä seuranta-tutkimus tämän jälkeen säännöllisesti. Tämän voisi antaa esimerkiksi työksi jollekin opiskelijalle tai harjoittelijalle. Palkittaviin kohteisiin voitaisiin lisätä myös ansioitunut koulutusala. Tällä tavoin saataisiin lisättyä työyhteisöjen motivaatiota kannustaa toinen toistaan parempiin suorituksiin.

5.4 Opinnäytetyön prosessin ja menetelmien kriittinen tarkastelu

Opinnäytetyön prosessin eteneminen ei huonoksi onnekseni sujunut aivan kuten alun perin oli suunniteltu. Opintojen edetessä mallikkaasti tarkoituksena oli aloittaa kehitystyön tekeminen hyvissä ajoin ja saada se valmiiksi ennen virallisen opiskeluajan päättymistä. Toisin kuitenkin kävi, koska alkuperäinen kehitystyön toimeksiantaja perui toimeksiantonsa. Uusi toimeksiantaja löytyi melko nopeasti Karelia-ammattikorkeakoulusta ja aihe pysyi alkuperäisenä. Aikataulullisesti opinnäytetyön tekeminen on välillä ollut haasteellista opiskelijan omien töiden vuoksi. Muutaman kuukauden yhtäjaksoinen opintovapaa auttoi haastatteluiden tekemisessä ja saattamaan kirjallisen työn hyvälle mallille. Haastatteluiden purkua ja analysointia auttoi se, että ennakkoon oli tiedossa, että aineistoa kannattaa

käydä läpi mahdollisimman nopeasti haastatteluiden jälkeen. Tällöin oli vielä tuoreessa muistissa haastateltavat ja haastattelutilanteet.

Luvun viisi alussa mainittiin, että haasteita työn tekemiselle on aiheuttanut se, että tutkimuksen tekijä ei ole Karelia-ammattikorkeakoulun henkilökuntaa eli sisäisen tiedon saaminen on ollut toimeksiantajan yhteyshenkilön varassa. Tämä voidaan nähdä myös riskinä tutkimukselle, ettei kaikkea tietoa välttämättä ole ollut saatavilla. Toisaalta etuna siitä on ollut se, että asiat nähdään ulkopuolisen silmin. Näin tutkimusta voidaan pitää puolueettomana. Positiivisena puolena voidaan ajatella, että mahdollinen tiedon rajattu määrä on pitänyt tutkimuksen selkeissä rajoissa, eikä se ole päässyt rönsyilemään liikaa. Tutkimukseen osallistujien ennakkoon rajaaminen oli tutkimuksen kannalta järkevää, koska tällöin saatiin monipuolisesti tietoa tutkittavista aiheista. Mikäli osallistujia ei olisi rajattu millään tavalla, olisi syntynyt riski, etteivät haastateltavat olisi osanneet vastata haastattelukysymyksiin tai kertoa omia kokemuksiaan annetuista aiheista. Ennakkoon rajauksessa oli myös se puoli, ettei haastatelluista kukaan ollut haastattelijalle ennakkoon tuttu esimerkiksi opiskeluajalta. Mikäli haastattelijalla olisi etsinyt haastateltavat koko Karelia-ammattikorkeakoulun henkilökunnasta, olisi ollut riski, että haastateltavien joukko olisi ollut suppeampi kaikin puolin.

Haastattelussa käytetyn kysymyslomakkeen testaus olisi jälkikäteen ajatellen ollut järkevää, koska haastatteluiden aikana haastattelijalle tuli mieleen kysymyksiä, mitä siinä olisi myös voinut käyttää. Pääasiassa haastattelukysymykset kattoivat hyvin kehitystyön aihealueita, mutta muutamalla lisäkysymyksellä siihen olisi voinut saada lisää sisältöä. Haastateltavat olivat itse monisanaisia ja saattoivat kertoa itse myös muista asioista kuin juuri kysytystä aiheesta. Etukäteen olisi myös voinut miettiä toimeksiantajan kanssa millä aiheilla olisi ollut pääpaino heidän kannaltaan. Toisaalta tutkija sai hyvin vapaat kädet työn tekemiselle, mikä lisää työn puolueettomuutta.

Teemahaastattelu oli tutkimuksen kannalta paras vaihtoehto. Mikäli tutkimus tehtäisiin uudelleen, voisi olla järkevää lähettää haastateltaville kysymykset etukäteen mietittäväksi, jolloin aiheista voitaisiin saada vielä enemmän materiaalia. Tässä tosin on riskinä, että haastateltavat keskustelisivat aiheista ennakkoon

keskenään tai talon ulkopuolella ja antaisivat siten vastauksia, jotka eivät välttämättä olisi heidän omia ajatuksiaan.

Aiheena työssä palkitseminen on todella mielenkiintoinen ja antoisa. Työn tekeminen on antanut minulle paljon ajatuksia myös oman työni ja työympäristöni kehittämiseen. Aiheesta löytyy paljon materiaalia ja välillä onkin ollut haasteellista rajata osa-alueet tähän kehitystyöhön sopiviksi.

Lähteet

- Aaltonen, K., Lindroos, R. 2012. Työelämän tarkoitus. Helsinki: Talentum
- Aarnikoivu, H. 2010. Työelämätaidot – menesty & voi hyvin. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Ahonen, R., Lohtaja-Ahonen, S. 2014. Palaute kuuluu kaikille. Espoo: Human Interest.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Osuuskunta Vastapaino.
- Ervast, M., Okkonen, H. 2002. Vaikuta tehokkaasti. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Eskola, J., Saarela-Kinnunen, M. 2015. Tapaus ja tutkimus = tapaustutkimus? Teoksessa Aaltola, J., Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-Kustannus. 180–190.
- Eskola, J., Vastamäki, J. 2015. Teemahaastattelu: opit ja opetukset. Teoksessa Aaltola, J., Valli, R. (toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Jyväskylä: PS-Kustannus. 27–45.
- Gustafsson, R., Jokinen, A. 1997. Palkitse työmenestys!. Helsinki: Kauppakaari Oy.
- Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman, K., Ylikorkala, A. 2014. Palkitse taitavammin. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Helsilä, M. 2009. Henkilöstöasioita esimiehille. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.
- Hersey, P. 1987. Tilannejohtaja. Jyväskylä: Gummerus Oy.
- Hietala, H., Kaivanto, K. 2007. Uusi yhteistoimintalaki käytännössä. Helsinki: Talentum.
- Hirsjärvi, S., Hurme, H. 1993. Teemahaastattelu. Helsinki: Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S., Remes, P., Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hirvihuhta, H., Litovaara, A. 2003. Ratkaisun taito. Vammala: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Hougaard, R., Kalajo, T. 2016. Tilaa ajatella: Tehosta työtäsi mindfulnessin avulla. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Jokinen, K. 2008. Miten laadullinen tutkimus vakuuttaa. Teoksessa Kinnunen, M., Lempiäinen, K., Löytty, O. (toim.). Tutkijan kirja. Tampere: Osuuskunta Vastapaino, 243–250.
- Kallio, E., Kivistö, S. 2013. Mieli työssä. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Kasvio, A. 2014. Kestävä työ ja hyvä elämä. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Helsinki: Kauppakamari.
- Kauhanen, J. 2015. Esimies palkitsijana. Helsinki: Kauppakamari.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Helsinki: Infor.
- Kouzes, J., Posner, B. 2001. Rohkaiseva johtaja. Helsinki: Oy Rastor Ab.
- Kurttila M., Laane T., Saukkola K., Tranberg T. 2010. Arvostus – valmentava kirja esimiehille. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Liinalaakso, V., Moisio, E., Tiihonen, J. 2016. Reilu Palkitsemisjärjestelmä. Helsinki: Teknologiainfo Teknova Oy.
- Linkola, P. 2007. Elinikäinen palkitseminen. Helsinki: Työministeriö.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T., Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Manka, M-L. 2011. Työnilo. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Mayor, P., Risku, M. 2015. Opas yksilölliseen motivointiin. Helsinki: Talentum.

- Nummelin, T. 2008. Stressi haastaa työkyvyn. Juva: WS Bookwell Oy.
- Ojasalo, K., Moilanen, T., Ritalahti, J. 2014. Kehittämistyön menetelmät – Uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Rantamäki, T., Kauhanen J., Kolari A. 2006. Onnistu palkitsemisessa. Helsinki: WSOYpro.
- Rauramo, P. 2012. Työhyvinvoinnin portaat. Porvoo: Bookwell Oy.
- Riikonen, E., Tuomi, K., Vanhala, S., Seitsamo J. 2003. Hyvinvoiva henkilöstö – menestyvä yritys. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Rötkin, L. 2015. Terveisiä pomolle. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Selkälä, A. 2008. Tutkijan valintojen seurauksia lomaketutkimuksessa. Teoksessa Kinnunen, M., Lempiäinen, K., Löytty, O. (toim.). Tutkijan kirja. Tampere: Osuuskunta Vastapaino, 219–230.
- Silvennoinen, M., Kauppinen, R. 2007. Kehity alaisena – onnistuneet alaistaidot käytännössä. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Sistonen, S. 2008. Paranna tuloksia ja palkitse. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Stähle, P., Grönroos, M. 1999. Knowledge Management. Porvoo: WSOY.
- Tiennari, M., Meriläinen, S. 2016. Palvelukseen halutaan ajokoira. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Siltala.
- Tolkki, J. 2018. Opinnäytetyö: Työssä palkitseminen. hennapietarinen@hotmail.com. 1.10.2018.
- Vartiainen, M., Kauhanen J. 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö.
- Äimälä, M., Rautiainen, H., Hollmén, J. 2007. Yhteistoimintalaki. Helsinki: WOYPro.

Tutkimus työssä palkitsemisesta Karelia-ammattikorkeakoulussa

Hei,

Olen johtamisen ja liiketoimintaosaamisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opiskelija. Teen opinnäytetyön Karelia-ammattikorkeakoululle työssä palkitsemisesta. Tarkoitukseni on tutkia Karelia-ammattikorkeakoulun henkilökunnan mielipiteitä työssä palkitsemisesta yleisesti ja työnantajalla käytössä olevista palkitsemisen menetelmistä. Tutkimus tehdään haastattelemalla joko tapaamalla kasvotusten tai Skypen avulla joulukuun aikana.

Ottaisin teidät mielelläni tutkimusryhmään mukaan, ilmoittaisitteko osallistumisestanne vastaamalla tähän viestiin 7.12.2018 mennessä, kiitos.

Ystävällisin terveisin,

Henna Pietarinen

Taustatiedot:

Ammattinimike/asema amk:ssa

Esimiesasemassa kyllä ei

Uran pituus Karelia ammattikorkeakoulussa _____ vuotta

1. Mitä työelämässä palkitseminen teille merkitsee?
2. Millaisia ei-rahallisia palkitsemisen muotoja tiedätte?
3. Lisääkö palkitseminen työmotivaatiota? Perustelisitteko vastauksenne?
4. Voiko palkitseminen mielestänne lisätä työhyvinvointia? Perustelisitteko vastauksenne?
5. Palautteet, ovatko ne (kehuva/korjaava) mielestänne yksi palkitsemisen muodoista? Perustelisitteko vastauksenne?
6. Millaisia omia kokemuksia teillä on työssä palkitsemisesta?
7. Karelia-ammattikorkeakoulussa on otettu hiljattain käyttöön kannustamisen periaatteet, oletteko tutustuneet näihin periaatteisiin ja mitä olette niistä mieltä?
 - mitä mieltä olette palkitsemisen kohteista?
 - mitä mieltä olette palkkioista?
8. Karelia-ammattikorkeakoululla on käytössä erilaisia palkitsemisen menetelmiä, mitä olette mieltä
 - seniorivapaista? (kertaluonteinen, mahdollista saada 1-2 viikkoa palkallista työlomaa kun täyttänyt 60 v.)
 - aloitewiki? (intrassa, palkitaan strategiapäivissä)
 - palkallinen osaamisen kehittämisen työloma? (esim. mahdollista saada ont-työtä varten 2 viikkoa)
 - palkaton opintovapaa?