

PALKITSEMISJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMINEN

Hyria koulutus Oy



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Visamäki, Liiketoiminnan kehittäminen

kevät, 2019

Matti Kymäläinen

Liiketoiminnan kehittäminen

Visamäki

Tekijä	Matti Kymäläinen	Vuosi 2019
Työn nimi	Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen Hyria koulutus Oy	
Työn ohjaaja	Kyllikki Valkealahti	

TIIVISTELMÄ

Työmotivaatiolla on huomattava merkitys, miten henkilö viihtyy työssään ja millaisiin tuloksiin hän ylittää. Työn tuottavuus ja energian kohdentumisella oikeisiin asioihin on tärkeää tavoitteiden saavuttamisen ja työyhteisön menestymisen kannalta. Myönteinen vaikuttaminen ihmisten kokemaan työmotivaatioon on johtamisen keskeisiä kysymyksiä, ja henkilöstön palkitseminen koetaan tärkeäksi johtamisen välineeksi.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää Hyria koulutus Oy:n palkitsemisjärjestelmää. Työ toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä, jonka lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus. Teoriaperusta rakentui tunnetuimmista motivaatioteorioista, aineellisen ja aineettoman palkitsemisen muodoista sekä organisaation palkitsemisen suunnittelusta. Empiirinen osio toteutettiin tammi-maaliskuussa 2019. Silloin kartoitettiin toimeksiantajan nykyisen palkitsemisen kokonaisuus ja toteutettiin sähköinen kysely ja teemahaastattelut. Kysely- ja haastattelututkimuksilla selvitettiin henkilöstön näkemyksiä ja odotuksia palkitsemisen suhteen. Kysely lähetettiin koko henkilöstölle ja haastatteluihin osallistui 15 henkilöä. Kyselyyn vastasi 242 henkilöä eli noin puolet henkilöstöstä.

Teorian ja tutkimusten pohjalta laadittiin kehittämissuunnitelma, joka sisälsi neljä toimenpide-ehdotusta. Toimenpiteissä voidaan hyödyntää tilaajalla valmiiksi käytössä olevia prosesseja. Kehittämistä tarkasteltiin erityisesti strategisen palkitsemisen näkökulmasta, ja palkitsemisjärjestelmän kytkentäpisteiksi määriteltiin kohdeorganisaation strategia, talous ja johtaminen. Opinnäytetyön osuus päättyi valmiin kehittämissuunnitelman esittelyyn ja luovutukseen. Suunnitelman toteutus ja kehittämistoimenpiteiden vaikutusten arviointi rajautuivat tämän työn ulkopuolelle.

Avainsanat palkitseminen, työmotivaatio, johtaminen

Sivut 141 sivua, joista liitteitä 34 sivua

Business Development

Visamäki

Author	Matti Kymäläinen	Year 2019
Subject	Development of Personnel Rewarding System Hyria Education Ltd	
Supervisor	Kyllikki Valkealahti	

ABSTRACT

Work motivation affects greatly how person feels about his work and how he performs. Productivity of work and focusing energy on the right things is important for achieving goals and making the work community thrive. Positive reflect towards employees' work motivation is one of the essential matters in leadership and rewarding of personnel is considered as an important instrument for management.

The goal of this thesis was to improve Hyria Education Ltd's total reward system. Process applied the method of research-based development, which was carried out as a case study. Theoretical background covered the most studied motivational theories, material and non-material rewards and planning of personnel rewarding system. The empirical part was conducted between January and March in 2019. That time was used to chart the employer's present entity of rewarding and to carry out electrical survey and theme interviews. The purpose of the survey and interview research was to find out personnel's thoughts and expectations for rewarding. The survey was sent to the whole personnel and 15 people took part in the interviews. The survey got 242 replies which covers about half of the personnel.

Based on theory and research a development plan with four proposed actions was made. The proposed actions can be utilized through employer's present processes. Development was viewed especially as strategic rewarding, and the reward system was connected to employer's strategy, economy and leadership. The thesis ended in presenting and handing over the final development plan. Executing the plan and evaluating gained results linked to the actions are not covered in this thesis.

Keywords rewarding, work motivation, management

Pages 141 pages including appendices 34 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Kehittämistyön toimeksiantaja ja tavoitteet	2
1.2	Keskeiset käsitteet ja määritelmät.....	3
1.3	Työn rakenne ja rajaus	6
1.4	Kehittämistyön menetelmät	8
2	TYÖSSÄ KOETTU MOTIVAATIO	9
2.1	Motivaatioteoriat	10
2.1.1	Behavioristiset motivaatioteoriat.....	11
2.1.2	Maslowin tarvehierarkia.....	12
2.1.3	Alderferin ERG-teoria	13
2.1.4	Reissin 16 perusmotiivia	14
2.1.5	McClellandin suoritusmotivaatioteoria.....	16
2.1.6	Herzbergin kaksifaktoriteoria	18
2.1.7	Locken tavoiteteoria.....	19
2.1.8	Vroomin odotusarvoteoria	20
2.1.9	Adamsin tasasuhtateoria.....	21
2.1.10	Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteoria.....	22
2.1.11	Csikszentmihályin flow-teoria	24
2.2	Motivaation ulottuvuudet.....	25
2.3	Työmotivaatio	27
2.4	Palkitsemisen ja koetun työmotivaation välinen yhteys	30
2.4.1	Palkitsemisella on monta merkitystä	30
2.4.2	Palautteen ja luottamuksen merkitys palkitsemisessä	32
2.5	Pelillistäminen työmotivaation lisääjänä	34
3	PALKITSEMISKÄYTÄNNÖT HENKILÖSTÖN JOHTAMISESSA.....	36
3.1	Aineellinen palkitseminen.....	37
3.2	Aineeton palkitseminen	41
3.3	Organisaation palkitsemisen suunnittelu	45
4	KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS.....	49
4.1	Aiheen valinta ja tavoitteiden asettaminen	49
4.2	Toimeksiantajan palkitsemiskäytäntöjen tilanne kehittämistyön alkaessa.....	50
4.3	Teoreettisen viitekehyksen rakentuminen	53
4.4	Menetelmien valinta	54
4.5	Kehittämistyön ohjausryhmä ja hyödyn mittaaminen.....	56
5	AINEISTOJEN KERÄÄMINEN JA ANALYSOINTI.....	57
5.1	Aineistojen keräämisen suunnittelu ja rajaukset.....	57
5.2	Käytetyt menetelmät ja toteutus.....	60
5.2.1	Kysely henkilöstölle	61
5.2.2	Haastattelut	62
5.3	Aineistojen käsittely ja analysointi.....	64

5.4	Tulokset	66
5.4.1	Kyselyn tulokset.....	67
5.4.2	Haastatteluiden tulokset	73
5.4.3	Tulosten luotettavuuden arviointi.....	78
5.5	Johtopäätökset.....	80
6	PALKITSEMISJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISSUUNNITELMA.....	86
6.1	Palkitsemisen kytkeminen olemassa oleviin prosesseihin.....	86
6.2	Toimenpiteet palkitsemisjärjestelmän kehittämiseksi	88
6.2.1	Tiimien suoriutumisen palkitseminen	88
6.2.2	Esimiehen myöntämä kertapalkkio	91
6.2.3	Esimiesten valmennus palkitsemiseen.....	91
6.2.4	Palkitsemisen visualisointi.....	92
6.3	Kehittämiprojektin jatko tästä eteenpäin	93
7	POHDINTA.....	94
7.1	Palkitsemisen kehittäminen opinnäytetyönä	94
7.2	Kehittämistyön tuottama hyöty	96
7.3	Ehdotukset jatkotoimenpiteiksi	97
8	YHTEENVETO.....	100
	LÄHTEET	101

Liitteet

Liite 1	Kyselytutkimuksen kysymykset ja vastausvaihtoehdot
Liite 2	Haastattelututkimuksen kysymykset
Liite 3	Palkitsemisen kehittämissuunnitelma (produkti)

1 JOHDANTO

Ammatillisen koulutuksen reformi on iso muutos koko ammatillisen koulutuksen toimintaympäristöön. Vuoden 2018 alussa voimaan tullut uusi lainsäädäntö ja rahoitusmalli haastavat koulutuksen järjestäjiä kehittämään uusia toimintatapoja ja opiskelijoille yksilöllisiä malleja osaamisen kehittämiseen. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019.) Samanaikaisesti koulutukseen kohdistuneet rahoitusleikkaukset valtiontaloudessa ovat vähentäneet käytössä olevia resursseja tuntuvasti. Esimerkiksi tämän työn toimeksiantajana toimivan Hyria koulutus Oy:n kohdalla vuoden 2019 valtionosuusrahoitus on laskenut vuoden 2016 tasoon verrattuna noin 2 m€ (opetushallitus 2019). Euromääräisesti pienemmän summan ohella huomion arvoista on, että täyden rahoituksen saaminen edellyttää tällä hetkellä aiempaa isomman opiskelijamäärän kouluttamista, ja toisaalta myös yleinen kustannustaso nousee. Lisäksi nykyisessä mallissa työvoimakoulutukset rahoitetaan valtionosuuden kautta, kun aiemmin tähän tehtävään kohdennettiin varoja ELY-keskusten kautta. Rahoituksen kokonaiskehityksestä saa hyvän kuvan Hyrian liikevaihdon kautta, joka oli 41,5 m€ tasolla vuosina 2013–2016, kun vuosina 2017–2018 vastaava luku oli 37 m€ (livari 2019).

Isojen muutosten läpivienti haastaa koko henkilöstön. Lisäksi laskeva rahoitus on aiheuttanut sopeuttamispaineita myös henkilöstön määrän suhteen. Työkuorma on iso, ja samaan aikaan toimintaympäristö edellyttää aiempaa innovatiivisempaa työtettä. Johdon sekä lähiesimiesten kyky motivoida, kannustaa ja huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista korostuu. Asialla on tärkeä yhtymäkohta kestävään kehitykseen, jolla viitataan ympäristövastuun ohella myös taloudelliseen ja sosiaaliseen näkökulmaan. Kestävän kehityksen arvoihin sitoutunut organisaatio kantaa vastuunsa sekä ympäristöstä, taloudellisesta tuloksesta että henkilöstön hyvinvoinnista (Ojala & Ahonen 2003, 45). Henkilötasolla tapahtuvan esimiestyön lisäksi palkitsemisjärjestelmä voi parhaimmillaan olla keskeinen johtamisen ja kannustamisen väline strategian toteuttamisessa. Samalla se haastaa johdon tarkastelemaan strategiaa näkökulmasta, jossa tunnustetaan ja asetetaan palkitsemisen arvoisia tavoitteita. Nylander (2015, 194) näkee, että palkitsemisen kehittäminen on itse asiassa samalla keino tehdä organisaation strategia ja tavoitteet näkyviksi.

Erilaisia palkitsemis-, kannustus- ja motivointijärjestelmiä on käytössä monilla työpaikoilla. Aihe ei tältä osin tarkasteltuna ole työelämälle uusi asia tai ilmiö. Vakiintuneet palkitsemisen tavat ovat kuitenkin hyvin vaihtelevia työpaikasta ja alasta riippuen. Esimerkiksi arkipuheessa jokainen tuntuu hyvin tietävän ja ymmärtävän, että myyntityössä palkka on usein tavalla tai toisella sidoksissa myyntiin, oli kyse sitten tulospalkkauksesta tai muunlaisista myyntibonusista. Sen sijaan vaikkapa opettajien palkitsemisesta ei kuule puhuttavan, ja julkisen rahoituksen piirissä sanalla voi olla jopa

huono kaiku. Kuten tämän työn yhteydessä suoritettussa haastatteluissa kävi ilmi, myös sana palkitseminen itsessään ymmärretään hyvin monella tapaa. Monella ajatukset ohjautuvat ensimmäisenä rahalliseen palkitsemiseen, vaikka tosiasiallisesti palkitsemisen kokonaisuus koostuu monista erilaisista aineellisen ja aineettoman palkitsemisen muodoista. Palkka on luonnollisesti keskeinen työn perusta, ja palkkausjärjestelmällä on siksi keskeinen rooli palkitsemisessa. Systemaattinen hyvien suoritusten huomioon ottaminen, niistä palkitseminen ja yhteinen tavoitteiden asettaminen ovat kuitenkin asioita, joilla on usein määrällistä rahapalkkaa suurempi vaikutus työntekijän kokemaan motivaatioon ja tyytyväisyyteen. Palkitsemisessa on lopulta kyse paljon muustakin kuin ansaitusta palkasta. Kokemus työnantajan osoittamasta arvostuksesta syntyy monen asian summana, mikä korostaa palkitsemisen kokonaisuuden ymmärtämistä työnantajan puolelta.

Tämän opinnäytetyön lähtökohtana on toiminut tekijän oma kiinnostus henkilöstön palkitsemisen kehittämistä kohtaan. Kohdeorganisaatioksi valikoitui tekijän oma työnantaja, koska toive systemaattisemmasta palkitusjärjestelmästä on noussut esiin säännöllisesti etenkin esimiesten keskuudessa viime vuosina. Asiaan ei ole syntynyt selkeää ja yksimielistä ratkaisua, minkä vuoksi se on jäänyt puheen tasolle eikä ole edennyt sen pidemmälle. Aihe on koettu haastavaksi, koska palkitsemiseen liittyy myös monia riskejä. Palkitsemisen vaikutukset eivät ole yksiselitteisiä ja pahimmassa tapauksessa ne voivat olla jopa negatiivisia, jos palkitseminen koetaan epämääräiseksi tai epäoikeudenmukaiseksi. Opinnäytetyön aihetta ja toteutusta on pohdittu Hyrian rehtori Tuula Kortelaisen kanssa alkuvuoden 2018 aikana. Aihe on organisaatiolle tärkeä ja nykyisen strategian näkökulmasta ajankohtainen. Energinen henkilöstö on määritelty kriittiseksi menestystekijäksi, ja henkilöstön palkitseminen sekä kannustaminen koetaan organisaatiossa tärkeäksi. Kehittämistyön tutkimuksellisuuden uskotaan tuovan selkeää lisäarvoa suunnitellun kehitysprojektin lopputulokseen. Työ on merkittävä ennen kaikkea toimeksiantajan kannalta, mutta sen tuloksia ja toteutustapaa on mahdollista soveltaa työpaikasta ja alasta riippumatta.

1.1 Kehittämistyön toimeksiantaja ja tavoitteet

Opinnäytteen toimeksiantajana toimii Hyria koulutus Oy, joka on Uudenmaan ja Kanta-Hämeen alueella toimiva toisen asteen ammatillisen koulutuksen järjestäjä. Hyvinkää ja Riihimäki ovat keskeisimmät paikkakunnat, ja päätoimipaikka sijaitsee Hyvinkäällä. Opiskelijat koostuvat sekä nuorista että aikuisista. Lisäksi Hyriassa toteutetaan erilaisia koulutus- ja kehittämishankkeita työelämälle. Henkilöasiakkaita on vuodessa noin 10 000, henkilöstöä noin 430, ja vuosittainen liikevaihto on tällä hetkellä noin 37 miljoonaa euroa. Opetushenkilöstön osuus on 68 % ja hallinto- sekä tukipalveluiden 32 %. (Hyria koulutus 2017.)

Työ toteutetaan käytännön tehtävänä, jonka tavoitteena on kehittää toimeksiantajan nykyistä palkitsemisen kokonaisuutta. Työn metodologiaa käsitellään tarkemmin luvussa 1.3. Palkitsemisen kehittämällä halutaan edistää työmotivaatiota ja sitä kautta saatavia myönteisiä vaikutuksia, kuten työn tuottavuus ja työhyvinvointi, joilla on edelleen merkittävä vaikutus organisaation tuloksellisuuteen. Tämä ajatus toimii kehittämisen lähtökohtana, eikä opinnäytteessä pohdita tai oteta kantaa, onko palkitsemisjärjestelmän kehittäminen sinällään paras tapa lisätä työmotivaatiota.

Työn tavoitteet ovat:

- Kartoittaa toimeksiantajan nykyisen palkitsemisen kokonaisuus ja tunnistaa teoriaan ja kerättävään tutkimusaineistoon peilaten tärkeät kehittämisen kohteet.
- Laatia perustellut toimenpide-ehdotukset, joilla palkitsemista voidaan kehittää toimeksiantajan strategia, työyhteisö ja muut olosuhteet huomioon ottaen.

Projektin konkreettisenä tuotoksena syntyy esitys tarvittavista toimenpiteistä palkitsemisen kehittämiseksi. Kehittämissuunnitelmassa ei yksilöidä henkilöitä tai muita resursseja, joiden avulla toimenpiteet toteutetaan, vaan toimeksiantaja päättää niistä erikseen. Varsinaisten toimenpiteiden lisäksi esitys sisältää taustat ja perustelut, miten kyseisiin ratkaisuihin on päädytty. Tämä on tärkeää, koska ehdotettujen toimenpiteiden tulee olla tarvittaessa toimeksiantajan toteutettavissa itsenäisesti. Palkitsemisen kehittämissuunnitelma on tämän opinnäytetyön tuotos, ja siitä voidaan näin ollen käyttää myös nimitystä produkti (Vilka & Airaksinen 2003, 51, 129).

1.2 Keskeiset käsitteet ja määritelmät

Tässä luvussa esitellään raportin keskeiset käsitteet ja niiden määritelmät. Suomenkielessä käytetyn käännöksen lisäksi jokaisen termin yhteyteen on merkitty sulkeisiin sanan englanninkielinen vastine.

Aineellinen palkitseminen (material rewards)

Rahapalkka sekä muut edut, joista on saajalleen taloudellista hyötyä. Rahan ja tavarapalkkioiden ohella tähän kokonaisuuteen sisältyvät myös kaikki välillisesti rahaan perustuvat edut, esimerkiksi henkilökuntaetuna saatavat alennukset. (Sistonen 2008, 176–177.)

Aineeton palkitseminen (non-material rewards)

Palkitsemisen muoto, joka perustuu muuhun kuin henkilön saamaan taloudelliseen hyötyyn tai materiaan. Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan esimerkiksi mielekästä ja haastavaa työtä, ura- ja kehittymismahdollisuuksia, työn ja työaikojen joustavuutta sekä hyvää työympäristöä. Usein myös palaute, kiitos ja arvostus määritellään osaksi aineetonta palkitsemista. (Kauhanen 2010, 97; Sistonen 2008, 177.)

Motiivi (motive)

Motiivi on syy jonkin asian tekemiseen. Syyn ohella voidaan puhua myös tarpeesta tai vaikuttimesta, joka virittää tekemisen suunnan kohti päämäärää. Motiivit vaihtelevat voimakkuudeltaan ja kestoaltaan sekä tilanteesta riippuen. Yksilön itsensä näkökulmasta motiivit voivat olla tietoisia tai tiedostamattomia. (Kalliopuska 2005, 130.) Motiivien dynaamisuus tarkoittaa, että yksilön motiivit ovat muuttuvia. Ne voivat olla myös toisiinsa nähden ristiriitaisia. (Ruohotie & Honka 2002, 15.)

Motivaatio (motivation)

Termi motivaatio juontuu latinankielisestä sanasta *movere*, joka tarkoittaa suomeksi *panna liikkeelle*. Motivaatio muodostuu yksilön motiivien kokonaisuudesta, joka saa aikaan toimintaa ja ohjaa sitä tiettyyn suuntaan. (Kalliopuska 2005, 130–131.) Motivaatio voidaan kuvata yksilön psyykkiseksi tilaksi, joka määrittää käyttäytymistä. Se ohjaa, mitä asioita ja millaisella aktiivisuudella henkilö niitä tekee, ja miten sinnikkäästi hän pyrkii saavuttamaan jonkin tavoitteen. (Ruohotie & Honka 2002, 13.)

Palkitsemisen kokonaisuus (total reward, total rewards)

Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu organisaation käyttämistä aineellisen ja aineettoman palkitsemisen tavoista (Sistonen 2008, 176). Palkitsemiskäytänteillä on erilaisia tarkoituksia, ja toimiakseen kokonaisuuden tulee olla yhteensopiva organisaation tilanteen kanssa (Nylander & Hakonen 2015, 13–14).

Palkitsemisjärjestelmä (reward system, total reward system)

Organisaatiolle palkitseminen on yksi johtamisen välineistä. Strategisessa palkitsemisessa päätetään, mistä asioista, millaisista tuloksista ja miten henkilöstöä palkitaan. (Kauhanen 2010, 88–89.) Palkitsemisjärjestelmä on rakenne, joka pitää sisällään organisaation määrittelemät ja kuvaamat palkitsemisen tavat ja periaatteet sekä prosessit niiden toteuttamiseksi.

Palkitsemistietämys (reward knowledge)

Palkitsemisen vaikutus yksilön motivaatioon ja toimintaan on vähäistä, jos hänellä ei ole tietoa palkitsemisen perusteista. Palkitsemistietämyksellä tarkoitetaan tietoa oman organisaation palkitsemisen tavoista ja perusteista, joilla ne määräytyvät. Palkitsemisen vaikuttavuus paranee, kun henkilö ymmärtää, mitä häneltä odotetaan, miten onnistumisesta palkitaan ja miten hän voi siihen omalla toiminnallaan vaikuttaa. (Hakonen, Nylander & Sweins 2015, 231–232.)

Pelillistäminen (gamification)

Pelillistäminen on prosessi, jossa tehtäviin tai toimintoihin lisätään pelimäisyyttä (Werbach 2014, 266). Siinä hyödynnetään pelisuunnittelulle tyyppillisiä elementtejä muussa kuin peleihin liittyvässä toiminnassa (Deterding, Dixon, Khaled & Nacke 2011, 13). Pelillistämisen avulla pyritään luomaan pelimäisiä kokemuksia ja tuottamaan siten lisäarvoa palvelun tai tuotteen käyttäjälle (Huotari & Hamari 2017, 25).

Rahallinen palkitseminen (monetary rewards)

Sistonen (2008, 177) esittelee rahallisen palkitsemisen synonyymina käsitteelle *aineellinen palkitseminen*. Tämän opinnäytetyön yhteydessä suoritettun haastattelututkimuksen perusteella rahallinen palkitseminen kuitenkin ymmärretään tyypillisesti kapeammin. Se mielletään yhdeksi aineellisen palkitsemisen osa-alueeksi, ja sen kriteerinä on nimensä mukaisesti työntekijälle suoritettava rahallinen palkkio. Tässä tulkinnessa muut aineellisen palkitsemisen muodot, kuten tavarapalkinnot tai henkilökuntaetuna myönnettävä alennus, rajautuvat pois.

Sisäinen motivaatio (intrinsic motivation)

Sisäinen motivaatio syntyy tekemisestä itsestään. Tekeminen on mielekästä, koska henkilö kokee sen luontaiseksi, nautinnolliseksi tai kiinnostavaksi, tai se edistää hänelle henkilökohtaisesti tärkeiden arvojen ja tavoitteiden toteutumista. (Ryan & Deci 2000, 70; Martela & Jarenko 2017, 32–35.) Vertaa käsitteeseen *ulkoinen motivaatio*.

Taloudellinen palkitseminen (financial rewards)

Katso kohta *aineellinen palkitseminen*.

Tilannemotivaatio (situational motivation, state motivation)

Motivaatio on tilannesidonnaista ja voi vaihdella voimakkaasti eri tilanteiden välillä. Tilannemotivaatio kuvaa yksittäiseen tilanteeseen liittyvää motivaatiota ja on luonteeltaan lyhytkestoista. Vaikka tilanteella itsellään on iso vaikutus motivaatioon, on tilannemotivaatio usein riippuvainen myös henkilön *yleismotivaatiosta*. (Ruohotie & Honka 2002, 14; Sinokki 2016, 62–63.)

Työmotivaatio (work motivation)

Työmotivaatio on kaiken työhön liittyvän tekemisen ja käyttäytymisen perusta. Suoriutumisen ja tuottavuuden ohella sillä on vahva yhteys myös henkilön työhyvinvointiin. Työntekijän yksilöllisten ominaisuuksien lisäksi työmotivaation syntyyn vaikuttavat sekä työ itsessään, johtaminen, työyhteisö että muut työympäristön olosuhteet. (Hakonen 2015, 135–137; Sinokki 2016, 80.)

Työn rikastaminen (job enrichment)

Työn rikastamisen lähtökohtana on muuttaa työtehtävien sisältöjä siten, että henkilö kokisi työnsä mielenkiintoiseksi ja sopivan haastavaksi. Tavoitteena on, että työ itsessään olisi mahdollisimman motivoivaa ja tarjoaisi enemmän tyydytystä. (Grensing 1989, 104.) Työn rikastamiseen läheisesti liittyviä termejä ovat työn tuunaaminen (job crafting) sekä työn laajentaminen (job enlargement).

Ulkoinen motivaatio (extrinsic motivation)

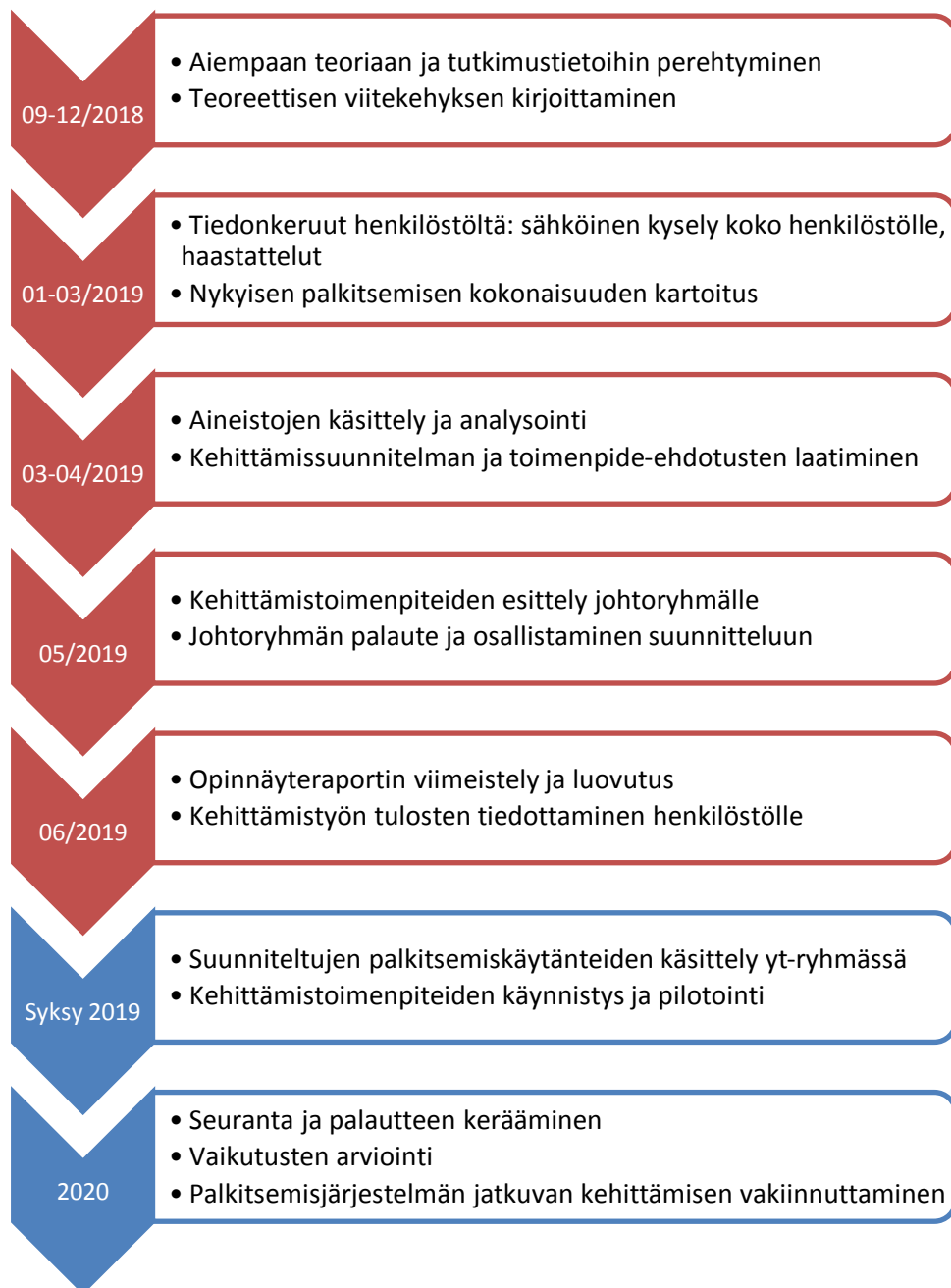
Ulkoisessa motivaatiossa tekemisen halu syntyy ulkoisen palkkion tai rangaistuksen seurauksena. Tekemistä ohjaa joko palkkion tavoittelu tai negatiivisen seurauksen välttäminen. (Ryan & Deci 2000, 71; Martela & Järnke 2017, 32–35.) Vertaa käsitteeseen *sisäinen motivaatio*.

Yleismotivaatio (general motivation, contextual motivation)

Yleismotivaatio kuvaa käyttäytymisen pysyvyyttä ja pidempikestoista motivaatiota jonkin asian suhteen. Yleismotivaatiolla on iso merkitys tekemisen suuntautuneisuuteen ja vireyteen, ja siksi sillä on iso vaikutus myös *tilannemotivaation* taustatekijänä. (Ruohotie & Honka 2002, 14; Sinokki 2016, 62–63.)

1.3 Työn rakenne ja rajaus

Tämä opinnäyte kytkeytyy osaksi isompaa kokonaisuutta, joka toimeksiantajan organisaatiossa toteutetaan palkitsemisjärjestelmän kehittämiseksi. Kehittämiprojektin kokonaisuus sekä siitä opinnäytteenä tehtävän työn osuus aikatauluineen on esitetty kuvassa 1. Opinnäytetyön tavoite on saavutettu, kun palkitsemisen kehittämiseen tarvittavat toimenpide-ehdotukset on esitelty johtoryhmälle ja luovutettu puhtaaksi kirjoitettuna toimeksiantajan haltuun. Sen sijaan ehdotetuista palkitsemiskäytänteistä ja muista toimenpiteistä päättäminen, uusien palkitsemiskäytäntöjen käsittely henkilöstön edustajien kanssa, toimeenpano ja vaikutusten seuranta rajautuvat tämän työn ulkopuolelle.



Kuva 1. Toimeksiantajan kehittämisprojektin kokonaisuus. Opinnäytetyönä tehtävä osuus on merkitty punaisella pohjalla.

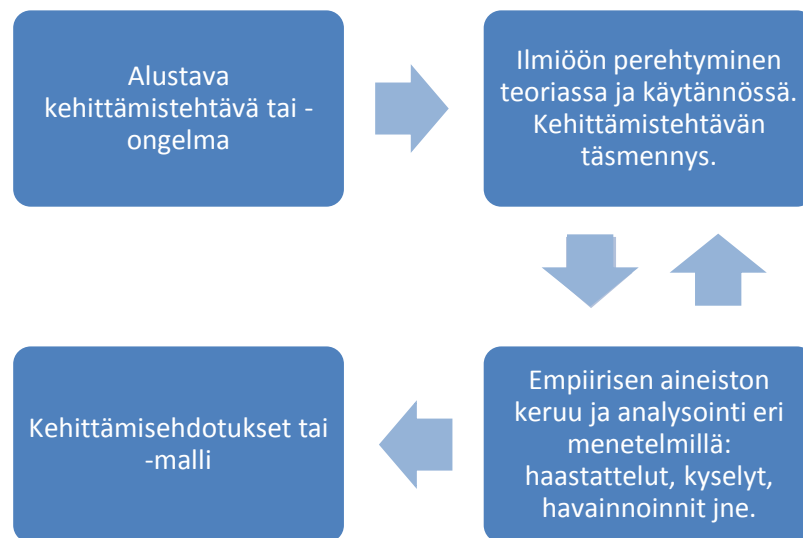
Opinnäytetyön raportti koostuu kahdeksasta luvusta. Ensimmäinen luku toimii johdantona ja esittelee työn lähtökohdat, tavoitteen ja kehittämissä käytetyt menetelmät. Luvussa kaksi tarkastellaan sekä työmotivaatiota että motivaatiota yleisemmin. Keskeisenä tavoitteena on ymmärtää, miten moninaiset tekijät työmotivaatioon voivat vaikuttaa ja miten yksilöllistä motivaation kokeminen on. Kolmas luku keskittyy erilaisiin aineellisen ja aineettoman palkitsemisen tapoihin sekä organisaation palkitsemisen suunnitteluun. Näkökulmana on erityisesti palkitsemisen kokonaisuuden huomioon ottaminen eikä niinkään yksittäisten menetelmien seikkaperäinen tarkastelu. Luku neljä kuvaa kehittämistyön toteutuksen vaiheita ja

prosessin etenemistä. Tämän jälkeen luvussa viisi kuvataan vielä tarkemmin työssä hyödynnettyjen aineistojen keräämisen suunnittelu, toteutus ja tulokset johtopäätöksineen. Konkreettisten kehittämistoimenpiteiden suunnittelu ja tuottaminen esitellään luvussa kuusi. Seitsemännessä luvussa arvioidaan työn onnistumista sekä tuloksia ja esitetään työn esiin nostamia jatkotutkimuksen kohteita. Raportin päättää kahdeksannen luvun yhteenveto.

1.4 Kehittämistyön menetelmät

Tämän opinnäytetyön pyrkimyksenä on ratkaista käytännössä ilmennyt ongelma ja tuottaa konkreettista hyötyä toimeksiantajan organisaatiolle. Työ tehdään toiminnallisena opinnäytteenä, jossa hyödynnetään tutkimuksellisen kehittämisen periaatteita. Ojasalon, Moilasen ja Ritalahden (2014, 17–20) mukaan tutkimuksellinen kehittäminen sijoittuu perinteisen tieteellisen tutkimuksen ja arjessa tapahtuvan käytännön kehittämisen välimaastoon. Tieteellisessä tutkimuksessa korostuvat teoria ja uuden tiedon tuottaminen, kun taas arkinen kehittäminen pohjautuu usein tekijän omiin ajatuksiin ilman kriittistä, kattavaa ja systemaattista lähestymistä aiheeseen. Tutkimuksellisessa kehittämisessä laaditaan uusia rakenteita ja toimintatapoja, joita voidaan viedä käytäntöön. Kehittäminen on konkreettista eikä pelkästään uuden tiedon tuottamista. Ero arkiseen kehittämiseen puolestaan syntyy siinä, että kehittämisessä hyödynnetään monia tieteellisessä tutkimuksessa hyviksi havaittuja käytäntöjä. Tietoa ratkaistavasta ongelmasta ja toimintaympäristöstä kerätään sekä olemassa olevista teorioista että empiirisesti. Tiedon kerääminen on kattavaa, monipuolista ja kriittistä. Lisäksi tutkimuksellinen ote kehittämisessä korostaa vuorovaikutuksen ja raportoinnin merkitystä. Kehittämiseen valitut menetelmät valitaan ja perustellaan huolellisesti.

Kehittämistyön lähestymistapa ei ole aina täysin yksiselitteinen, vaan siinä voi olla samanaikaisesti piirteitä useammasta eri tavasta. Koska painopiste on käytäntöön liittyvän ratkaisun tuottamisessa tai kehittämisessä, on yksittäisen lähestymistavan sijaan tärkeämpää löytää tavoitteen toteuttamista parhaiten edistävät näkökulmat ja menetelmät. Tämä edellyttää valintojen huolellista raportointia ja perustelua. (Ojasalo ym. 2014, 51–52.) Tässä opinnäytteessä on viitteitä niin tapaus- kuin toimintatutkimuksesta sekä konstruktivisesta tutkimuksesta. Ensisijaisesti voidaan kuitenkin puhua tapaustutkimuksesta, jonka vaiheet on esitetty kuvassa 2. Kehittämiseen tarvittavaa empiiristä aineistoa on kerätty toimeksiantajan koko henkilöstölle kohdennetulla kyselyllä sekä haastattelemalla ennakkoon valittuja henkilöitä. Valittuja menetelmiä ja niiden hyödyntämistä kehittämistyön edetessä käsitellään tarkemmin luvuissa 4–6.



Kuva 2. Tapaustutkimuksen eteneminen vaiheittain (Ojasalo ym. 2014, 54).

2 TYÖSSÄ KOETTU MOTIVAATIO

Ihmisen motivaatio näyttäytyy aikomuksina ja toimintana. Toiminnalla on suunta ja siihen kohdistetaan energiaa sekä kestävyttä asian loppuun saattamiseksi. Motivaatio on paitsi kaiken käyttäytymisemme perusta, myös merkittävä tekijä työelämässä. (Ryan & Deci 2000, 69.) Motivoituneen henkilön toiminta on määrätietoisempaa ja hän toimii ahkerammin ja sitkeämmin tavoitteiden saavuttamiseksi. Termi motivaatio juontuu sanasta motiivi, jolla tarkoitetaan toiminnan syytä tai tarvetta. (Sinokki 2016, 60–61.)

Motivaatio voidaan kuvata mielentilana, joka saa aikaan ja ohjaa yksilön toimintaa. Se vaikuttaa, mitä asioita ja millaisella intensiteetillä henkilö päättää tehdä. Vastaavasti työmotivaatio on tekijä, joka ohjaa kaikkea työhön liittyvää tekemistä ja käyttäytymistä: mitä tavoitellaan, mitä ja miten aktiivisesti tehdään ja kuinka kauan. Työmotivaatio on tärkeä tekijä niin yksilölle kuin organisaatiolle, ja sillä on suora yhteys tuottavuuteen. Tämän vuoksi palkitsemisjärjestelmien yhtenä keskeisenä tavoitteena on usein juuri työmotivaation parantaminen. Motivaation tavoin myös koettuun työmotivaatioon vaikuttavat kuitenkin monet erilaiset sisäiset ja ulkoiset tekijät. Näiden huomioon ottaminen on tärkeää, jotta henkilöstön palkitsemista osataan suunnitella ja toteuttaa mahdollisimman hyvin. (Hakonen 2015, 135–137.)

Tässä luvussa käsitellään ensin motivaatioteorioita. Ihmisten motivaatioon keskittyviä erilaisia teorioita on lukuisia, eikä tässä tarkoituksella käsitellä kaikkia. Tarkasteluun valittuja teorioita voi luonnehtia yleisiksi ja tunnetuiksi. Tavoitteena on ollut valita tämän työn kannalta, eli työmotivaation

ja palkitsemisen näkökulmasta, tarkoituksenmukaisia motivaatioteorioita. Toisena valintaperiaatteena sovellettiin vapaamuotoisesti aineiston kyläntymistä. Tällä tarkoitetaan tilannetta, jossa uusien motivaatioteorioiden käsittelyn ei katsottu enää tuovan tämän työn kannalta uutta tai muuten merkityksellistä tietoa.

Motivaatioteorioiden jälkeen tarkastellaan motivaation ulottuvuuksia ja käsitteitä, kuten sisäinen ja ulkoinen motivaatio. Työmotivaatiota ja palkitsemisen vaikutuksia koettuun työmotivaatioon puolestaan käsitellään tarkemmin luvuissa 2.3 ja 2.4. Lopuksi luodaan vielä katsaus pelillistämiseen ja sen mahdollisuuksiin työmotivaatiota edistävänä tekijänä.

2.1 Motivaatioteoriat

Motivaatiota tarkastelevat tutkimukset ja julkaisut kattavat useita erilaisia motivaatioteorioita, eikä niiden pohjalta ole mahdollista valita yhtä ja yksiselitteistä vaihtoehtoa. Hakosen (2015, 136, 138) mukaan onkin suositeltavaa tarkastella ja muodostaa käsitys motivaatiosta useamman eri teorian kautta. Näin syntyy laajempi ymmärrys ihmisen toimintaan vaikuttavista tekijöistä ja voidaan pohtia, millaisiin motivaatiokäsityksiin työpaikkojen erilaiset palkitsemisjärjestelmät perustuvat.

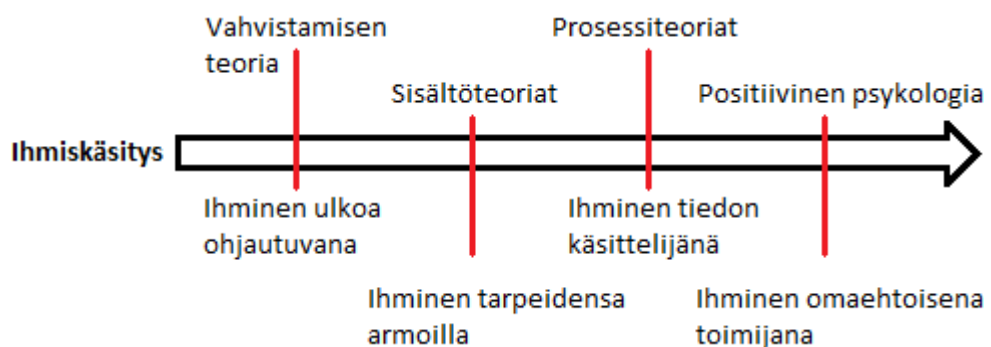
Motivaatioteoriat jaotellaan perinteisesti kuuluvaksi joko sisältö- tai prosessiteorioihin. Tämä jako ei ole kaiken kattava, mutta siihen viitataan usein ja sen avulla voidaan selittää eri teorioiden lähtökohtia ja ihmiskuvaa. Sisältöteorioissa keskitytään tarkastelemaan ihmisen tarpeita ja niiden vaikutusta toimintaan. Tästä syystä niistä käytetään myös nimitystä tarveteoriat. Sisältöteoriat nojaavat ajatukseen, että kaikki ihmiset toimivat hyvin samanlaisten, luontaisten tarpeiden pohjalta. Sisältöteorioilla pyritään siis selittämään ja tulkitsemaan ihmisten käytöstä universaalisti. Ne kertovat, mikä ihmisiä motivoi. (Hakonen 2015, 138–140.)

Prosessiteoriat puolestaan pyrkivät selvittämään, miten ihminen motivoituu. Niissä ihminen nähdään yksilöllisenä ja tietoisia valintoja tekevänä. Nimensä mukaisesti teoriat keskittyvät tarkastelemaan prosesseja, joiden seurauksena ihminen arvioi ja tekee yksilöllisiä päätöksiä omien tietojensa ja mieltymystensä pohjalta. (Hakonen 2015, 138–139, 143.) Prosessiteorioista voidaan puhua myös kognitiivisina motivaatioteorioina (Sinokki 2016, 75).

Behavioristisessa ihmiskäsityksessä ulkoiset palkkiot ja rangaistukset ovat keskeisiä ihmisen toimintaa ohjaavia tekijöitä. Niiden avulla vahvistetaan toivottua käytöstä, ja ihmisen uskotaan oppivan ja muokkaavan käytöstään saamiensa kokemusten – onnistumisten ja erehdysten – kautta. Hakonen (2015, 138–139) kuvaa vahvistamisteorian erilliseksi sisältö- ja prosessiteorioista. Vahvistamisessa on kyse ulkoisista ärsykkeistä eikä ihmisen omista tarpeista, joihin sisältöteoriat keskittyvät.

Tässä luvussa myöhemmin käsiteltävä itseohjautuvuusteoria on tuonut motivaatiotutkimukseen vahvasti mukaan sisäisen motivaation käsitteen. Itseohjautuvuusteoria on nykytutkimuksessa eniten viitattu tieteellinen motivaatioteoria. Sisäinen motivaatio ja sen mahdollistama itseohjautuvuus syntyvät, kun ihmisen psykologiset perustarpeet ovat kunnossa. (Martela & Jarenko 2017, 17.) Näin ollen tämä teoria sisältää piirteitä sekä sisältö- että prosessiteorioista. Hakonen (2015, 147–148) luokittelee itseohjautuvuusteorian kuuluvaksi positiivisen psykologian kategoriaan. Positiivisessa psykologiassa tarkastellaan sekä olosuhteita että prosesseja, jotka edesauttavat ihmisiä ja erilaisia yhteisöjä toimintansa optimoinnissa. Työmotivaation kannalta tarkasteltuna pyritään siis selvittämään työolosuhteet, joissa työntekijät ja sitä kautta myös tulokset ovat parhaimmillaan.

Seuraavissa alaluvuissa luodaan katsaus keskeisimpiin motivaatioteorioihin. Kuvassa 3 on esitetty motivaatioteorioiden jaottelua perustuen niiden lähtökohtiin ja ihmiskäsitykseen. Vaikka teorioiden kehitys ei etene suoraan viivaisesti ja kronologisesti vasemmalta oikealle, kuvaa se kuitenkin karkealla tasolla myös tämän kehityksen historiaa ja nykyaikaisen tutkimuksen painottumista ihmiseen ajattelevana ja arvojensa mukaan toimivana yksilönä.



Kuva 3. Motivaatioteoriat ja niiden ihmiskäsitykset (Hakonen 2015, 139).

2.1.1 Behavioristiset motivaatioteoriat

Hakosen (2015, 138–139) tavoin myös Sinokki (2016, 72–73) nostaa behaviorismiin perustuvat motivaatioteoriat esille sisältö- ja prosessiteorioiden edeltäjinä. Niiden jälkeen motivaatiotutkimuksen suunta alkoi painottua humanistisen psykologian suuntaan. Behavioristisista malleista keskeisiä ovat ehdollistumisen ja mallioppimisen teoriat. Ehdollistumisesta voidaan vielä erotella sekä klassisen ehdollistumisen että välineellisen ehdollistumisen teoriat.

Klassisen ehdollistamisen kohdalla viitataan usein Ivan Pavlovin suorittamiin tutkimuksiin koirilla. Niissä koirille soitettiin aina sama äänimerkki ruoan antamisen yhteydessä. Kun toistoja oli tarpeeksi, saatiin koirien syljeneritys lisääntymään pelkän äänimerkin soittamisella, vaikka ruokaa ei

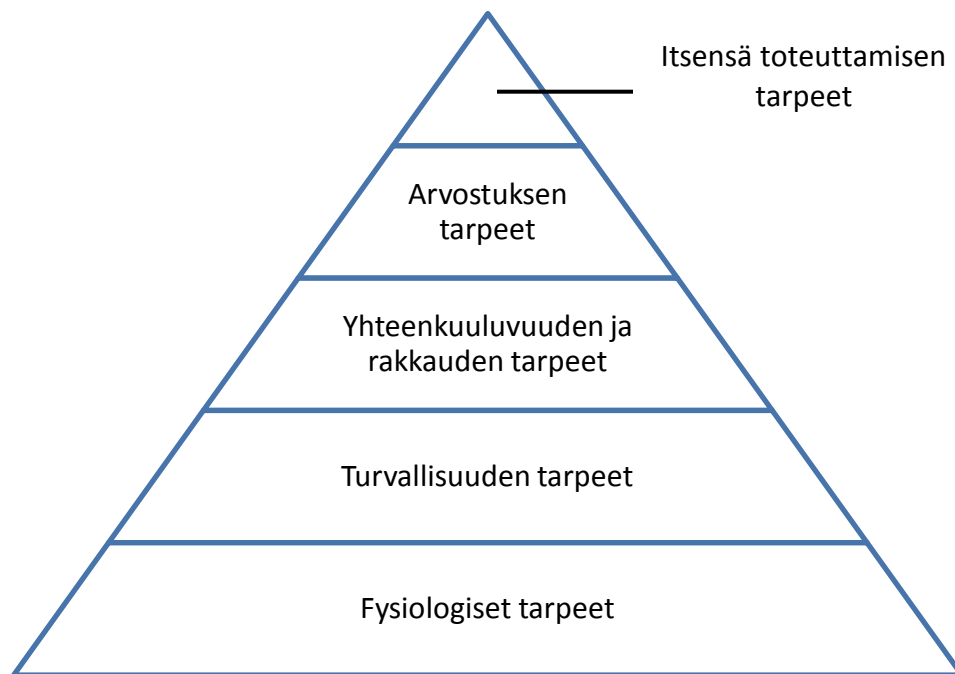
vielä ollutkaan tarjolla. Koirat siis ehdollistuivat äänimerkille, koska ne odottivat saavansa silloin ruokaa, mikä todisti annetun ärsykkeen ja sitä seuranneen reaktion välisen yhteyden. Pavlov päätteli, että ärsykkeet voivat samalla tavalla vaikuttaa myös ihmisen käyttäytymiseen ja motivaatioon. (Sinokki 2016, 72; Study.com n.d.)

Burrhus Skinnerin välineellisen ehdollistumisen teorioiden mukaan palkkiot ja rangaistukset vaikuttavat merkittävästi motivaation syntymiseen, ja siksi niitä voidaan käyttää myös toiminnan ohjaamiseen. Keskeinen ajatus on, että ulkoinen palkkio tai rangaistus on aina seurausta jostain tietystä toiminnasta tai käytöksestä. Tällöin ihminen oppii perustuen palkkion tai rangaistuksen tuomaan kokemukseen ja alkaa toistaa positiiviseen lopputulokseen johtavaa toimintaa. Vastaavasti rangaistukseen johtavaa toimintaa aletaan välttää. Pavlovin tavoin Skinnerin teoriat pohjautuvat lukuisiin eläimillä tehtyihin kokeisiin. Hänen tutkimuksissaan korostui etenkin toiminnan vahvistaminen palkitseamalla, vaikka rangaistusta voidaan käyttää käänteisesti samalla tavalla. (TYT n.d.)

Mallioppiminen perustuu Albert Banduran sosiaalisen oppimisen teoriaan. Mallioppimisessa on tiivistetysti kyse siitä, että ihminen oppii tarkkailemalla ja jäljittelemällä toisten toimintaa. Jäljittely perustuu tarkkailijan tekemiin havaintoihin ja sen perusteella tehtyyn arvioon käytöksen hyödyllisyydestä. Banduran mukaan mallina toimivan henkilön saamalla palkkioilla ja rangaistuksilla on vahva vaikutus tarkkailijan oppimiseen. Myös samaisutumisen avulla tarkkailtavaan henkilöön on iso merkitys. Teoria on suosittu kasvatustieteissä, ja sitä on sovellettu paljon lasten ja nuorten oppimiseen ja käytökseen liittyvissä tutkimuksissa. (Peltomaa n.d.)

2.1.2 Maslowin tarvehierarkia

Teoria kuvaa yleisiä, kaikille ihmisille kuuluvia tarpeita, ja miten tarpeiden priorisointi ohjaa ihmisen toimintaa. Maslow esitti tarvehierarkiansa 1940-luvulla, ja se lienee yksi yleisimmistä motivaatioteorioista. Teoria esitetään perinteisesti pyramidina, kuten kuvassa 4. Hierarkian mukaisesti ihminen pyrkii tyydyttämään ensin elämälleen välttämättömät tarpeet, jotka ovat kuvattuna pyramidin alemmilla tasoilla. Siirtyminen ylemmään ja lopulta korkeimman kategorian tavoitteisiin edellyttää aina, että alempien tasojen tarpeet ovat täyttyneet. (Maslow 1943, 372–383; Sinokki 2016, 73–74.)



Kuva 4. Maslowin tarvehierarkia (Sinokki 2016, 74).

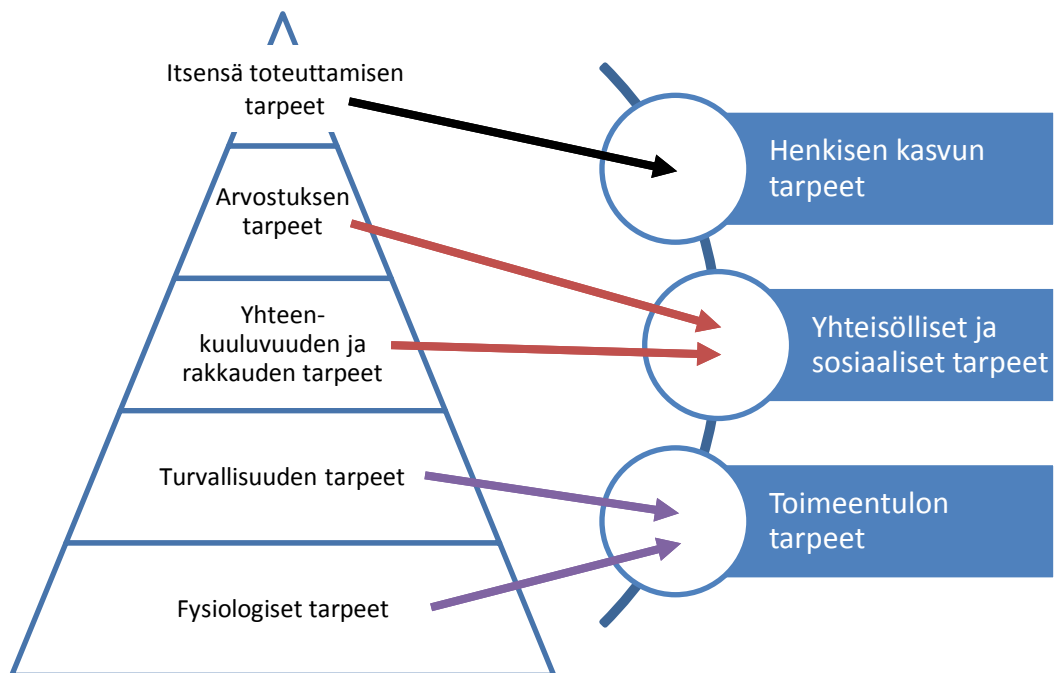
Fysiologisia tarpeita ovat esimerkiksi nälkä, uni, lämpö, suoja ja muut kehon tarpeet. Turvallisuus puolestaan koostuu suoranaisten vaaran välttämisen ohella myös varmuudesta ja tunne-elämän haitoilta suojautumisesta. Pyramidin keskitasolla tulevat rakkauden ja välittämisen tarpeet, hyväksytyksi tuleminen, ystävyysuhteet ja yhteenkuuluvuus. Arvostuksen tarpeita ovat sekä muilta saatu kiitoksen, tunnustuksen, arvostuksen ja kunnioituksen tunne että itsenäisyys ja itsekunnioitus. Lopulta ylimmällä tasolla pystytään tavoittelemaan henkistä kasvua ja kehittymistä, luovuutta ja tiedon lisäämistä, ja omista saavutuksista tulee tärkeää. (Maslow 1943, 372–383; Sinokki 2016, 73–74.)

Tiivistetysti voidaan todeta, että Maslowin tarvehierarkian mukaan elämän perusasioiden tulee olla kunnossa, jotta ihminen voi kokea työssään innostumista, luovuutta ja alkaa toteuttaa itseään parhaimmillaan. Tosin Maslow (1943, 386) on itsekin todennut, ettei hierarkkinen tarpeiden tyydytys välttämättä aina toteudu. Yksittäinen tarpeiden taso voi korostua ja mennä alemman tason tarpeiden edelle. Esimerkiksi taiteellista luovuutta on esiintynyt hyvin alkeellisissäkin oloissa. Tarvehierarkian avulla voidaan kuitenkin pyrkiä ymmärtämään työyhteisöissä koettua motivaatiota tai turhautumista. (Sinokki 2016, 74–75.)

2.1.3 Alderferin ERG-teoria

Lyhenne ERG tulee englanninkielisistä sanoista existence, relatedness ja growth. Vapaasti käännettynä voidaan puhua selviämisen, olemassaolon tai toimeentulon tarpeista, yhteisöllisyyden ja sosiaalisuuden tarpeista sekä henkisen kasvun tarpeista. Alderfer julkaisi ERG-teoriaansa 1970-luvulla, ja siinä keskitytään kuvaamaan erityisesti työhön liittyviä tarpeita.

Maslowin tarvehierarkiaan verrattuna eri tasoja on vähemmän, mutta ne voidaan kuitenkin helposti yhdistää toisiinsa kuvassa 5 esitetyllä tavalla. (Seiler, Lent, Pinkowska & Pinazza 2012, 61; Sinokki 2016, 75, 109–110.)



Kuva 5. Alderferin ERG-teorian tarveluokat verrattuna Maslowin tarvehierarkiaan (Seiler ym. 2012, 61).

Keskeisin ero ERG-teorian ja tarvehierarkian välillä on, että Alderferin mukaan eri tarpeet voivat aktivoitua missä järjestyksessä tahansa ja myös yhtä aikaa. Tarpeen tyydyttämiseen pyrkivä toiminta ohjautuu aina voimakkaimmin tasolle, jossa puutetta koetaan sillä hetkellä eniten. (Seiler ym. 2012, 61; Sinokki 2016, 109.)

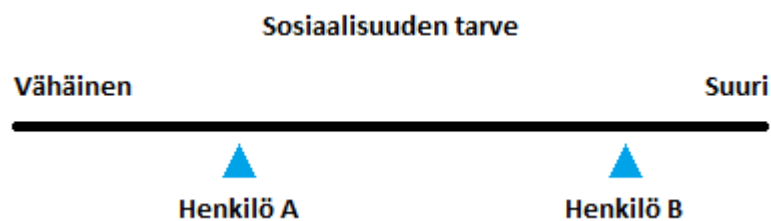
2.1.4 Reissin 16 perusmotiivia

Reiss (2004, 185–187) on tunnistanut omissa tutkimuksissaan motivaation lähteeksi 16 perustarvetta. Hän kuvaa perustarpeita lopputavoitteiksi, joita ihminen pyrkii toiminnallaan täyttämään. Nämä perustarpeet on koottu taulukkoon 1. Vaikka tarpeiden luokittelu on universaali, korostuu teoriassa koetun motivaation yksilöllisyys. Tämä on seurausta siitä, että kullakin ihmisellä tarpeet painottuvat eri tavalla. Esimerkiksi toiset ihmiset voivat olla luonnostaan uteliaampia kuin toiset. Persoonallisuuden ohella käytökseen voivat vaikuttaa myös tilanne ja muut olosuhteet.

Taulukko 1. Ihmisen 16 perustarvetta (Reiss 2004, 186; Mayor & Risku 2015, 33).

Englanninkielinen alkuperäinen termi	Suomenkielessä käytetty termi	Tavoite, jonka täyttymiseen tarve ohjaa; motiivi
Power	Valta	Vaikuttaminen, päättäminen, johtaminen, aikaan saaminen
Curiosity	Uteliaisuus	Tiedonhalu, oppiminen, ymmärtäminen
Independence	Riippumattomuus	Vapaus, omatoimisuus, itsenäinen tekeminen
Status	Status	Asema, arvostus, maine, huomio, menestyminen
Social contact	Sosiaaliset kontaktit	Ystävyys, seurallisuus, yhdessä tekeminen, yhteydenpito
Vengeance	Kosto / Voittaminen	Tasoihin pääseminen, voittaminen, kilpaileminen, hyvityksen saaminen
Honor	Kunnia	Periaatteet, moraalit, etiikka, lojaalisuus
Idealism	Idealismi	Oikeudenmukaisuus, epäitsekkyyden kehittäminen, yhteiskunnan kehittäminen
Physical exercise	Ruumiillinen aktiivisuus	Liikkuminen, lihasten kehittäminen, hyvä kunto
Romance	Romantiikka	Seksuaalisuus, erotiikka, kosiskelu
Family	Perhe	Omien lasten kasvattaminen, perheestä huolehtiminen
Order	Järjestys	Järjestys, siisteys, puhtaus
Eating	Syöminen	Syöminen ja juominen, kehon ravitseminen, ruoasta nauttiminen
Acceptance	Hyväksyntä	Muilta saatava hyväksyntä, positiivinen minä-kuva
Tranquility	Rauhallisuus / Mielenrauha	Stressin ja pelon välttäminen, turvallisuus, rentous
Saving	Säästäminen / Kerääminen	Omistaminen, keräily, säästeliäisyys

Tarpeen yksilöllisyyttä ja motivaation vaihtelua suhteessa tarpeen täyttymiseen voidaan havainnollistaa esimerkiksi, joka on mukailtu Reissin (2004, 187–188) itsensä esittämästä mallista. Kuvassa 6 on esitetty janan muodossa perustarve nimeltä ”sosiaaliset kontaktit”. Henkilö A viihtyy hyvin omissa oloissaan, ja tarve erilaisiin sosiaalisiin tilanteisiin on vähäisempi. Tämä ei tarkoita, etteivät ystävät ja muut ihmiset olisi hänelle tärkeitä, mutta määrällisesti tarve sosiaalisiin tilanteisiin on vähäisempi. Henkilö B puolestaan kaipaa selkeästi useammin seuraa ja ihmisiä ympärilleen. Oletetaan, että tarkasteluhetkellä molemmat henkilöt kokevat tarvetta sosiaalisiin kontakteihin, eli tarpeen täyttymisen aste on molemmilla jossain janan vasemman reunan tuntumassa. Osallistuessaan samoihin juhliin täyttyy henkilö A:n tarve todennäköisesti nopeammin, ja se voi juhlien jatkuessa myös ylittyä. Ylittymisestä seuraa tarve saada olla omassa rauhassa, ja sen seurauksena henkilö A suuntaa juhlien jälkeen kotiin. Seuraavan aamun hän viettää taas omissa oloissaan, jotta voi tasapainottaa yli täyttyneen tarpeen ja palauttaa sen sopivalle tasolle. Vastaavasti henkilö B suuntaa juhlista mielellään jatkoille, tai järjestää itselleen ohjelmaa seuraavalle päivälle, koska sosiaalisuuden tarve ei ole vielä täyttynyt.



Kuva 6. Esimerkki tarpeiden yksilöllisyydestä (Reiss 2004, 187).

Teorian vahvuutena voidaan pitää sen motivaatiokäsityksen pohjautumista empiirisesti kerättyyn tietoon. Mallin toimivuutta on testattu ja mitattu, eli se on pyritty todistamaan tieteellisesti oikeaksi. Reiss on myös luonut työkalun, jonka avulla voidaan selvittää ja tarkastella henkilön yksilöllisiä motiiveja. Tähän viitataan RMP-menetelmänä, joka on lyhenne sanoista Reissin motivaatioprofiili (Reiss Motivation Profile). Työelämää varten kehitetyssä versiossa romantiikan tarve on korvattu kauneuden ja esteetiikan asteikolla, joka voi ilmetä esimerkiksi mielenkiintona oman työympäristön sisustamiseen (Mayor & Risku 2015, 28–31, 33, 123–127.) Reiss itse (2004, 186) toteaa, että voimakkaimmin yksilön toimintaa ohjaavat perustarpeet, jotka ovat erityisen heikkoja tai vahvoja.

2.1.5 McClellandin suoritusmotivaatioteoria

Kirjassaan *Human Motivation* (1987) McClelland esittää motivaation muodostuvan neljästä keskeisestä tarpeesta. Näitä ovat suoriutuminen, valta, yhteenkuuluvuus ja välttely. Teoria on kuitenkin tullut tunnetuksi ennen kaikkea kolmen ensimmäisen tarpeen osalta. Esimerkiksi Sinokki (2016, 108–109), Gorman (2003, 10) tai Hunter (2012, 143–145) eivät viittaa nel-

jänteen, epämiellyttävien tilanteiden välttelyä koskevaan tarpeeseen lainkaan. Myös McClellandin omat tutkimukset ja aiemmat tekstit ovat painotuneet vahvasti näiden kolmen tarpeen ympärille.

Suoriutumisen tarve ilmenee haluna onnistumiseen ja henkilökohtaiseen menestymiseen. Tällöin sopivan haastava tehtävä ja mahdollisuus saada nopeaa palautetta etenemisestä lisäävät motivaatiota. Myös oma kehittyminen koetaan tärkeäksi, koska se parantaa mahdollisuuksia tehtävässä onnistumiseen. On siis oleellista, että suoriutumisen koetaan olevan seurausta omasta panostuksesta ja vaikutusmahdollisuuksista. (McClelland 1966, 74–75.)

Vallan tarpeeseen liittyy halu saada arvostusta ja vaikutusvaltaa toisiin nähden (McClelland 1966, 75). Sosiaalinen status on tärkeä, ja työelämässä se kytkeytyy esimiesasemaan tai muuten uran tuomaan merkittävään asemaan. Sosiaalisen statuksen tarve voi täytyä myös suvun, suoritettujen tutkintojen, hankitun omaisuuden tai jopa henkilökohtaisten ominaisuuksien kautta. Vallan tarpeen omaava henkilö motivoituu, kun hän saa julkisesti tunnustetun aseman ja sen avulla vaikutusvaltaa toisiin ihmisiin. Tällainen henkilö myös näyttää asemansa mielellään ja hankkii esimerkiksi merkkiauton ja -vaatteita. Tulee kuitenkin muistaa, että statusta määrittävät tekijät ovat vahvasti kulttuurisidonnaisia ja vaihtelevat vallitsevien arvojen ja roolien mukaisesti. (Hunter 2012, 143–144.)

Tarve yhteenkuuluvuuteen ohjaa ihmistä ottamaan huomioon muiden odotuksia ja toiveita. Tarve kuulua ryhmään ja olla pidetty henkilö ovat tärkeitä motivaatiotekijöitä, ja ne saavat ihmisen sopeuttamaan käytöstään ryhmään sopivaksi. (Sinokki 2016, 108–109.) Tätä ilmentää hyvin McClellandin suorittama tutkimus. Hän havaitsi, että voimakkaan yhteenkuuluvuuden tarpeen omaaville henkilöille oli tärkeämpää työskennellä itselle mieluisan henkilön kanssa, kuin valita työpariksi tehtävän tekemisen kannalta optimaalisin henkilö (McClelland 1966, 75). Ryhmään kuuluminen luo henkilölle turvallisuutta, minkä merkitys korostuu epävarmuuden tai pelon ilmapiirissä. Turvallisuuden tunteen ohella ryhmä toimii myös peilaamisen välineenä. Yksilö voi arvioida omaa pukeutumista, vuorovaikutusta, ajattelua ja reagoimista ympärillä tapahtuviin asioihin suhteessa ryhmän toimintaan samoissa asioissa. (Hunter 2012, 143.)

Suoriutumisen, vallan ja yhteenkuuluvuuden tarpeet ovat kaikilla, ja henkilökohtaiset erot niiden voimakkuuksissa määrittävät ihmisen käyttäytymistä. Jokaisen yksilön kohdalla yksi näistä tarpeista kuitenkin korostuu ja on hallitsevassa asemassa. Tämä hallitseva tarve määrittää henkilön motivaation suuntautuneisuuden, ja sillä on aina suurin vaikutus yksilön toimintaan. Toinen merkittävä havainto McClellandin tutkimuksissa oli, että suoriutumisen motivaatioon voidaan vaikuttaa ja sitä voi oppia. Motivaation perusolemus ei siis ole pelkästään synnynnäinen tai riippuvainen kasvatuksesta. (McClelland 1966, 75, 77–79; Hunter 2012, 144–145.)

2.1.6 Herzbergin kaksifaktoriteoria

Kaksifaktoriteoria perustuu ajatukseen, jonka mukaan ihmisellä on kahdenlaisia tarpeita: kivun välttäminen ja henkinen kasvu. Ensin mainitut ovat osa ihmisen biologiaa, ja niitä voi kuvata primitiiviksi, eläimellisiksi tarpeiksi. Niiden tavoitteena on ohjata ihmistä selviytymään, kuten syömään nälkäisenä ruokaa. Toisaalta eläimiin verrattuna ihmisen käytökseen vaikuttavat tekijät ovat monimutkaisempia. Ihmiset kykenevät käsittelemään asioita, ajattelemaan ja omaksumaan tietoa. Kokemuksia ja tietoja yhdistelemällä voidaan luoda täysin uusia ratkaisuja ja toimintatapoja. Ihminen ei toimi vain sisäistämiensä reaktioiden varassa, vaan biologisten tarpeiden ohella käytökseen vaikuttavat monet henkisen kasvun ja onnistumisen tarpeet. (Herzberg 1966, 45–51, 70–71.)

Tämän duualimallin pohjalta Herzberg (1966, 71–76) on tutkinut työmotivaatioon vaikuttavia tekijöitä. Odotetusti tutkimuksissa tunnistettiin sekä työtyytyväisyyttä lisääviä että vähentäviä tekijöitä. Keskeisin havainto kuitenkin oli, etteivät nämä ole toistensa vastakohtia. Työtyytyväisyyttä heikentävien epäkohtien korjaaminen ei lisää motivaatiota, vaan sillä pystytään ainoastaan poistamaan negatiivinen vaikutus. Vastaavasti motivaatioita lisäävien tekijöiden puuttuminen ei varsinaisesti heikennä työtyytyväisyyttä. Työpaikalta voidaan siis tunnistaa erikseen työtyytyväisyyttä heikentäviä sekä työmotivaatiota lisääviä tekijöitä, eivätkä nämä kaksi ole sidoksissa toisiinsa. Ensin mainittuja nimitetään hygienia- ja toisia motivaatiotekijöiksi. Kaksifaktoriteoriasta käytetäänkin myös nimitystä motivaatio- ja hygienieateoria.

Herzbergin (1966, 72–74) tutkimuksen mukaan tärkeimmät hygienieatekijät ovat yrityksen kulttuuri ja hallinto, esimiestyö, palkkaus, välit toisiin työntekijöihin ja työympäristö. Yhteistä näille kaikille on, että ne edustavat työympäristöä ja -olosuhteita eli erilaisia ulkoisia tekijöitä. Motivaatiotekijät sen sijaan ovat sisäisiä ja lähtöisin työntekijästä itsestään. Tärkeimpiä motivaatiotekijöitä ovat työhön tai tehtävään liittyvät saavutukset, saavutuksiin yhdistyvä tunnustus, työn sisältö itsessään, vastuullisuus ja henkilökohtainen edistyminen. Teorian mukaan työntekijät ovat parhaimmillaan, kun hygienieatekijät ovat riittävällä tasolla ja motivaatiotekijöiden toteutusta tuetaan, mikä on esitetty kuvassa 7. Työntekijöillä on tällöin mahdollisuus vastuulliseen ja itsenäiseen työskentelyyn, saavutuksiin sekä henkilökohtaiseen kehittymiseen.



Kuva 7. Hygienia- ja motivaatiotekijöiden vaikutus työmotivaatioon (Sinokki 2016, 106).

2.1.7 Locken tavoiteteoria

Työntekijät suoriutuvat tehtävistään eri tavalla ja eritasoisin lopputuloksin. Tähän ovat yhtenä syynä jokaisen yksilölliset kyvyt, eli taidot ja tiedot sekä niiden soveltaminen annettuun tehtävään. Tavoiteteorian mukaan myös tehtävään liittyvällä henkilökohtaisella tavoitteella on suuri merkitys, miten työntekijä tehtävän tekee ja miten hyvin hän siinä onnistuu. (Locke & Latham 1996, 96, 98.)

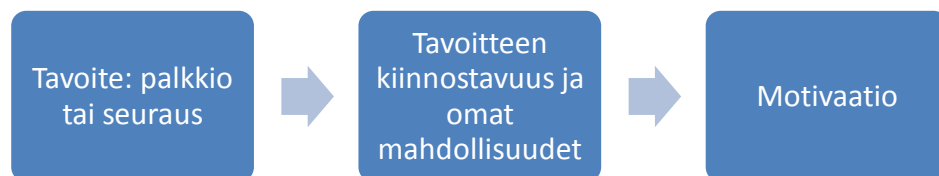
Tavoitteellisuus voidaan jakaa tiedostamattomaan ja tiedostettuun toimintaan. Esimerkiksi hengittäminen on kehon tiedostamaton ja automaattinen toiminta, jonka tavoitteena on pitää ihminen hengissä. Tiedostetut tavoitteet puolestaan ovat sellaisia, jotka ihminen valitsee aikeidensa perusteella. Ihminen toimii siis sekä vaistoensa että tarkoituksellisesti valittujen tavoitteiden perusteella. Joissain tilanteissa nämä kaksi voivat olla osin ristiriidassa keskenään, ja tietoisella toiminnalla voi olla mahdollista silti edetä kohti tiedostettua tavoitetta. Esimerkiksi suuttuessaan ihminen voi tietoisesti hillitä itseään ja sanomisiaan. Tavoiteteoria perustuu ajatukseen, jossa ihmisen tietoisilla ajatuksilla ja aikeilla on ensisijainen merkitys hänen toimintansa määrittämisessä. (Locke & Latham 1996, 96–98.)

Behavioristisen käsityksen mukaan tietynlaiseen toimintaan voidaan kannustaa palkitsemalla eli vahvistamalla haluttua käytöstä tai toimintaa. Tavoiteteorian näkökulmasta toivotun kaltaisen toiminnan palkitsemisella ei kuitenkaan ole vaikutusta, ellei henkilö usko pystyvänsä siihen. Hänen täytyy siis tietää, mitä vaaditaan, kyetä toimimaan sen mukaan ja lisäksi hänen tulee haluta luvattua palkkiota. Vastaavasti kun nämä ehdot täyttyvät, on tavoitteella positiivista vaikutusta suoritukseen heti alusta alkaen eikä vasta palkkioiden myötä tapahtuvan oppimisen kautta. (Locke & Latham 1996, 110–111.)

Yleisellä tasolla voidaan tunnistaa monia erilaisia tavoitteita, ja niitä voidaan jakaa esimerkiksi lyhyen tai pitkän aikavälin tavoitteisiin. Osa tavoitteista on tarkkoja ja selkeitä, ja toiset voivat olla hyvin tulkinnan varaisia, kuten vaikkapa tavoite olla onnellinen. Kun tavoitetta tarkastellaan työn tekemisen näkökulmasta, tutkimuksissa on todettu haastavien tavoitteiden tuottavan positiivisempia tuloksia. Ihmiset suoriutuvat paremmin, kun tavoite on haastava. Parhaan mahdollisen suorituksen kannalta on myös tärkeää, että tavoite on selkeä, henkilö on sitoutunut siihen ja hän saa palautetta tekemisestään. Palaute itsessään ei lisää motivaatiota, vaan sen tärkein tehtävä on ohjata tekemisen suuntaa kohti tavoitteen saavuttamista. (Locke & Latham 1996, 110, 117–118.)

2.1.8 Vroomin odotusarvoteoria

Tavoiteteorian ohella myös odotusarvoteoria tarkastelee motivaation muodostumista ihmisen ajattelun ja päättelyn näkökulmasta. Toimintaa eivät ohjaa yleiset, kaikille kuuluvat tarpeet, vaan yksilöllinen reagointi tilanteeseen. Motivaation syntymiseen ja koetun motivaation suuruuteen vaikuttavat kuvassa 8 esitetyt tekijät sekä arvio omasta tilanteesta suhteessa näihin tekijöihin. (Sinokki 2016, 110–111; Hakonen 2015, 144–145.)



Kuva 8. Odotusarvoteoriassa motivaatio syntyy palkkion kiinnostavuuden ja omien mahdollisuuksien arvioinnin seurauksena.

Ensin ihminen tunnistaa tai määrittelee jonkin tavoitteen, joka voi olla käytännössä mitä tahansa aineellista tai aineetonta. Lisäksi tavoitteen tulee olla sillä tavoin pysyvää, että henkilö voi luottaa sen saamiseen, kunnes tarvittavat toimet on tehty. Tavoitteen kiinnostavuuteen puolestaan vaikuttavat sekä tavoitteen itsensä houkuttelevuus että henkilön arvio mahdollisuuksista tavoitteen saavuttamiseen. Motivaatio on suuri, kun tavoite

koetaan kiinnostavaksi ja omat mahdollisuudet hyväksi sen saavuttamiseen. (Sinokki 2016, 110–111; Hakonen 2015, 144–145.)

2.1.9 Adamsin tasasuhtateoria

Oikeudenmukaisuus on tasasuhtateorian keskeinen käsite. Tasasuhtateoriassa sillä viitataan henkilön kokemukseen palkitsemisen tasapuolisuudesta suhteessa toisiin, vaadittuun panostukseen sekä muihin olosuhteisiin nähden. Kokemus muodostuu, kun henkilö vertaa omaa tilannetta ympäristöönsä kuvan 9 mukaisesti. Teoria korostaa erityisesti sosiaalisen vertailun merkitystä. Jos henkilö kokee epäoikeudenmukaisuutta, pyrkii hän tasapainottamaan tilannetta. Motivaatio syntyy tarpeesta oikeudenmukaisuuden palauttamiseen, joka tapahtuu tilannetta muuttamalla. Motivaatio on sitä suurempi, mitä isommaksi henkilö kokee nykytilanteen ja tavoitetilan välisen eron. (Sinokki 2016, 112–113; Maaniemi 2015, 125–126.)



Kuva 9. Kokemus palkkion oikeudenmukaisuudesta tai epäoikeudenmukaisuudesta perustuu henkilön itsensä suorittamaan vertailuun.

Vaikka teorian mukainen motivaatio saa aikaan toimintaa, jonka tavoitteena koetun epäoikeudenmukaisuuden poistaminen, ei toiminnalla ole välttämättä positiivisia seurauksia. Jos työntekijä esimerkiksi kokee olevansa alipalkattu suhteessa muihin, voi hän parhaimmillaan pyrkiä parantamaan työsuoritustaan palkan korottamiseksi. Toisaalta hän voi vähentää työpanostaan, jolloin maksetun palkan ja annetun työpanoksen välinen suhde on hänen mielestään paremmassa tasapainossa. Tilanne voi johtaa myös vertailun kautta saatavien havaintojen vääristymiseen joko itsestä tai muista. Paremmiin palkattuihin työntekijöihin voi esimerkiksi vilpittömästi arvioida

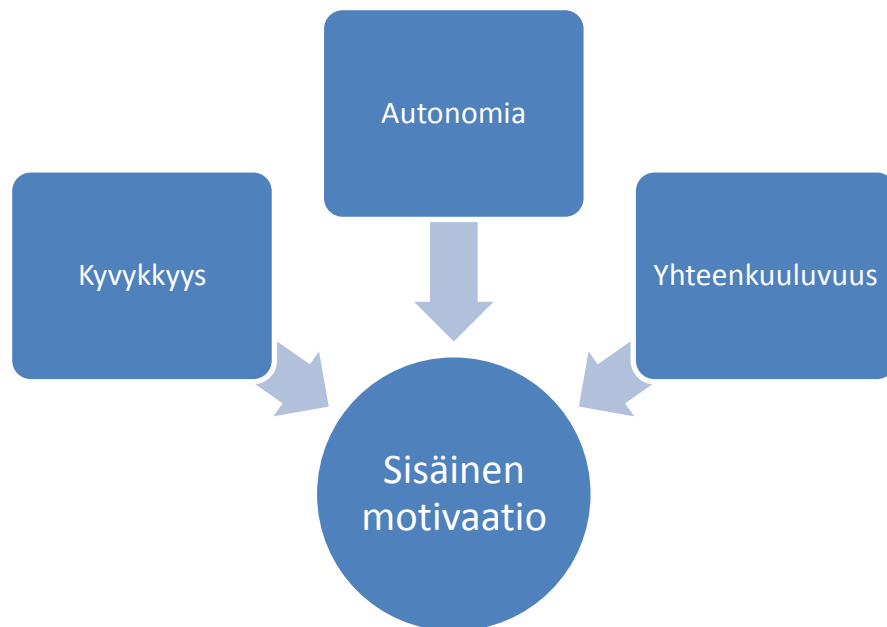
olevansa muita ahkerampi tai vastaavasti muiden olevan laiskempia. Ihmisellä on siis luontainen taipumus saattaa tilanne oikeudenmukaiseksi tavalla tai toisella. (Sinokki 2016, 112–113; Maaniemi 2015, 125–126.)

2.1.10 Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteoria

Itseohjautuvuusteoria esittää, että ihmisillä on kolme psykologista perustarvetta, jotka ovat kyvykkyys, yhteenkuuluvuus ja autonomia. Näiden tarpeiden täyttyminen luo olosuhteet, joissa ihminen voi, suoriutuu ja kehittyy mahdollisimman hyvin. (Ryan & Deci 2000, 68–69.) Martela ja Jarenko (2017, 56) mainitsevat itseohjautuvuusteorian olevan nykyajan eniten viitattu psykologinen motivaatioteoria. Siitä käytetään myös nimitystä itseääräytymisen teoria (Hakonen 2014, 148; Sinokki 2016, 76).

Sisäisen ja ulkoisen motivaation erottelu on keskeinen osa itseohjautuvuusteoriaa. Sisäisellä motivaatiolla tarkoitetaan tilannetta, jossa ihminen tekee asioita, joiden tekeminen itsessään on kiinnostavaa, nautinnollista tai muuten luontaista. Ulkoisella motivaatiolla puolestaan viitataan tilanteisiin, joissa tekemistä ohjaa ulkoinen palkkio. Ulkoisen motivaation väliin voi toimia myös halu rangaistuksen tai muun negatiivisen seurauksen välttämiseen. Sisäisessä motivaatiossa mielekkyys syntyy siis itse tekemisestä, ja ulkoisessa motivaatiossa tekemisen halu syntyy ulkoisen tavoitteen seurauksena. (Ryan & Deci 2000, 70–72; Hakonen 2014, 148.)

Psykologisten tarpeiden täyttyminen kuvan 10 mukaisesti edistää psyykkistä hyvinvointia ja synnyttää sisäistä motivaatiota. Kolmesta perustarpeesta autonomiaa, eli tunnetta omaehtoisesta toiminnasta, pidetään sisäisen motivaation kannalta tärkeimpänä. Esimerkiksi kyvykkyys, eli luottamus omaan osaamiseen ja kykyyn saada asioita aikaiseksi, menettää merkityksensä, jos ulkoiset olosuhteet rajoittavat autonomiaa liikaa. (Ryan & Deci 2000, 69–71; Hakonen 2014, 149.)



Kuva 10. Psykologisten perustarpeiden täytyminen luo sisäistä motivaatiota (Hakonen 2014, 149).

Tutkimusten mukaan sisäisen motivaatio johtaa parempaan suoritukseen, sinnikkyuteen ja luovuuteen kuin ulkoinen motivaatio. Sisäisesti motivoituneet ihmiset ovat myös tyytyväisempiä ja voivat paremmin. On siis nähtävissä, että sisäisellä motivaatiolla on merkittävä vaikutus työntekijän suoriutumiseen ja hyvinvointiin. On kuitenkin vaikea määrittää yksiselitteisesti, miten eri tekijät kulloisessakin tilanteessa ja eri ihmisissä vaikuttavat. (Ryan & Deci 2000, 69, 76.)

Itseohjautuvuusteoria painottaa sisäisen motivaation tärkeyttä. Ulkoisessa motivoinnissa tekemisen ja palkkion välinen yhteys on suurempi, mutta sisäisen motivaation syntymistä voidaan edistää oikeanlaisilla olosuhteilla. Käytännössä tällöin pyritään huolehtimaan teorian mukaisten kolmen psykologisen perustarpeen täyttymisestä mahdollisimman hyvin. Työelämässä tätä voidaan soveltaa lisäämällä työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työhönsä. Työntekijä saa vapautta päättää, miten hän pyrkii yhteiset tavoitteet saavuttamaan, mikä edistää autonomiaa. Vastaavasti tulee välttää turhaa kontrollia ja muodollisuuksia. Tarve kyvykkyuteen voidaan ottaa huomioon organisaation osaamisen johtamisessa. Keskeisiä asioita ovat silloin työn vaatiman osaamisen ja työntekijän valmiuksien kohtaaminen oikeassa suhteessa, informatiivinen palaute, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet sekä tunne työn sujuvuudesta ja aikaansaamisesta. Viimeisenä yhteisöllisyyden tarve kertoo, että myös työpaikan ihmissuhteilla on merkitystä. Henkilöstöä arvostava, inhimillinen ja tasapuolinen kohtelu on tärkeää. Esimiehen vuorovaikutustaidoilla on tässä keskeinen rooli, ja lisäksi työntekijöiden keskinäisten välien tulee olla kunnossa. Tarvitaan tunne yhdessä tekemisestä, hyväksytyksi tulemisesta ja toisten auttamisesta. (Martela & Jarenko 2017, 57–61; Hakonen 2015, 149–151; Sinokki 2016, 76–77.)

Martela ja Ryan ovat yhteisen tutkimushankkeensa myötä määritelleet itseohjautuvuusteorian rinnalle vielä neljännen psykologisen perustarpeen, joka on hyväntekeminen. Käytännössä tämä tarkoittaa, että ihmisellä on tarve kokea omalla toiminnalla olevan myönteistä vaikutusta muihin ihmisiin. Ei ole niinkään oleellista, kohdistuuko hyväntekeminen työkavereihin, asiakkaisiin, loppukäyttäjiin vai yhteiskuntaan, jos vain kokee tuottavansa muille jotain arvokasta. Kokemus hyväntekemisestä edistää henkilön hyvinvointia ja voi olla vahva sisäisen motivaation lähde. (Martela & Jarenko 2017, 56–57, 61–62.)

2.1.11 Csíkszentmihályin flow-teoria

Termi flow tarkoittaa erityisen vahvaa sisäisen motivaation tilaa, jossa tekemiseen syvenyy mielellään. Flow kuvaa tunnetta, joka syntyy totaalisen keskittymisen myötä. Ajantaju ja muut tekemisen kannalta epäoleelliset aistit unohtuvat. Flow-tilassa ihminen keskittää kaiken mahdollisen huomionsa ainoastaan käsillä olevaan tekemiseen, ja sen seurauksena itse tekeminen tuntuu tapahtuvan vaivattomasti ikään kuin itsestään. (Csíkszentmihály, Abuhamdeh & Nakamura 2005, 600.)

Flow-kokemuksen syntyminen ei ole sidoksissa tietämykseen tekemiseen, vaan se voi liittyä esimerkiksi työhön, opiskeluun tai harrastuksiin eli melkein mihin tahansa. Tutkimuksissa on kuitenkin havaittu, että kokemuksen syntymiselle on kolme edellytystä. Nämä ovat tavoitteiden selkeys, haasteen ja omien taitojen välinen tasapaino sekä selkeä ja välitön palaute. Tavoitteet palvelevat suunnan näyttäjänä tekemiselle ja auttavat tällä tavoin keskittymisen kohdentamisessa. Haasteen ja taitojen tasapaino tarkoittaa, että tekemiseen liittyy yhtä aikaa sekä haasteen että onnistumisen tunne. Tekemisen sujuminen ja usko onnistumisen mahdollisuuteen ovat tärkeä osa flow-kokemusta, mutta liian helppo tai vaikea tehtävä estävät sen syntymisen. Liian helppo tehtävä ei vaadi tarpeeksi ponnistelua ja liian vaikea turhauttaa. Flow syntyy todennäköisemmin, kun toimitaan henkilökohtaisen osaamisen ääri rajoilla ja tekemisen vaatavuus on siihen nähden optimaalisessa suhteessa. Palaute puolestaan kertoo, miten tekemisessä onnistutaan. Se toimii tekemistä ohjaavana signaalina, jonka perusteella henkilö tietää, mitä tulee tehdä seuraavaksi. Palautteen laadun kannalta oleellista ei ole niinkään sen sisältö, vaan miten hyvin se edistää käsillä olevan tehtävän tekemistä. (Csíkszentmihály ym. 2005, 601–602.) Käytännössä palaute voi siis olla mitä tahansa, minkä perusteella yksilö kykenee itse arvioimaan tekemisensä etenemistä ja laatua. Palaute voi olla lähtöisin myös suoraan tekemisestä itsestään. Martela ja Jarenko (2015, 104) käyttävät esimerkkinä ruohonleikkuuta, jossa työn tuloksen voi nähdä koko ajan omin silmin.

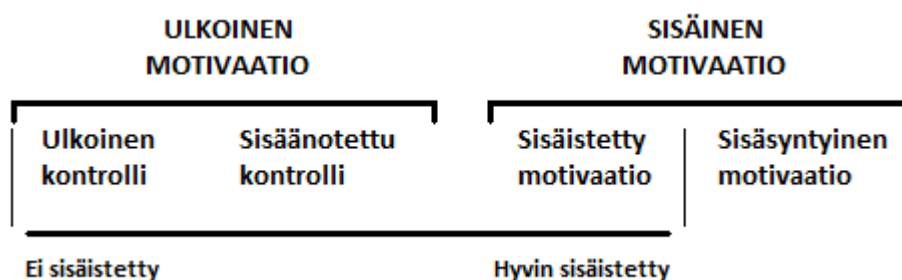
Edellä esitettyjen asioiden lisäksi Martela ja Jarenko (2015, 101–102) nimeävät vielä neljännen edellytyksen flow-kokemuksen syntymiselle. Se on kyky keskittyä. Tätä voidaan pitää aiheellisena ja perusteltuna lisäyksenä, koska kyky tai mahdollisuus syvään, flow-tilan vaatimaan keskittymiseen ei

ole itsestään selvyys. Martela ja Jarenko viittaavat kahteen eri tutkimukseen. Ensimmäisen mukaan toimistotyötä tekevä keskeytetään 14 minuutin välein, ja toisaalta toisen, Suomessa teetetyt tutkimuksen mukaan työntekijä itse käy tarkistamassa sähköpostia tai kalenteriaan alle 10 minuutin välein. James Hewitt (2018) on samoilla linjoilla. Hänen mukaansa tietotyöläinen katsoo jotain viestintävälinettä kerran 6 minuutissa.

Flow-tilan motivoiva vaikutus perustuu sisäiseen motivaatioon, jossa tekeminen itsessään tuntuu hyvältä ja on siten palkitsevaa. Huomion arvoista tässä lähestymisessä on, että tekemisen mielekkyys voi kytkeytyä varsinaisen tekemisen sijaan sen seurauksena syntyvään flow-tilan kokemukseen. Sen myötä ihminen voi kiinnostua kokonaan uusista asioista ja kehittää valmiuksiaan. Useissa tutkimuksissa onkin osoitettu, että flow parantaa merkittävästi esimerkiksi luovuutta ja oppimista. (Csíkszentmihály ym. 2005, 602–604.) Flow-tilassa ihminen yksinkertaisesti suoriutuu tehtävistä parhaalla mahdollisella tavalla, ja samalla hänen onnellisuuden ja itseluottamuksen kokemukset vahvistuvat (Kotler 2018).

2.2 Motivaation ulottuvuudet

Sisäisen ja ulkoisen motivaation käsitteet tulivat esiin motivaatioteorioita käsittelevässä luvussa, esimerkiksi itseohjautuvuusteorian yhteydessä. Tiivistetysti ulkoisessa motivaatiossa tekemistä ohjaa ulkoisen palkkion tavoittelu, kun taas sisäinen motivaatio syntyy omien arvojen ja mieltymysten myötä tekemisestä itsestään. Martela ja Jarenko (2017, 32–35) tarkastelevat tätä jaottelua tarkemmin. Sekä ulkoisessa että sisäisessä motivaatiossa voidaan tunnistaa kaksi erilaista motivaatiotyyppiä. Ulkoisen motivaation kohdalla esiintyy sekä ulkoista kontrollia että sisäännotettua kontrollia. Sisäinen motivaatio puolestaan jakautuu sisäistettyyn motivaatioon sekä sisäsyntyiseen motivaatioon. Itseohjautuvuusteorian mukaisesti sisäistä motivaatiota pidetään ulkoista voimakkaampana. Vastaavasti sisäännotettu kontrolli on ulkoista kontrollia vahvempi motivaatiotekijä. Ulkoisen ja sisäisen motivaation jakautuminen neljään eri luokkaan on esitetty kuvassa 11.



Kuva 11. Eri motivaatiotyypit johdettuna Martelan ja Jarenkon (2017, 33) esittämästä mallista.

Ulkoisessa kontrollissa tekemisen luonteella ei ole merkitystä, vaan tekemistä motivoi pelkästään sen seurauksena saatava ulkoinen palkkio tai vaihtoehtoisesti rangaistuksen välttäminen. Tekemistä ohjaa siis jokin ulkopuolinen tekijä. Sisäännotetulla kontrollilla tarkoitetaan tekemistä, jonka ihminen kokee pakolliseksi, mutta jossa tekemisen pakko on kuitenkin lähtöisin ihmisestä itsestään. Kyse on sisäistetystä toimintatavasta, joka ei siitä huolimatta edusta tekijänsä omia henkilökohtaisia mieltymyksiä, arvoja tai tavoitteita. Tekeminen itsessään ei ole palkitsevaa eikä siitä ole myöskään odotettavissa ulkoista palkkiota. (Martela & Jarenko 2017, 32.)

Sisäännotettua kontrollia voidaan havainnollistaa vielä kuvitteellisella esimerkillä pihanurmikon leikkaamisesta. Nurmikon leikkaaminen voi olla asia, jonka henkilö kokee joutuvansa tekemään, vaikka ei varsinaisesti haluaisikaan. Jos tekemisestä ei nauti eikä pihanurmikon siisteydelläkään ole henkilölle merkitystä, on motivaation lähteenä todennäköisesti sisäännotettu kontrolli. Se voi liittyä esimerkiksi henkilön sisäistämään, täysin omaan ajatukseen, että asuinalueen nurmikot pidetään hoidettuina. Tämän vuoksi hän ei kehtaa jättää nurmikkoa ajamatta, vaan kontrolloi itseään ja pakottaa itsensä toimimaan. Näin tapahtuu siitä huolimatta, vaikka tosiasiallisesti kukaan muu ei kiinnitä asiaan mitään huomiota – siinäkin tapauksessa, että nurmikko olisi leikkaamatta.

Ulkoisen motivaation tavoin myös sisäistä motivaatiota esiintyy kahdella eri tasolla. Sisäistetty motivaatio kuvaa henkilön omien arvojen mukaista toimintaa. Tekeminen tuntuu tärkeältä ja arvokkaalta, koska se edistää henkilökohtaisten arvojen mukaisia tavoitteita ja päämääriä. Tekeminen itsessään voi tuntua työläältä ja ei innostavalta, mutta merkityksellisempää on, että se edistää henkilön tärkeänä pitämiä asioita. Henkilö voi siis olla sisäisesti erittäin motivoitunut, vaikka sen hetkinen tekeminen ei itsessään tätä tunnetta saisikaan aikaiseksi. Sisäsyntyinen motivaatio puolestaan liittyy tilanteisiin, joissa jo tekeminen itsessään tuntuu palkitsevalta ja mielekkäältä. Henkilö kokee innostumista ja nautintoa tekemisestä sellaisenaan, ja motivaatio syntyy jo pelkästä mukavan tekemisen mahdollisuudesta. (Martela & Jarenko 2017, 32–35.)

Sisäisen ja ulkoisen motivaation ohella motivaatiosta voidaan erottaa myös käsitteet tilannemotivaatio ja yleismotivaatio. Koettuun motivaatioon vaikuttavat paitsi sen hetkinen tilanne myös taustalla oleva yleinen viireys ja tahtotila. Motivaatio on luonteeltaan erittäin tilannesidonnaista mutta dynaamista, eli se voi vaihdella voimakkaasti tilanteiden ja olosuhteiden mukaan. Lisäksi yleismotivaatio ohjaa tekemisen vireyttä ja vaikuttaa pidemmällä aikavälillä käyttäytymisen pysyvyyteen. Esimerkiksi jos henkilö on yleisesti ottaen motivoitunut työn tekemiseen, on hänen helppompaa motivoitua myös erilaisiin tilanteisiin, joita työssä tulee hoidettavaksi. (Ruohotie & Honka 2002, 14–15; Sinokki 2016, 62–63.)

Tässä luvussa esitettyjen käsitteiden lisäksi on tärkeää tiedostaa, että yksilön motivaation vaikuttavia tekijöitä on lopulta vaikea arvioida kaiken kattavasti ja täysin luotettavasti. Vaikuttavia asioita voi olla yhtä aikaa useita, ja ihmisellä on sekä tiedostettuja että tiedostamattomia motiiveja. Tosin myös tämän suhteen on esitetty osin ristiriitaisia näkemyksiä. Esimerkiksi Maslow (1943, 389) esitti, että osa tarpeista on tiedostamattomia, ja hän piti tiedostamatonta motivaatiota merkittävänä tekijänä. Myös Locke ja Latham (1996, 104) toteavat, että motivaatio syntyy ihmisen mielessä tietoisesta tai alitajuntaisen syötteen seurauksena. McClelland havaitsi suoriutumista koskevissa tutkimuksissaan, että henkilöiden itsearviointitietoisista motiiveista poikkesivat kuvakertomusten avulla tunnistetuista motiiveista, mutta molemmat pitivät silti paikkansa. Eri menetelmät yksinkertaisesti keräsivät eri motiiveja, ja molemmille motiiviryhmille löydettiin oma, toisistaan erillinen korrelaatio yksilön käytökseen. Tämä vahvistettiin myöhemmin vielä toisen tutkijan, Spanglerin toimesta. (Niitamo 2002, 44–45.) Reiss (2004, 188) puolestaan on havainnut 16 perusmotiivia koskevan teorian pohjalta tehdyissä tutkimuksissa, että ihmiset käyttäytyvät hyvin pitkälle sen mukaan, minkä he sanovat heitä motivoivan.

2.3 Työmotivaatio

Kuten motivaatiotutkimus ja erilaiset motivaatioteoriat hyvin osoittavat, on koettu motivaatio monimutkainen kokonaisuus. Sama monimutkaisuus heijastuu myös työmotivaatioon. Siihen vaikuttavat yhtä aikaa sekä yksilölliset tarpeet ja arvot että lukuisat tilannesidonnaiset tekijät. Henkilökohtaiset tarpeet ja arvot puolestaan voivat vaihdella merkittävästi esimerkiksi iän, sukupuolen, elämäntilanteen, aiempien kokemusten ja yhteiskunnallisen kulttuurin mukaan. (Sinokki 2016, 137–139.)

Motivaation monimutkaisuudesta huolimatta voidaan kuitenkin varmuudella todeta, että koetulla työmotivaatiolla on merkittävä vaikutus monestakin eri näkökulmasta. Ruohotie ja Honka (2002, 33–35) kuvaavat työpanoksen syntyvän työntekijän motivaation, valmiuksien ja ulkoisten mahdollisuuksien vuorovaikutuksena. Jos olosuhteet, kuten välineet ja työympäristö, ja henkilökohtaiset valmiudet ovat kunnossa, parantaa hyvä motivaatio suoritustasoa. Kamensky (2015, 164–165) näkee motivaation yhtenä keskeisenä osa-alueena osaamisen johtamisessa. Organisaation kannalta on oleellista, millaisia tuloksia työntekijä osaamisellaan saa aikaan. Paraskaan asiantuntijuus ei auta, jos työntekijä ei syystä tai toisesta halua käyttää sitä organisaationsa hyväksi. Työmotivaatiolla on näin ollen iso vaikutus työntekijän suorittaman työn laatuun ja tuottavuuteen.

Parempaan työsuorituksen lisäksi hyvä työmotivaatio edesauttaa monia muita asioita, joilla taas on välillinen vaikutus myös työssä pärjäämiseen. Esimerkiksi työmotivaatio ja työhyvinvointi ovat vahvasti kytköksissä toisiinsa, ja voidessaan hyvin ihmisellä on luontaisesti paremmat lähtökohdat vastata työn haasteisiin. Ryan ja Deci (2000, 76) korostavat, että heidän

tutkimuksensa keskiössä on ollut ihmisen hyvinvointi. Itseohjautuvuusteorian avulla on haluttu tunnistaa olosuhteita ja psykologisia tarpeita, jotta niiden vaatimat edellytykset osattaisiin ottaa huomioon niin työpaikoilla kuin muuallakin.

Karkeasti arvioiden työssä käyvä ihminen viettää työn parissa ajallisesti noin kolmanneksen elämästään. Ei siis ole yllättävää, että työhyvinvointi korreloi vahvasti myös ihmisen kokeman yleisen tyytyväisyyden ja onnellisuuden kanssa. Tutkimuksissa on havaittu, että tyytyväisyys töissä heijastuu positiivisesti paitsi työhön itseensä, myös perhe-elämään, unen laatuun ja vapaa-aikaan. (Martela & Jarenko 2017, 48–49.) Syntyy positiivinen kierre, jossa hyvä työmotivaatio saa aikaan hyviä asioita ja tuloksia, jotka taas edelleen vahvistavat motivaatiota. Ihmisen aito innostuminen ja myönteisyys heijastuvat lisäksi työyhteisöön, jonka toimivuudella on iso vaikutus niin yksilön hyvinvoinnin ja motivaation kuin organisaation tavoitteiden kannalta. Kaikki tämä kehittää myös työnantajan mainetta ja julkisuuskuvaa parempaan suuntaan. (Sinokki 2016, 85–92, 97.)

Martela ja Jarenko (2017, 38–48) kuvaavat korkeaa, sisäisen motivaation varaan rakentuvaa työmotivaatiota sanoilla draivi ja työn imu. Jo mainittujen hyötyjen lisäksi voidaan tunnistaa lisää keskeisiä, korkean työmotivaation ilmentämiä hyötyjä organisaatiolle. Hyvä työmotivaatio vähentää monia suoria ja epäsuoria kustannuksia. Ensinnäkin hyvin voivat ja työssään viihtyvät ihmiset aiheuttavat vähemmän sairauspoissaoloja. Toiseksi he ovat sitoutuneempia työpaikkaansa, ja henkilöstön vaihtuvuus pienenee. Kustannussäästöjen lisäksi työntekijät ovat valmiimpia oppimaan uutta, ymmärtämään työhönsä liittyvää kokonaisuutta ja kehittämään luovempia ratkaisuja ja innovaatioita.

On siis perusteltua todeta, että työntekijöiden kokemalla työmotivaatiolla on organisaatiolle suuri merkitys. Laajemmassa tarkastelussa asia voidaan nähdä tärkeänä myös yhteiskunnalle. On esimerkiksi arvioitu, että työpaikoinvoinnin kustannukset ovat Suomessa vuosittain miljardien eurojen tasolla (Sinokki 2016, 85). Ei ole yhdentekevää, miten henkilöstö käyttää aikaansa, mihin tekemisen mielenkiinto kohdistetaan ja millaisella intensiteetillä tuloksia tavoitellaan. Motivaatiotutkimus on puolestaan osoittanut, että motivaatioon on mahdollista vaikuttaa. Näitä taustoja vasten on luonnollista, että johtamiseen ja työmotivaatioon liittyen on julkaistu lukuisia määriä kirjallisuutta, artikkeleita ja tutkimuksia, joilla pyritään ymmärtämään ja selittämään ihmisten käyttäytymistä organisaatioissa (Steers, Porter & Bigley 1996, 2).

Työnantajan näkökulmasta keskeiseksi kysymykseksi nousee, mihin ja miten vaikuttamalla voidaan parhaiten edistää henkilöstön työmotivaatiota. Kuten Hertzbergin teoria hyvin osoittaa, vaatii työhyvinvoinnin ja motivaation edistäminen panostuksia sekä työolosuhteisiin että yksilöllisiin motivaatiotekijöihin. Hackman ja Oldham ovat tutkineet työn luonteenpiirteiden vaikutusta työstä syntyviin psykologisiin kokemuksiin sekä edelleen

itse työn tekemiseen. Heidän laatimassaan mallissa tunnistetaan työlle viisi luonteenpiirrettä, joilla on vaikutusta henkilön kokeman työmotivaation, työtyytyväisyyden, tehokkuuden ja sitoutuneisuuden tasoon. Mallin mukaiset viisi tekijää ovat työn vaatimien taitojen monipuolisuus, työtehtävien mielekkyys, työn merkityksellisyys, autonomia sekä työstä saatava palaute ja vuorovaikutus. (Sinokki 2016, 118–120.) Mallissa voidaan nähdä monia yhtymäkohtia motivaatioteorioihin, esimerkiksi itseohjautuvuusteoriassa esitetyt psykologiset tarpeet tai tarvehierarkian ylemmän tason tarpeet itsensä toteuttamisesta.

Sisäisen ja ulkoisen motivaation jaottelussa sisäinen motivaatio ilmentää vahvempaa motivoitumista. Työnantajan kannattaa siis pyrkiä synnyttämään mieluummin sisäistä kuin ulkoista motivaatiota, koska sisäinen motivaatio johtaa tutkitusti parempiin tuloksiin. On kuitenkin hyvä muistaa, että kaikki kokevat työssään väistämättä sekä ulkoisesti että sisäisesti motivoituneita tilanteita tai tehtäviä. Etenkin sisäsyntyinen motivaatio, eli luontainen tekemisen into ja mielenkiinto, on vaihtelevaa, eikä pitkäjänteinen työskentely voi olla ainakaan pelkästään sen varassa. (Martela & Jarenko 33–35, 38–41.)

Toinen huomion arvoinen asia on ihmisten yksilöllisyys ja motiivien moninaisuus. McGregor jaottelee työntekijät X- ja Y-teorioissaan kahteen vastakkaiseen ryhmään. X edustaa ihmisiä, jotka ovat lähtökohtaisesti laiskoja sekä kyvyttömiä tai haluttomia itsenäisyyteen ja vastuuseen. Y-teorian mukaiset ihmiset taas ovat kunnianhimoisia ja vastuullisia. Koska organisaatioissa esiintyy molempien ryhmien edustajia, tarvitaan kahdenlaista johtamista. X-kategorian mukaisille työntekijöille tarvitaan sääntöjä ja kuria, ja Y-tyyppin henkilöille toimii parhaiten kannustamisen ja palkkioiden hyödyntäminen. Ouchi tarkasteli yksilön sijaan organisaatiota kokonaisuutena, ja loi X- ja Y-teorioiden rinnalle Z-teorian. Se on käytännössä synteesi X- ja Y-teorioista ja esittää, että organisaation työntekijöissä ilmenee molempia ominaisuuksia. (Kamensky, 2015, 165.) Reissin 16 perustarpeen teoria esittää, että motiivien voimakkuus vaihtelee jokaisella ihmisellä yksilöllisesti. Kullakin tarpeella on siis yksilöllinen intensiteetti ja painoarvo suhteessa muihin tarpeisiin. Yhdistettyinä nämä tarpeiden voimakkuudet muodostavat jokaisessa ihmisessä ainutlaatuisen kokonaisuuden, joka ilmentää henkilökohtaista persoonaa. (Mayor & Risku 2015, 42–46.)

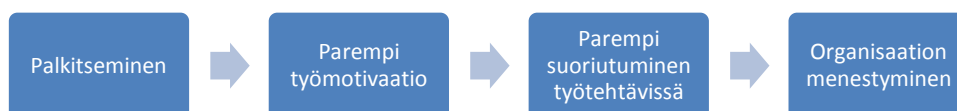
Seuraavassa luvussa tarkastellaan palkitsemisen vaikutuksia työmotivaatioon. Erilaisia palkitsemisen tapoja ja palkitsemisjärjestelmän suunnittelussa huomioon otettavia asioita käsitellään myöhemmin luvussa 3. Tämän kehittämistyön tavoitteena on toimeksiantajan palkitsemiskäytänteiden kehittäminen. Tästä syystä tarkastelussa on luonnollista painottaa nimenomaan palkitsemisen mahdollisuuksia työmotivaation lisääjänä. Yhteenvedonä työmotivaation kokonaisuudesta on kuitenkin syytä muistaa sen moninaisuus, yksilöllisyys ja riippuvuus muihin tekijöihin, kuten työpaikan olo-

suhteisiin. Silloin voidaan ymmärtää paremmin, miten palkitsemisen vaikutukset muodostuvat ja millaisiin asioihin johtamisessa kannattaa kiinnittää huomiota.

2.4 Palkitsemisen ja koetun työmotivaation välinen yhteys

Palkitsemisen vaikutusta motivaatioon on tutkittu paljon, ja se jakaa edelleen mielipiteitä. Pääsääntöisesti kuitenkin nähdään, että palkitsemisella on positiivisia vaikutuksia. Yhtä yleispätevää näkemystä on vaikea muodostaa, koska työmotivaatioon vaikuttaa yhtä aikaa monia eri asioita. Kaikkien muuttujien huomioon ottaminen voi olla jopa mahdotonta, ja siksi palkitsemisen vaikutusta yksin sellaisenaan voi olla vaikea tunnistaa. Aina ei ole helppoa myöskään määrittellä, mikä motivaatiotyyppi korreloi hyvän suoriutumisen kanssa. Esimerkiksi McClelland ja Burnham (1976, 1–5) toteavat suoritusmotivaatioteoriaan peilaten, että johtotehtävissä työskentelevälle oikein suuntautunut vallan tarve on suoriutumisen tarvetta tärkeämpi. Vahvan suoriutumisen tarpeen omaavat henkilöt ovat helposti kiinnostuneita omasta kehittymisestä ja tehokkuudesta sekä työskentelevät mielellään yksin. Nämä piirteet sopivat huonosti yhteen johtamisen kanssa, jossa tavoitteena on aikaansaada tuloksia yhdessä toisten kanssa. Toisaalta suoriutumisen tarve on siitä huolimatta usein yhteydessä myös työuralla menestymiseen.

Työnantajan suorittamalla palkitsemisella voi olla monia tavoitteita. Sen avulla halutaan usein kannustaa työntekijöitä parempiin suorituksiin ja toimimaan tehokkaasti. Sen avulla voidaan ohjata huomiota ja siten työnantajan kohdentumista strategian kannalta tärkeiden tavoitteiden edistämiseen. Se voi olla myös tapa edistää työhyvinvointia, sitouttaa henkilöstöä ja luoda parempaa työnantajakuva. (Nylander & Hakonen 2015, 11.) Kaikki mainitut asiat auttavat organisaatiota menestymään, mikä on työnantajan näkökulmasta luonnollisesti erittäin keskeinen intressi. Palkitsemisella pyritään lisäämään ihmisten kokemaa työmotivaatiota, jotta organisaatio yksinkertaisesti pärjäisi paremmin. Tämä prosessi on tiivistetty kuvaan 12.



Kuva 12. Palkitsemisen tavoite kuvattuna työnantajan näkökulmasta.

2.4.1 Palkitsemisella on monta merkitystä

Palkitseminen ja motivaation välisen yhteyden moniulotteisuus ilmenee hyvin, kun tarkastellaan palkan vaikutusta motivaatioon. Esimerkiksi kaksifaktoriteoriassa palkka esitetään perinteisesti hygieniatekijänä. Herzberg

on kuitenkin todennut omiin tutkimuksiinsa viitaten, että palkka voi edustaa joko hygienia- tai motivaatiotekijää. Sitä ei voida liittää yksiselitteisesti kumpaankaan kategoriaan, vaan tutkimustulosten perusteella se on esiintynyt molemmissa lähes yhtä monta kertaa. (Hakonen 2015, 143.)

Rahallisen palkitsemisen kaksijakoisuutta tukevat monet muut tutkimukset ja teorit. Lawlerin mukaan raha motivoi tiettyyn pisteeseen asti, kunnes se täyttää yksilön perustarpeet (Latham 2012, 104). Maslow (1943, 388) totesi omaan tarvehierarkiaansa liittyen, että tarpeen täytyminen on suhteellista. Tarve voi tulla tyydytetyksi riittävästi, vaikkakaan ei 100 %:sti, jotta ihmisen huomio kääntyy ylemmän tason tarpeisiin. Nykyelämässä raha edustaa toimeentuloa ja selviämistä, eli mahdollisuutta fysiologisten ja turvallisuuden tarpeiden tyydyttämiseen (Martela & Jarenko 2017, 53–54). Myös Easterlinin paradoksin perusteella vaikuttaisi, että raha edistää hyvinvointia ja työmotivaatiota vain tiettyyn rajaan asti (Sinokki 2016, 121). Csíkszentmihály (2004) viittaa samaan havaintoon todetessaan, ettei ihmisten kokema onnellisuus lisääny talouskasvun myötä.

Pahimmillaan rahallinen palkitseminen voi jopa kääntyä itseään vastaan. Deci ja Ryan esittivät, että rahapalkkio voi laskea sisäistä motivaatiota ja siten heikentää työmotivaatiota. Vaara on olemassa etenkin, jos maksettava korvaus on huomattava. Tämä näkemys perustuu itseohjautuvuusteorian mukaiseen autonomian tarpeeseen. Jos henkilö kokee, että toiminta muuttuu palkitsemisen myötä omaehtoisesta valinnasta ulkoa ohjatuksi tai määrätyksi, autonomian tunne heikkenee. Tämä puolestaan tuhoaa sisäisen motivaation, joka on autonomiasta riippuvainen muiden psykologisten tarpeiden ohella. (Deci & Moller 2005, 584–585; Latham 2012, 105.)

Tavoiteteorian näkökulmasta rahalla ei ole motivoivaa vaikutusta, ellei se edistä tavoitteen asettamista, omaksumista ja siihen sitoutumista (Latham 2012, 105–106). Reiss jopa esittää, ettei ulkoista motivaatiota ole edes olemassa. Palkkiot vaikuttavat näin ollen aina sisäiseen motivaatioon, ja vaikutus riippuu jokaisen yksilöllisistä tarpeista. Henkilökohtaisia tarpeita edistävät palkkiot motivoivat muita palkkioita enemmän. (Mayor & Risku 2015, 35.) Odotusarvoteoria tukee osaltaan tätä näkemystä. Sen mukaan palkkio motivoi, jos se tuntuu kiinnostavalta ja mahdollisuudet sen saavuttamiseen ovat hyvät (Sinokki 2016, 110–111; Hakonen 2015, 144–145).

Palkitsemisen vaikutuksia on käsitelty myös suomalaista työelämää koskevissa tutkimuksissa. Esimerkiksi työpoliittisessa tutkimuksessa vuodelta 2004 (Hakonen, Salimäki & Hulkko 2005, 105–106) todetaan, että palkitsemisjärjestelmien vaikutukset koetaan pääosin positiivisina. Eniten vaikutusta arvioitiin olevan nimenomaan työntekijöiden motivaatioon. Tässä yhteydessä on kuitenkin hyvä huomata, ettei tulos ollut pelkästään myönteinen. 4 % vastaajista arvioi palkitsemisen päinvastoin heikentävän motivaatiota. Lisäksi johdon arvioitiin olevan henkilöstöä tyytyväisempi oman

organisaation palkitsemisjärjestelmiin. Elinkeinoelämän keskusliiton teettämä kysely vuodelta 2011 (2012, 18) tukee näkemystä palkitsemisen positiivisista vaikutuksista. Sen mukaan yritykset kokevat tulospalkkioiden käyttämisen toimivaksi ja hyödylliseksi. Alaräisänen (2014, 101–103) kuitenkin havaitsi väitöstutkimuksessaan mielenkiintoisen ristiriidan liittyen ulkoisiin palkkioihin. Rahapalkkioiden vaikutus on lyhytkestoista ja rahan merkitys palkitsemisessä on yleisesti ottaen vähenevä, mutta silti rahalla palkitseminen nähdään kaiken perustana. Muut palkitsemisen muodot ovat täydentäviä ja niiden merkitys on kasvussa.

Kuten tässä luvussa esitetyt lukuisat eri näkökulmat rahallisesta palkitsemisesta hyvin osoittavat, voi samalla palkkiolla olla hyvin erilaisia vaikutuksia riippuen sen saajasta, tilanteesta ja muista olosuhteista. Jotta palkitseminen vaikutuksia voitaisiin arvioida paremmin, kannattaa huomio kääntää palkitsemisen eri merkityksiin. McClelland ja Franz (1992, 699) havaitsivat, että vahvan suoriutumisen tarpeen omaaville ihmisille raha kertoo onnistumisesta. Se on tärkeä ja konkreettinen viesti siitä, miten hyvin henkilö pärjää. Tässä yhteydessä raha ei niinkään motivoi itsessään, vaan siksi, että se koetaan merkityksellisenä palautteena. Raha voi niin ikään edustaa henkilölle myös arvostusta, valtaa ja statusta (Sinokki 2016, 89). Tiiminä ansaitut palkkiot voivat lisäksi parantaa yhteenkuuluvuuden tunnetta (Hakonen 2015, 151).

Palkitsemisen ja sen aiheuttaman motivaatiovaikutuksen kannalta on siis oleellista, mitä palkitseminen henkilölle merkitsee. Merkityksestä riippuen palkitseminen vaikuttaa joko sisäiseen tai ulkoiseen motivaatioon, tai yhtä aikaa molempiin. Palkitsemisen aiheuttama ulkoinen motivaatio on usein lyhytkestoisempaa ja voi myös hiipua helpommin (Sinokki 2016, 98). Tästä syystä palkitsemisella kannattaa pyrkiä vaikuttamaan ensisijaisesti työntekijöiden sisäiseen motivaatioon. Tällöin kyseeseen tulevat rahan ohella myös monet muut palkitsemisen tavat, joita käsitellään kokonaisuudessaan luvussa 3.

2.4.2 Palautteen ja luottamuksen merkitys palkitsemisessä

Motivaatioteorioiden pohjalta palautteelle voidaan nähdä monia erilaisia merkityksiä, ja toisaalta jopa palaute itsessään voidaan määritellä palkkioksi. Esimerkiksi Deci ja Moller (2005, 585) viittaavat palautetta käsittelevässä kappaleessaan sanallisiin palkkioihin. Samassa yhteydessä he toteavat, että positiivinen palaute lisää ihmisten kokemaa kyvykkyyttä ja vahvistaa tällä tavoin sisäistä motivaatiota. Odotusarvoteorian näkökulmasta lisääntynyt tunne kyvykkyydestä liittyy henkilön tekemään arvioon omista mahdollisuuksista tavoitteen saavuttamiseksi. Toisin sanoen motivaatio kasvaa, kun mahdollisuudet palkkion saamiseen koetaan paremmiksi (Sinokki 2016, 110–111; Hakonen 2015, 144–145). Tavoiteteorian mukaisesti palaute motivoi välillisesti, koska se auttaa henkilöä ylläpitämään oikeaa tai korjaamaan vääränlaista toimintaa tavoitteensa saavuttamiseksi (Locke & Latham 1996, 110).

Sinokki (2016, 89–90) nostaa esiin palautteen sosiaalisen puolen. Esimiehen tai kollegan kiitos voi olla erittäin merkityksellinen motivaation lisääjä jo sellaisenaan. Vaikka negatiivisen palautteen vastaanottaminen voi olla vaikeaa, se on kuitenkin yhteydessä työn arvostuksen tunteeseen. Jos työntekijä ei saa palautetta lainkaan, voi hän kokea oman roolinsa merkityksettömäksi. Positiivista palautetta saanut henkilö sitoutuu työyhteisönsä paremmin, ja työilmapiiri paranee. Hyvä työilmapiiri puolestaan vahvistaa luottamusta.

Organisaation tavoitteena on menestyä, ja palautteen antaminen on esimiehen tärkeimpiä keinoja suorituksen päivittäisessä johtamisessa (Mayor & Risku 2015, 162). Se kehittää henkilöstön motivaatiota ja suoritusta usein jo itsessään, mutta se auttaa työntekijää tavoitteiden ja sitä kautta myös palkkioiden saavuttamisessa. Hertzbergin kaksifaktoriteorian mukaisesti (1966, 73–74) saavutuksen ja tunnustuksen tunne ovatkin tärkeitä motivaatiotekijöitä. Palaute vahvistaa ja täydentää palkitsemisen positiivisia vaikutuksia. Sen avulla työntekijän on myös helpompi ymmärtää toimintansa ja saamansa palkkion välinen yhteys. Esimerkiksi Lawler havaitsi, että rahalla on motivoiva vaikutus, kun työntekijä kokee palkkion olevan selkeästi yhteydessä omaan suoritukseensa (Latham 2012, 104).

Palkkion ja palautteen ohella palkitsemisesta syntyvään kokemukseen vaikuttaa keskeisesti henkilön näkemys saamansa palkkion oikeudenmukaisuudesta. Kuten Adamsin tasasuhtateorian kohdalla havaittiin, voi etenkin tunne epäoikeudenmukaisuudesta kääntää hyvän asian pääläelleen ja aiheuttaa tyytymättömyyttä sekä työmotivaation alenemista. Työnantajan näkökulmasta asian tekee haasteelliseksi, että tunne oikeudenmukaisuudesta tai epäreilueudesta perustuu palkkion saajan omaan subjektiiviseen arvioon. Tämän vuoksi on tärkeää ymmärtää, millaiset asiat koettuun oikeudenmukaisuuteen vaikuttavat.

Maaniemi (2015, 125–132) nostaa organisaatiossa koetusta oikeudenmukaisuudesta esiin kolme erillistä osa-aluetta. Näitä ovat jaon, menettelytapojen ja vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuus. Jaon oikeudenmukaisuus tarkoittaa itse palkkion tarkastelua suhteessa paitsi työpanokseen myös muihin. On tärkeää, että työntekijät tietävät palkitsemisen käytänteet ja perusteet, jotta palkkion ja suorituksen välinen suhde ymmärrettäisiin mahdollisimman hyvin. Palkitsemisen pitää olla tasa-arvoista eli sitä tulee soveltaa kaikille tasapuolisesti. Palkitsemiseen liittyvien käytänteiden tulee siis olla mahdollisimman ymmärrettäviä ja läpinäkyviä. Ruohotie ja Honka (2002, 37) toteavat vielä, että palkitseminen koetaan todennäköisemmin oikeudenmukaiseksi, kun se on sidoksissa työsuoritukseen. Muuten henkilöllä ei ole vertailuperustetta, eikä kokemusta oikeudenmukaisuudesta pääse siksi muodostumaan.

Menettelytapojen oikeudenmukaisuus liittyy päätöksentekoon ja siinä käytettäviin periaatteisiin. Jaon oikeudenmukaisuuden lisäksi työntekijä

arvioi, miten päätös palkitsemisesta tehtiin ja mihin se perustui. On tärkeää, että työntekijä voi luottaa organisaatioonsa. Palkitsemista koskevat päätökset eivät saa olla sattumanvaraisia ja vaihdella esimerkiksi esimiehestä, osastosta tai henkilöstä riippuen. Käytännössä tämä tarkoittaa, että palkitsemisen käytänteet kuvataan, ohjeistetaan ja esimiehiä opetetaan soveltamaan niitä samalla tavalla. Jos työntekijä sen sijaan kokee kohtelunsa epäoikeudenmukaiseksi, voi hänelle muodostua jopa tunne jäämisestä oman työyhteisön tai tiimin ulkopuolelle. Tutkimuksissa on lisäksi havaittu, että koettu oikeudenmukaisuus kasvaa, kun työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa heitä koskeviin päätöksiin. Palkitsemisen näkökulmasta tämä voi tarkoittaa esimerkiksi mahdollisuutta valita erilaisten palkitsemismuotojen väliltä tai osallistumista itseä koskevan suorituksen arviointiin. (Maaniemi 2015, 128–131.)

Kokemus vuorovaikutuksen oikeudenmukaisuudesta syntyy työntekijän saaman palautteen ja muun kohtelun seurauksena. Tähän ei vaikuta ainoastaan esimiehen ja työntekijän välinen vuorovaikutus, vaan myös viestintä kollegoiden kanssa on merkittävässä asemassa. Työyhteisössä tapahtuvassa vuorovaikutuksessa on kaksi tasoa: sensitiivinen ja informatiivinen. Ensin mainittu tarkoittaa kohtelun laatua, kuten arvostus ja ystävällisyys. Informatiivinen puolestaan viittaa faktoihin ja perusteluihin. Oikeudenmukaisuuden tunne vahvistuu, kun työntekijä kokee tulevansa asianmukaisesti kohdelluksi, hän voi ilmaista omia näkemyksiään ja häntä koskeva palaute sekä päätökset perustellaan selkeästi ja totuudenmukaisesti. (Maaniemi 2015, 131–132.)

2.5 Pelillistäminen työmotivaation lisääjänä

Pelillistäminen ja siihen liittyvä tieteellinen tutkimus on saanut huomiota erityisesti 2010-luvulla, ja se on kasvattanut suosiotaan myös työelämässä (Hamari, Koivisto & Sarsa 2014, 3025). Suomennoksen taustalla on englanninkielinen termi gamification, joka ei ole vielä täysin vakiintunut määritelmältään. Deterding, Dixon, Khaled ja Nacke (2011, 13) esittävät, että pelillistämässä hyödynnetään pelisuunnittelulle tyypillisiä elementtejä muussa kuin peleihin liittyvässä toiminnassa. Werbach (2014, 266) puolestaan pyrkii lähentämään akateemisia ja käytännön läheisiä näkökulmia ja määritteli pelillistämisen väljemmin. Hänen mukaansa pelillistäminen on prosessi, jolla tehtäviin tai toimintoihin lisätään pelimäisyyttä.

Huotarin ja Hamarin (2017, 21–25) mukaan tieteellisesti vertaisarvioituja määritelmiä pelillistämiseksi ei edellä mainittujen lisäksi vielä käytännössä ole, eivätkä nekään ole täysin ongelmattomia. He ehdottavatkin pelillistämisen määrittelemistä prosessiksi, jossa palveluun lisätään toiminnan mahdollisuuksia synnyttämään käyttäjälle pelimäisiä kokemuksia. Tavoitteena on tällä tavoin lisätä käyttäjän kokemaa arvoa palvelua tai tuotetta kohtaan. Huotari ja Hamari siis näkevät pelillistämisen mahdollisuutena tuottaa asiakkaille lisäarvoa.

Eri määritelmiä yhdistää niiden eroavuuksista huolimatta kuitenkin ajatus, että pelillistäminen voi olla toimintaa ja tuloksia aikaansaava tekijä muutenkin kuin vain viihdearvona. Tämä selittää myös työelämän mielenkiintoa aiheeseen, eli parhaimmillaan pelillistäminen voi tehdä työstä palkitsevampaa ja lisätä työntekijän kokemaa motivaatiota työtehtävää kohtaan. Hamari, Koivisto ja Sarsa (2014, 3025–3026, 3028–3030) kokoavat artikkelissaan yhteen pelillistämiseen liittyviä tutkimustuloksia. Pelillistämisen lähtökohtana on tuottaa myönteisiä, pelimäisiä kokemuksia, jotka lisäävät sisäistä motivaatiota ja saavat henkilön suoriutumaan sen myötä paremmin. Tutkimuskatsaus osoitti, että pelillistämällä saadaan aikaan myönteisiä vaikutuksia. Toisaalta havaittavissa oli myös merkittävää vaihtelua, ja vaikutus todettiin riippuvaiseksi sekä asiayhteydestä että henkilöstä. Huotari ja Hamari (2017, 25) huomauttavat, että pelillistämisen seurauksena syntyvä kokemus on aina hyvin subjektiivinen. Kokemus voi vaihdella eri henkilöiden välillä jopa siinä määrin, koetaanko asia pelimäiseksi vai ei. Tähän puolestaan vaikuttavat erilaiset yksilölliset tekijät, kuten henkilön taidot ja miten hän kokee toiminnan mielekkyyden.

Tämän työn tavoitteena on kehittää toimeksiantajan palkitsemisen käytäntöjä. Pelillistämisen ei ole kehittämistehtävän keskiössä, mutta se on tärkeä näkökulma. Tutkimustulosten ohella tätä ajatusta tukee pelaamisen yleisyys, joka on esitetty taulukossa 2. Suomalaisista 10–75 vuotiaista 88,1 % pelaa vähintään kerran kuukaudessa jotain, ja satunnaisempi pelaaminen huomioon ottaen osuus on peräti 97,8 % (Kinnunen, Lilja & Mäyrä 2018, 24). Pelillistäminen itsessään voi olla keino edistää työmotivaatiota. Se voi myös tarjota kehittämistehtävän edetessä erilaisia soveltamismahdollisuuksia, kun mietitään palkitsemiseen liittyviä käytännön ratkaisuja. Tällaisia voivat olla esimerkiksi erilaiset seurantatyökalut ja palautteen visualisointi, jonka avulla työntekijä voi seurata etenemistään suhteessa tavoitteisiin.

Taulukko 2. Pelaamisen yleisyys Suomessa vuonna 2018 (Kinnunen, Lilja & Mäyrä 2018, 24).

	Kaikista		Naisista		Miehistä	
	Pelaajia	Aktiivisia	Pelaajia	Aktiivisia	Pelaajia	Aktiivisia
Pelaaminen ylipäättään	97,8 %	88,1 %	97,9 %	85,5 %	97,9 %	90,7 %
Ei-digitaalinen pelaaminen	96,9 %	80,5 %	97,9 %	80,3 %	96,2 %	80,5 %
Digitaalinen pelaaminen	76,1 %	60,5 %	72,0 %	50,9 %	80,1 %	69,7 %

3 PALKITSEMISKÄYTÄNNÖT HENKILÖSTÖN JOHTAMISESSA

Työstä maksettava palkka on keskeinen osa työsuhteen ehtoja, ja tässä muodossa palkitsemista voidaan pitää jopa jokaisen työpaikan välttämättömyytenä. Toisaalta palkitseminen nähdään monessa yrityksessä kannustimena, jolla ihmisiä ohjataan tuottavampaan ja strategian mukaiseen työskentelyyn. Muita tavoitteita voivat olla esimerkiksi työhyvinvoinnin tukeminen, henkilöstön sitouttaminen ja työpaikan kiinnostavuuden lisääminen työntekijämarkkinoilla. Yleisesti ottaen ihmisten palkitseminen koetaan tärkeäksi johtamisen välineeksi. (Hakonen & Nylander 2015, 11.)

Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu aineellisesta ja aineettomasta palkitsemisesta, jotka ovat tämän luvun keskeisiä käsitteitä. Aineellisella palkitsemisella viitataan sekä rahapalkkaan että muihin etuihin, joista on saajalleen taloudellista hyötyä joko suoraan tai välillisesti. Aineellisen palkitsemisen sijaan voidaankin käyttää myös termiä rahallinen tai taloudellinen palkitseminen. Henkilöstötuna saatava alennus on tyyppinen esimerkki välillisesti realisoituvasta aineellisesta palkitsemisesta. Aineettomalla palkitsemisella puolestaan tarkoitetaan esimerkiksi vaikutusmahdollisuuksia oman työn sisältöön ja haastavuuteen, työn itsenäisyyttä ja joustavuutta sekä ura- ja kehittymismahdollisuuksia. (Sistonen 2008, 176–177; Kauhanen 2010, 97, 104.)

Kuvassa 13 on esitetty palkitsemisen kokonaisuuden muodostuminen palkan sekä muun aineellisen ja aineettoman palkitsemisen tuloksena (Sistonen 2008, 176). Eri palkitsemiskäytänteillä on erilaisia tarkoituksia, ja toisaalta organisaatioiden toimintaympäristöt eivät ole keskenään samanlaisia. Strategian ja toimintakulttuurin ohella huomioon otettavia asioita ovat esimerkiksi lainsäädäntö, alakohtaiset työehtosopimukset ja taloudellinen tilanne. Ei siis ole yhdentekevää, millaisiin palkitsemisratkaisuihin työpaikalla päädytään. Toimiakseen palkitsemisen tulisi sopia mahdollisimman hyvin yhteen organisaation sen hetkisen tilanteen kanssa. (Nylander & Hakonen 2015, 13–14.) Seuraavaksi esitellään erilaisia käytännön tapoja, joilla aineellista ja aineetonta palkitsemista voidaan toteuttaa. Lopuksi tarkastellaan organisaation palkitsemisen suunnittelussa huomioon otettavia asioita.

Aineeton palkitseminen				Palkitsemisen kokonaisuus
Pitkän aikavälin kannustimet			Kokonais-kompensaatio	
Luontois- ja muut henkilökuntaedut		Kokonais-korvaus		
Lyhyen aikavälin kannustimet	Rahapalkka			
Peruspalkka				

Kuva 13. Palkitsemisen kokonaisuus mukailtuna Sistosen (2008, 176) esittämän mallin pohjalta.

3.1 Aineellinen palkitseminen

Palkka

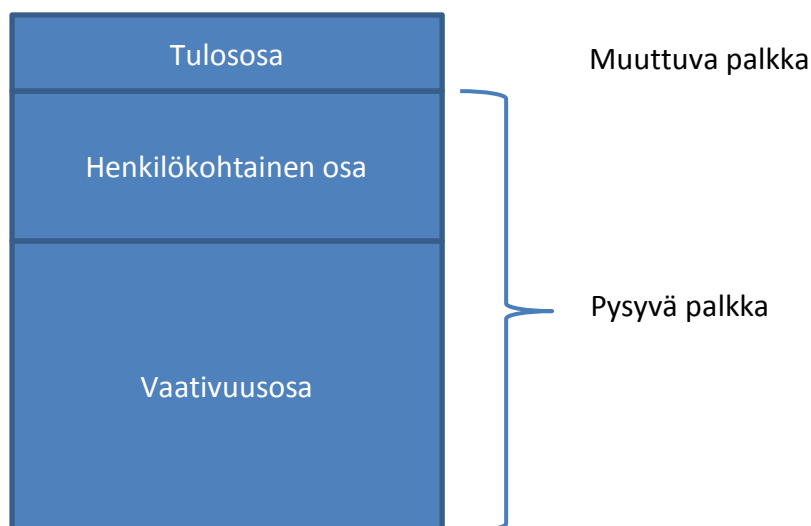
Rahapalkkaa voidaan pitää oikeutetusti palkitsemisen lähtökohtana tai perustana, koska se edustaa useimmille tärkeintä syytä työssä käymiseen. Raha on korvaus suoritetusta työstä ja sen avulla ihminen tyydyttää elämän välttämättömiä perustarpeita. (Martela & Jarenko 2017, 54.) Lisäksi raha voi samaan aikaan edustaa monia muita merkityksiä, kuten luvun 2.4.1 yhteydessä todettiin.

Palkka on useimmiten sidoksissa aikaan. Joko palkkaa maksetaan suoraan tehdyn työajan mukaan tuntipalkkana, tai käytössä on kuukausipalkka. (Kauhanen 2010, 104.) Käytännössä kuukausipalkan maksamista varten on yleensä määritelty esimerkiksi viikoittainen työaika. Suomessa laki määrittelee säännöllisen työajan lähtökohdaksi enintään 8 tuntia työtä päivässä ja 40 tuntia viikossa (Työaikalaki 605/1996 § 6).

Työajan ja etenkin palkanmaksun kannalta yleissitovilla työ- ja virkaehtosopimuksilla on lainsäädännön ohella keskeinen asema suomalaisessa yhteiskunnassa. Ne määrittävät monille aloille esimerkiksi minimipalkat, erilaiset palkanlisät ja niiden määräytymisperusteet sekä alakohtaiset yleiskorotukset palkkoihin. Työnantaja voi halutessaan maksaa henkilöstölleen työehtosopimusta parempaa palkkaa, mutta yleissitovuus tarkoittaa, ettei palkka saa koskaan olla alle minimipalkan. Jos palkat kehittyvät alalla yleisesti yli minimipalkkojen työvoiman saatavuuden tai muun kilpailutilanteen vuoksi, puhutaan markkinapalkoista. Tällöin työnantajat pyrkivät itse tunnistamaan ja käyttämään palkoissa sellaista tasoa, jonka avulla

työvoiman saatavuus ja pysyvyys saataisiin turvattua organisaation tarpeiden mukaisesti. Johtotehtävissä käytetään usein sopimuspalkkaa, eli palkka perustuu henkilökohtaisen neuvotteluun ja sopimiseen. (Kauhanen 2010, 104–106.)

Kuvassa 14 on esitetty Suomessa tyypillisesti käytetty palkkarakenne. Henkilön palkka määräytyy perustuen tehtävän vaativuuteen ja sen päälle määriteltyyn henkilökohtaiseen lisään. Tämän lisäksi organisaatiolla voi olla käytössään tulospalkkauksen sisältävä palkitsemisjärjestelmä, jolloin henkilöllä on mahdollisuus tulospalkkioiden ansaitsemiseen. Yleensä tehtävän vaativuustasolla on suurin vaikutus palkan suuruuteen ja tulososalla vähäisin. Esimerkiksi vuonna 2009 tulospalkkioiden keskiarvo oli yksityisellä sektorilla 6 %. Julkisella sektorilla tulospalkkioiden osuus on vielä vähäisempi. (Kauhanen 2010, 105–106.)



Kuva 14. Palkan muodostamiseen yleisesti käytetty rakenne suomalaisessa työelämässä (Kauhanen 2010, 105).

Luontoisedut

Palkan ohella varsin yleisesti käytetty palkitsemisen tapa on tarjota työnantajan toimesta erilaisia aineellisia etuja. Luontoisedut ovat rahapalkkaan rinnastettavia palkkioita ja niistä tulee maksaa veroa. Tällaisia etuja ovat esimerkiksi ateria-, puhelin-, auto- ja asuntoetu. Erilaiset edut ovat vapaasti työnantajan päätettävissä ja valittavissa, mutta verotukselliset käytännöt vaihtelevat. Mainitut esimerkit ovat etuja, joille verohallinto määrittelee vuosittain kiinteän verotusarvon. Muissa tapauksissa verotusarvo määräytyy edun todellisen hinnan perusteella. Luontoisetu on usein hyvä vaihtoehto molemmille osapuolille, koska se koetaan taloudellisesti edulliseksi sekä työnantajan että työntekijän toimesta. (Kauhanen 2010, 106–107.) Työnantaja sopii luontoiseduista työntekijäkohtaisesti, ja pääsääntöisesti ne määritellään osaksi työsuhteen ehtoja (Verohallinto 2018).

Henkilökuntaedut

Luontoiseduista poiketen henkilökuntaedut eivät ole työntekijäkohtaisia, eivätkä ne ole korvausta tehdystä työstä. Sen sijaan ne perustuvat voimassa olevaan työ- tai virkasuhteeseen työnantajan kanssa, ja ne on tarkoitettu lähtökohtaisesti koko henkilöstölle. Henkilökuntaetujen tavoitteena on luoda myönteistä työnantajakuva ja edesauttaa työntekijöiden työssä suoriutumista välillisesti. Henkilökuntaeduilla voidaan esimerkiksi tukea henkilöstön työkyvyn ylläpitoa. Työnantajan päätöksellä edut voidaan laajentaa koskemaan myös eläkkeelle jääneitä entisiä työntekijöitä. Koska henkilökuntaedut eivät ole osa työsuhteen ehtoja, voi työnantaja päättää vapaammin myös niiden muuttamisesta tai lakkauttamisesta. Poikkeuksena tähän ovat kuitenkin edut, joiden voidaan katsoa muodostuneen työpaikan vakiintuneeksi käytännöksi. (Verohallinto 2018.)

Henkilökuntaedut voivat olla niiden luonteesta riippuen joko kokonaan tai osittain verovapaita, tai myös kokonaan veronalaisia. Kokonaan verovapaita etuja ovat esimerkiksi henkilökunta-alennukset, merkkipäivä- ja joululahjat, työnantajan järjestämä virkistys- ja harrastustoiminta, terveydenhuollon palvelut, työpaikan järjestämä yhteiskuljetus asunnon ja työpaikan välisille matkoille, sairaan lapsen hoitoetu ja nettiyhteys kotona. Lisäksi työnantajan ottamat vapaaehtoiset lisävakuutukset työntekijöille ovat määrätyn ehdoin verovapaita. Yleisenä edellytyksenä etujen verovapauteen on muun muassa niiden kohtuullisuus, kattavuus koko henkilöstölle ja käytännön tavanomaisuus. (Verohallinto 2018.)

Tulospalkkiot

Tulospalkkioista tai tulospalkkauksesta puhutaan, kun työntekijällä on mahdollisuus saada palkkaa hyvästä suoriutumisestaan. Kauhasen (2010, 110–111) mukaan tulospalkkausjärjestelmien hyödyntäminen Suomessa on huomattavasti yleisempää yksityisellä sektorilla, jossa tulospalkkaus kattaa yli puolet työntekijöistä. Toimialakohtaisesti esiintyy kuitenkin suuria eroja. Yhteistä järjestelmille on, että tulospalkkiot kytketään etukäteen määriteltyihin tavoitteisiin ja niiden saavuttamiseen. Seurattavia tavoitteita voi olla yhtäaikaaisesti useampia, esimerkiksi 3–6 kpl. Järjestelmän soveltaminen ja tavoitteet voivat vaihdella organisaation sisällä eri henkilöstöryhmien kesken. Toisaalta on mahdollista, että koko henkilöstö on samojen tavoitteiden ja palkitsemisen piirissä. Tulospalkkiot ovat täydentävää palkkausta, ja niiden tyypillinen maksuväli vaihtelee yrityksestä riippuen 1–4 kertaa vuodessa.

Voitonjako

Tässä mallissa palkitseminen perustuu yksinkertaisesti yrityksen tuottamaan voittoon, ja edelleen siitä määriteltävän voitto-osuuden jakamiseen henkilöstölle. Noudattaessaan voitonjakoa yritys tekee käytännössä etukäteen päätöksen voitonjaon periaatteista, joiden mukaan sitten tilikauden päättyessä toimitaan. Tämän mallin vahvuutena on rakenteen selkeys. Toisaalta voiton tuottaminen organisaatiolle jää tavoitteena hyvin yleiselle tasolle. Tällöin on vaarana, että sen yhteys työntekijän omaan työhön jää

liian etäiseksi ja epäselväksi, eikä järjestelmän kannustavuus ole parhaimmillaan. (Kauhanen 2010, 115.)

Projekti- ja kertapalkkiot

Erilaisilla kertaluonteisilla palkkioilla voidaan motivoida ja kannustaa, kun työntekijä osallistuu esimerkiksi organisaatiolle tärkeän projektin toteuttamiseen. Tällaisille tehtäville on yleistä, että ne tehdään ainakin osin muun työn ohella, eli ne ovat omiaan lisäämään tilapäisesti työn määrää ja vaativuutta. Lisäksi projekteihin liittyy usein jo itsessään selkeitä tavoitteita, joiden saavuttamiseen palkkio kannattaa sitoa. (Gustafsson & Jokinen 1997, 120–121.) Projektipalkkioiden lisäksi voidaan määritellä erilaisia aloite- ja ideapalkkioita (Ylikorkala & Sweins 2015, 24).

Kertapalkkio voi olla myös tehokas keino antaa tunnustusta, kun työntekijä on suoriutunut jossain yksittäisessä tehtävässään tai vastuussaan erityisen hyvin. Palkitsemisen ei tarvitse olla välttämättä arvoltaan erityisen suuri, ja sen voi antaa rahan ohella myös esimerkiksi tavaralahjana tai kukkimppuna. Oleellista olisi tunnistaa palkitsemisen muoto, jota kyseinen työntekijä arvostaa, ja että palkitseminen on spontaania. Parhaan vaikutuksen vuoksi palkitsemisen tulisi tapahtua mahdollisimman pian hyvän suorituksen jälkeen. Tällöin tunne onnistumisen ja siitä saatavan palkkion välillä on mahdollisimman vahva. (Gustafsson & Jokinen 1997, 122.)

Henkilöstörahastot

Suoraan työntekijälle maksettavan tulospalkkion tai voitonjaon sijaan raha voidaan kohdentaa myös henkilöstörahastoon, joka on organisaation henkilöstön perustama, omistama ja hallitsema rahasto. Jos sellainen on perustettu, kuuluvat kaikki työntekijät siihen automaattisesti. Palkkiot maksetaan rahastoon etukäteen määriteltyjen perusteiden mukaisesti, ja rahastossa ne jaetaan edelleen työntekijöiden henkilökohtaisiin rahastosuuksiin. Jakoperusteet määritellään rahaston säännöissä. Rahaston varoja sijoitetaan mahdollisimman tuottavasti, mutta vain pienillä riskimarginaaleilla. Henkilöstörahasto voidaan perustaa, kun organisaatiossa on säännöllisiä työntekijöitä vähintään kymmenen. Rahastojen toimintaa ohjaa henkilöstörahastolaki. (Suomen henkilöstörahastot n.d.; Kauhanen 2010, 116.)

Henkilöstörahasto on pitkän aikavälin kannustin. Rahastossa oleva henkilökohtainen varallisuus jakautuu sidottuun ja nostettavissa olevaan osuuteen. Nostettavan osuuden enimmäismäärä on laissa säädetty 15 prosenttiin, eli tämä on enimmäisosuus, jonka työntekijä voi vuosittain omasta osuudestaan nostaa rahana. Nostettavasta summasta 20 % on verovaapa tuloa, ja lopusta maksetaan normaali ennakonpidätys. Työnantajan puolestaan ei tarvitse maksaa henkilöstörahaston kautta maksettavista palkkioista sivukuluja. Laki turvaa rahastossa olevan varallisuuden työsuhteen päättymisen varalta. Henkilön siirtyessä pois organisaation palveluksesta on hänellä oikeus koko rahasto-osuutensa nostamiseen. (Suomen henkilöstörahastot n.d.; henkilöstörahastolaki 934/2010 § 45 & 47.)

Optiot ja muut osakepalkkiot

Yrityksen tarjoamalla optioilla tarkoitetaan tilannetta, jossa työntekijälle annetaan mahdollisuus ostaa yrityksen osakkeita ennalta päätetyin ehdoin. Keskeisiä ehtoja ovat osakkeen hinta, ostomäärä ja -ajankohta. Käytännössä optiot mahdollistetaan kasvattamalla osakkeiden määrää, jolloin aiemmat omistajat menettävät osan oman osakepääomansa arvosta. Optioista päättää yhtiökokous. Yrityksen tilanteesta, strategiasta ja optiojärjestelmän tavoitteista riippuen optioita voidaan tarjota esimerkiksi toimitusjohtajalle, ylimmän johdon edustajille, muille avainhenkilöille tai peräti koko henkilöstölle. (Kauhanen 2010, 116–118.) Järjestelyn kannustavuus perustuu siihen, että optio määrittelee osakkeelle pysyvän hankintahinnan etukäteen. Tällöin option haltija ansaitsee voittoa, kun osakkeen arvo nousee option myöntämisen ja siihen määritellyn ostoajankohdan välisenä aikana.

Osakkeita voidaan käyttää kannustimena muutenkin kuin optioina. Esimerkiksi pienemmissä asiantuntijaorganisaatioissa uusi työntekijä voidaan sitouttaa tekemällä hänestä samalla myös osakas. Ylipäättään osakkeiden antaminen tai tarjoaminen työntekijöille tietyin ehdoin voi toimia palkitsemisen välineenä. Työntekijän saama konkreettinen omistajuus auttaa sitoutumaan ja kehittämään yrityksen toimintaa. (Kauhanen 2010, 118.)

3.2 Aineeton palkitseminen

Aineettoman palkitsemisen määritelmät ovat vaihtelevia. Sistonen (2008, 176–177) mainitsee muun muassa oman työn arvostuksen, palautteen ja organisaation maineen sekä työnantajakuva osaksi aineetonta palkitsemista. Samoin Kauhanen (2008, 97), Gustafsson ja Jokinen (1997, 120) sekä Ylikorkala ja Sweins (2015, 36) esittävät palautteen olevan osa aineetonta palkitsemista. Motivaatioteorioiden tarkastelussa huomattiinkin, että palautteella on tärkeä vaikutus henkilön kokemaan työmotivaatioon. Yhteistä aineettomalle palkitsemiselle on, että sitä pidetään työmotivaation kannalta jopa tärkeämpänä kuin aineellista palkitsemista (esim. Kauhanen 2010, 97).

Aineettoman palkitsemisen kokonaisuus muodostuu sekä konkreettisista että hyvin abstrakteista asioista. Kiitos ja palaute lukeutuvat jälkimmäiseen, ja niitä on vaikea muuttaa selkeäksi järjestelmäksi. (Ylikorkala & Sweins 2015, 36.) Koska tässä työssä kehitetään toimeksiantajan palkitsemisjärjestelmää konkreettisella tasolla, on aineettoman palkitsemisen kokonaisuutta mielekästä rajata. Tarkasteluun on sen vuoksi valittu vain sellaisia aineettoman palkitsemisen muotoja, joita voidaan hyödyntää selkeinä palkitsemisen välineinä osana palkitsemisjärjestelmää. Sen sijaan työstä annettava palaute, työhön liittyvä arvostus ja työnantajakuva monien muiden asioiden ohella ovat tärkeitä motivaatiotekijöitä ja liittyvät myös palkitsemiseen, mutta joita ei kuitenkaan käytetä palkkion ominaisuudessa sellaisenaan.

Uramahdollisuudet, kouluttautuminen ja työssä kehittyminen

Työn kokeminen mielenkiintoiseksi ja haasteelliseksi on tärkeää. Vaikka sama työ voi motivoida osaa työntekijöistä vuodesta toiseen, kaipaa moni myös vaihtelua ja uusia haasteita. Tyypillisesti uudistumisen tarve voi nousta jo muutaman vuoden jälkeen. Tämä suhteellisen lyhyt aikajänne yhdistettynä tosiasiaan, että organisaatiot ovat nykyisin johtamisrakenteeltaan matalia, aiheuttaa haasteen pelkästään ylenemiseen perustuville uramahdollisuuksille. Organisaatioiden tulisi sen sijaan pyrkiä luomaan mielekkäitä etenemisväyliä ja urapolkuja joka suuntaan. Tämä tarkoittaa mahdollisuuksia löytää uusia mielenkiintoisia tehtäviä paitsi ylemmiltä organisaatiotasoilta, myös rinnakkaisilta ja jopa alemmilla tasoilla. Toimivassa henkilöstön liikkuvuusmallissa nämä vaihtoehdot ovat kiinnostavia ja niistä myös tiedotetaan aktiivisesti. (Kauhanen 2010, 98.) Työkierto voidaankin nähdä osaamisen kehittämisen ohella myös urapolkuun liittyvänä mahdollisuutena. Kamensky (2015, 161–162) kokee sen tärkeäksi ennen kaikkea kokonaisvaltaisen näkemyksen kehittämiseksi, millä on iso merkitys työntekijän osaamisen kannalta.

Työkierron ja uralla etenemisen lisäksi työssä voi kehittyä kouluttautamalla ja työssä oppimalla. Jos henkilön ei ole mahdollista, tai hän ei halua, siirtyä nykyisestä työstään työkierron kautta, voivat pienemmät muutokset ja haasteet työssä olla motivoivia. Tällöin puhutaan käytännössä työn rikastamisesta, jota käsitellään tarkemmin seuraavassa kohdassa. Kouluttautumiseen voidaan kannustaa esimerkiksi sallimalla opiskelu työajalla joko kokonaan tai osittain, tarjoamalla osallistumismahdollisuuksia erilaisille kursseille tai maksamalla koulutukseen liittyviä maksuja (Kauhanen 2010, 100–101). Urapolkujen tavoin myös erilaisista kouluttautumismahdollisuuksista voi muodostaa ja kuvata selkeitä järjestelmiä (Ylikorkala & Sweins 2015, 38). Tarkoitus ei kuitenkaan ole, että koulutuksesta itsestään muodostuu palkkiota sellaisenaan. Sen sijaan tavoitteena on henkilön työsuorituksen ja organisaation kannalta hyödyllisten valmiuksien kehittäminen. Kouluttautumismahdollisuuksia ei pidä käyttää työstä annettavan vapaan korvikkeena, koska se antaa työntekijöille väärän viestin. Tämä voi pahimmillaan vääristää työntekijöiden suhtautumisen koulutuksiin, jolloin niiden kehittävä vaikutus heikkenee. (Gustafsson & Jokinen 1997, 123.)

Työkierto ja muut erilaiset urapolut aiheuttavat myös haasteita työn arkeen, koska tiimien sisällä ei välttämättä haluttaisi luopua hyvistä työntekijöistä. Tiimin suoritus voi laskea tilapäisesti, eikä tilanne tunnu kannustavalta niiden mielestä, joille siirtyminen aiheuttaa lisää työtä. Organisaation näkökulmasta menettely kuitenkin kannattaa, koska osaamisen kehittämisen lisäksi urapolut sitouttavat henkilöstöä. Yleensä vaihtoehtona on, että uusia haasteita ja näkökulmia kaipaava henkilö vaihtaa työpaikkaa, jos niitä ei ole tarjolla omassa organisaatiossa. Tämä on työnantajan kannalta taloudellisesti kalliimpi ja muiltakin vaikutuksiltaan usein huomattavasti huonompi vaihtoehto. (Kauhanen 2010, 98–99.)

Työn muotoilu ja rikastaminen

Työn rikastamisella tarkoitetaan työn sisällön muuttamista mielenkiintoisemmaksi ja sopivalla tavalla myös haastavammaksi. Tavoitteena on lisätä työn itsessään aiheuttamaa tyydytystä. Työntekijän sitoutumisen ja omaehtoisen tekemisen tunteen kannalta on tärkeää, että häntä osallistetaan työnsä sisällön ja tavoitteiden suunnitteluun. Yleensä työn rikastaminen johtaa siihen, että työntekijä saa enemmän vastuuta työstään. Itsenäisyys ja vaikuttamisen mahdollisuudet lisääntyvät, ja työntekijä kokee, että hänellä on tärkeä rooli työssä eteen tulevien ongelmien ratkaisussa. Käytännössä työn rikastaminen toteutetaan joko työtehtäviä muokkaamalla, toimenkuvaa laajentamalla tai työkierrolla. Työntekijälle voidaan myös tarjota mahdollisuutta osallistua häntä itseään kiinnostaviin projekteihin, työryhmiin tai esimerkiksi johtoryhmän kokouksiin. (Grensing 1989, 104–106.)

Sinokki (2016, 228–229) puhuu työn tuunaamisesta, jolla hän viittaa englanninkieliseen termiin job crafting. Työn rikastamisen tavoin pyrkimyksenä on lisätä työn mielekkyyttä ja merkitystä tarjoamalla työntekijälle mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön ja olosuhteisiin. Lähtökohtana voi olla esimerkiksi uusien tehtävien lisääminen ja vanhojen tehtävien vähentäminen tai muokkaaminen. Tarkastelun kohteena voivat olla niin työn luonne, työtehtävien vaatima aika ja energia kuin työpaikan sosiaaliset suhteet. Sinokki korostaa tässä yhteydessä työntekijän omaa aktiivisuutta, eli valmiutta tarkastella omaa tilannettaan, tarjoutumista itseä kiinnostaviin töihin ja myös palautteen pyytämistä. Työn tuunaaminen voi olla kerta- tai osittaisen muutoksen ohella myös pysyvä ajattelutapa työtä kohtaan.

Työympäristö

Paitsi itse työllä myös työpaikan olosuhteilla on iso vaikutus työntekijän kokemaan motivaatioon ja hyvinvointiin. Ei ole yhdentekevää missä, millaisessa ympäristössä, millaisilla välineillä ja kenen kanssa töitä tehdään. Hertzbergin kaksifaktoriteorian mukaisesti monet työympäristöön liittyvät asiat ovat hygienia- ja turvallisuus-tekijöitä, jotka eivät erityisesti motivoi tai kannusta työntekijöitä. Ainoastaan niiden puuttuminen huomataan, mikä saa aikaan työtytymättömyyttä ja saa aikaan motivaation heikkenemisen. Kaksifaktoriteorian näkökulmasta työympäristön toimivuus on pikemminkin edellytys kuin kannustin. Edellisessä kohdassa mainittu työn tuunaaminen on yksi keino edistää työolosuhteita työntekijän toivomaan suuntaan.

Kauhanen (2010, 101–102) kuitenkin nostaa työympäristöstä esiin tekijöitä, joilla voi olla myös palkitseva vaikutus. Joillekin erilaiset statussymbolit ovat tärkeitä, ja työpaikalla tällaisia voivat olla esimerkiksi työvälit, asusteet sekä työpisteen sijainti ja koko. Grensing (1989, 106) puolestaan toteaa, että työympäristön sisustuksella voi tutkimusten mukaan olla iso vaikutus koettuun työtyytyväisyyteen. Palkittamisen kannalta nämä näkökulmat ovat tärkeitä, koska isoissa organisaatioissa ratkaisut ovat usein jonkinasteisia kompromisseja, ja esimerkiksi työpisteet kalustetaan valitun standardin mukaan. On ymmärrettävää, ettei jokaisella ole

välttämättä mahdollisuutta valita juuri itselleen mieleistä työhuonetta tai -pistettä, sisustaa sitä työnantajan laskuun haluamallaan tavalla ja valita kalleimpia työvälineitä. Lisäksi kokemus, mikä on optimaalinen työväline, on aina jossain määrin subjektiivista. Palkitsemisen kautta voi olla mahdollista tarjota enemmän vaihtoehtoja työympäristön muokkaamiseen, ja ansaituilla palkkioilla on silloin myös statusarvoa.

Fyysisen ja sosiaalisen ympäristön lisäksi työsuhteen ehdoilla on huomattava vaikutus työntekijän arvioon työolosuhteista. Niillä on iso merkitys esimerkiksi työpaikan valintaan. Palkka on aineellista palkitsemista, mutta etenkin työsuhteen kesto voi olla merkittävä aineettoman palkitsemisen keino. Määräaikaiset työsuhteet jakavat silti mielipiteitä. Yhden näkemyksen mukaan määräaikainen työsuhde saa henkilön suoriutumaan paremmin, koska hän pyrkii varmistamaan sopimukselleen jatkoa. Pääsääntöisesti työsuhteen pysyvyys kuitenkin sitouttaa paremmin, ja se koetaan myös houkuttelevammaksi. (Ylikorkala & Sweins 2015, 39.) Motivaation tarve-teorioiden näkökulmasta tämä selittyy sillä, että pysyvä työsuhde on turvallisempi ja vastaa paremmin toimeentulon, eli elämälle välttämättömien perustarpeiden täyttymiseen.

Työaikajoustot ja etätyö

Työaikajoustoilla viitataan usein erilaisiin työaikapankkeihin tai muihin järjestelyihin, jotka antavat työntekijälle mahdollisuuden vaikuttaa omiin työskentelyaikoihinsa. Työaikapankkien toimintaperiaatteena on, että työaikaa seurataan, ja normaalin työajan ylittävät työpäivät kerryttävät tuntisaldoa. Vastaavasti lyhyemmät päivät tai kokonaiset vapaapäivät vähentävät saldoa. Työntekijä voi sitten oman tilanteensa ja harkintansa mukaan päättää, miten haluaa työaikajoustopon eli liukumien mahdollisuutta hyödyntää. Yleinen periaate on, että työaikapankille on määritelty yhteiset, työpaikkakohtaiset säännöt. Näissä määritellään esimerkiksi tuntisal-dolle sallitut ala- ja ylärajat, päiväkohtainen liukumavara sekä käytäntö kokonaan vapaina pidettävien päivien osalta.

Työaikapankkien ohella huomioon otettavia mahdollisuuksia ovat myös osa-aikatyö, osa-aikaeläke, työvuorojen vaihtaminen, etätyöt, joustavat lomajärjestelyt ja palkitseminen ylimääräisillä vapailla. Vaikka etätyöskentelyn mahdollisuus ei vaikuta varsinaisesti työaikoihin, voi sillä olla iso merkitys työn joustavuuden kokonaisuudessa ja sitä kautta työntekijän motivaatiolle. Ylikorkalan ja Sweinsin (2015, 37) mukaan monipuoliset mahdollisuudet, joilla omaan työaikaan voi vaikuttaa, sekä vapaalla palkitseminen antavat mahdollisuuden ottaa huomioon jokaisen yksilölliset toiveet ja tarpeet. Samalla yksilölliset järjestelyt edistävät työpaikan luottamuksellista ja työntekijät huomioon ottavaa ilmapiiriä.

Grensing (1989, 105) nostaa vielä esiin mallin, jossa työpäivä koostuu määrättyistä tehtävistä eikä niinkään muodollisesta työajasta. Tällöin työntekijä voi lähteä kotiin tarvittavat työt tehtyään, ja palkka maksetaan kuitenkin

koko päivän osalta. Vaikka Grensingin esimerkki perustuu työpaikalla olevaan tehtäväjärjestelmään tai -listaan, voidaan ajatusta soveltaa myös vaapammin määriteltyyn esimies- ja asiantuntijatyöhön. Nykyinen työn tekemisen tapa on kehittymässä aiempaa enemmän suuntaan, jossa työtä ei enää sidota tiettyyn aikaan eikä paikkaan. Tämä on yksi keskeinen syy, jonka vuoksi Suomen nykyistä työaikalakia vuodelta 1996 ollaan parhailaan uudistamassa. Yli kaksikymmentä vuotta vanha laki ei enää vastaa kaikilta osin nykyisen työelämän tarpeisiin (Eduskunta 2019). Työajan käsite ja sen haasteellisuus ovat olleet esillä toistuvasti myös mediassa. Esimerkiksi Helsingin Sanomat otsikoi artikkelinsa marraskuussa 2014 näin: ”Tutkija: Työaika on menneen maailman mittari”. Otsikossa mainittu tutkija ja väitteen esittäjä oli Työterveyslaitoksen tutkimusprofessori Minna Huotilainen. Työaikajoustoja ja vapaalla palkitsemista voidaan pitää yhtenä tärkeänä tekijänä sekä nykyisessä että tulevaisuuden työelämässä.

Arvonimet ja muut tunnustukset

Palautteen saaminen ja arvostuksen tunne ovat työntekijöille tärkeitä, ja näitä he usein myös eniten odottavat (Ylikorkala & Sweins 2015, 39). Esimiehen ja myös koko työyhteisön vuorovaikutustaidoilla on tässä luonnollisesti iso merkitys. Palkitsemisen näkökulmasta kyse on usein arvostuksen tekemisestä näkyväksi. Yhtenä keinona ovat erilaiset, työpaikan itse keksimät arvonimet ja palkinnot, kuten kuukauden työntekijä. Näiden ohella voi olla virallisia tai muuten alalle yhteisiä arvonimiä ja -kunniamerkkejä. Työntekijä voi arvostaa myös mahdollisuutta päästä edustamaan omaa organisaatiotaan tärkeäksi kokemassaan työryhmässä tai mediassa. Oli kyse sitten organisaation sisältä tai ulkopuolelta tulevasta tunnustuksesta, on tärkeää muistaa työntekijöiden yksilöllisyys. Esimiehen tulee pyrkiä valitsemaan ja käyttämään erilaisia palkitsemisen tapoja sen mukaan, mitä niiden kohteena oleva henkilö arvostaa ja mikä on sopivaa organisaation kulttuurille. (Kauhanen 2010, 102–103.)

3.3 Organisaation palkitsemisen suunnittelu

Palkitsemisen tavoitteena on olla organisaatiolle väline, jonka avulla toimintaa on mahdollista ohjata haluttuun suuntaan. Yrityksen tahtotila, tavoitteet ja toimintatavat tavoitteiden saavuttamiseksi kuvataan liiketoimintastrategiassa. Palkitseminen ei ole tästä erillinen tai irrallinen osalualue, vaan sen tavoitteena on tukea strategiassa määriteltyjen asioiden toteutumista. Palkitsemiselle ja sen suunnittelulle toimii hyvänä lähtökohdiana, että palkitseminen koostuu taustalla olevan strategian mukaisista valinnoista. Voidaan puhua myös strategisesta palkitsemisesta. Tavoitteena on, että yrityksen strategia ja palkitsemiskäytännöt ovat keskenään mahdollisimman hyvin yhteensopivia. (Ikävalko 2015, 106.)

Käytännössä palkitsemisen suunnittelu ja kytkeminen strategiaan synnyttää organisaatiolle palkitsemisstrategian. Siinä kuvataan valittujen palkitsemistapojen kokonaisuus ja sen tavoitteet. Samalla määritellään, millaisesta toiminnasta ja asioista työntekijöitä palkitaan, eli mitkä tavoitteet ja

toimintamallit ovat tärkeitä. Tässä yhteydessä on siis tärkeää tunnistaa, millainen toiminta johtaa strategian toteutumiseen. Sen perusteella tiedetään, millaista käytöstä palkitsemisella halutaan vahvistaa. (Ikävalko 2015, 106–107.) Käyttäytymiseen sidotun palkitsemisen tulee kuitenkin olla tasapainossa tavoitteiden kanssa. Pelkkä toimintamallien korostaminen rajoittaa uusien toimintatapojen kokeilua ja voi johtaa kokonaisuuden kannalta vääränlaiseen työsuoritusten optimointiin. (Vartiainen & Nurmela 2002, 192.)

Organisaation eri tasoilla ja eri tehtävissä päivittäiseen työntekoon liittyvät päämäärät voivat vaihdella ja olla keskenään vaikeasti rinnastettavissa toisiinsa. Palkitsemisratkaisujen kannalta tämä voi tarkoittaa, että yrityksellä on käytössään samanaikaisesti useita erilaisia menetelmiä. Kauhanen (2010, 110) mainitsee tämän havainnon käsitellessään tulospalkkausta. Hän mainitsee, että tyypillisesti esimerkiksi ylimmän johdon ja keskijohdon tulospalkkiojärjestelmät eroavat toisistaan samankin organisaation sisällä. Toisaalta on olemassa myös yrityksiä, joissa asia on ratkaistu ulottamalla yksi ja sama järjestelmä koko henkilöstön kattavaksi.

Strategian ja palkitsemisen välisen yhteensopivuuden ohella palkitsemisen suunnittelu edellyttää myös muiden sisäisten ja ulkoisten tekijöiden huomioon ottamista. Ulkoisessa toimintaympäristössä vaikuttavat muun muassa lainsäädäntö, työehtosopimukset, alakohtaiset käytännöt sekä työelämän ja johtamisen vallitsevat trendit. Viimeksi mainituilla on vaikutusta, koska niillä on taipumus muokata ihmisten yleisiä käsityksiä ja odotuksia, mikä on asianmukaista palkitsemista. (Nylander & Hakonen 2015, 13–15.) Jos esimerkiksi jollain alalla käytetään varsin yleisesti tulospalkkausta, on yksittäisen yrityksen vaikeampaa toimia ilman sitä (Jämsén 2015, 95). Palkitsemiseen vaikuttavia sisäisiä tekijöitä puolestaan ovat organisaation ja sen henkilöstön rakenne, toiminnassa käytettävät prosessit, työyhteisön arvot ja odotukset (Kauhanen 2010, 35–36; Nylander & Hakonen 2015, 14). Tiivistetysti ilmaistuna palkitsemisen tavoitteena on tukea strategian toteutumista ja sopia mahdollisimman hyvin yrityksen tilanteeseen.

Palkitsemisjärjestelmän avulla aikaansaatatavat vaikutukset syntyvät paitsi sen tarkoituksesta ja käytännön soveltamisesta, myös työntekijöiden tulkintoista. Kokemus palkitsemisesta ja sen kannustavuudesta on aina subjektiivinen. Järjestelmää suunniteltaessa onkin tärkeää muistaa, että palkitsemisella voi olla usein yhtä aikaa sekä hyviä että huonoja vaikutuksia. Järjestelmä toimii kuitenkin hyvin, kun se tuottaa haluttuja vaikutuksia ja siihen ollaan pääosin tyytyväisiä. Tätä edesauttaa, että järjestelmä on tarpeeksi yksinkertainen. Silloin se jää paremmin ihmisten mieleen, mikä parantaa palkitsemisjärjestelmän toimivuutta. (Nylander & Hakonen 2015, 13–15.) Parhaimmillaan palkitseminen selkiyttää strategiaa ja prioriteetteja (Ikävalko 2015, 113). Myös Saarnio, Puttonen ja Eronen (2000, 161) neuvovat noudattamaan yksinkertaisuutta. He perustelevat näkemystä ennen kaikkea siitä näkökulmasta, että monimutkaisen järjestelmän vaikutuksia on vaikea ennakoida ja arvioida.

Riippumatta siitä, käytetäänkö aineellista vai aineetonta palkitsemista, aiheutuu siitä useimmissa tapauksissa joko suoria tai vähintään välillisiä kustannuksia. Esimerkiksi ylimääräinen vapaa ei välttämättä lisää kuukausipalkkaisen työntekijän kohdalla palkkakuluja, mutta vähentää kuitenkin työhön kohdistuvaa resurssia. Hulkko-Nymanin (2015, 180–181) mukaan johtajat tarkastelevat palkitsemista tyypillisesti joko kustannuksen tai investoinnin näkökulmasta. Taloudellinen näkökulma on osaltaan tärkeä, eikä sitä voi sivuuttaa, mutta se voi myös rajata palkitsemista. Sen sijaan huomio tulisi kiinnittää palkitsemisella saatavien hyötyjen optimointiin. Pelkästään kustannuksia seuraamalla palkitsemiselle voi olla vaikeampi löytää perusteluja. Sinokki (2016, 83–84) ottaakin esiin työn kaksi ulottuvuutta: tehokkuus ja vaikuttavuus. Pelkästään tehokkuuslukuja seuraamalla ei nähdä työn kokonaisuutta. Lisäksi parempi hyvinvointi ja motivoiva työissä vähentävät tutkitusti monia välillisiä kustannuksia.

Palkitsemisen kokonaisuutta suunniteltaessa tehdään myös monia valintoja sen suhteen, miten ja millaisin ehdoin palkitsemista toteutetaan. Eri laisten palkitsemiskeinojen ja palkitsemiskriteerien ohella päätettäviä asioita ovat esimerkiksi seuraavat asiat:

- palkitaanko pitkällä vai lyhyellä aikavälillä
- palkitaanko yksilön, ryhmän vai organisaation tavoitteista
- miten iso painoarvo palkitsemisella on esimerkiksi suhteessa henkilön palkkaan, etuihin tai muuhun palkitsemiseen
- miten ja kenen toimesta palkitsemisesta päätetään
- osallistetaanko henkilöstöä palkitsemista koskeviin päätöksiin
- miten avoimia palkitsemiseen liittyvät tiedot ovat

(Ikävalko 2015, 107–108.)

Valintoja tehtäessä on tärkeää tarkastella, millainen palkitseminen tukee parhaiten eri tavoitteita. Tähän voidaan hyödyntää tässä työssä aiemmin käsiteltyjä motivaatiotutkimuksia. Sisäinen motivaatio ilmentää ihmisen omaehtoista toimintaa ja tahtotilaa, ja sillä on vahvempi vaikutus ihmisen suuntautuneisuuteen. Siksi siihen vaikuttaminen on usein ulkoista motivaatiota tärkeämpää. Samalla tulee muistaa, että palkitseminen on motivaation tavoin hyvin moniulotteista. Käytettävä palkitsemiskeino voi edustaa eri ihmisille erilaisia arvoja merkityksiä, eikä vaikutus ole kaikkien kohdalla samanlainen. Palkkio voi olla yhdelle ulkoisesti ja samaan aikaan toiselle sisäisesti motivoiva riippuen palkkion saajan omista arvoista ja tulkinasta. Lisäksi tilanteella on iso merkitys motivaatiolle. Onnistunut palkitseminen voi edellyttää eri kerroilla vaihtelevia tapoja, vaikka kyseessä olisi sama henkilö. Motivaation tarveteorioiden mukaisesti ihmistä motivoi eniten asia, jolle hän kokee sillä hetkellä eniten tarvetta.

Hyvin suunniteltu palkitsemisjärjestelmä toimii johtamisen tukena, mutta ei korvaa päivittäisen esimiestyön, tai ylipäätään johtamisen, merkitystä. Palkitseminen kuuluu hyvään johtamiseen, ja kokemus toimivasta palkitsemisesta puolestaan syntyy hyvän johtamisen seurauksena. (Sistonen

2008, 213.) Esimiehen roolin tärkeys näkyy monella tapaa myös palkitsemisessa. Lähiesimiehellä on lähes poikkeuksetta suurin vaikutus siihen, miten työntekijä kokee johtamisen omalla työpaikallaan. Tällä on edelleen iso vaikutus työntekijän sitoutuneisuuteen, viihtyvyyteen ja motivaatioon. Voidaankin sanoa, että jo pelkästään hyvä johtaminen voidaan kokea palkitsevaksi sellaisenaan. (Liinalaakso & Tenhiälä 2015, 199–203.)

Esimies toimii myös palkitsemisjärjestelmän tulkitsijana ja viestii siihen liittyvistä tavoitteista ja käytännöistä työntekijöilleen. Strategia kuvaa organisaation tavoitteita yleisemmin ja kokonaisuuden näkökulmasta. Esimiehen tehtävänä on suunnitella tämän pohjalta alemman tason tavoitteita omalle tiimilleen sekä yksittäisille työntekijöille. Näin strategiset tavoitteet on mahdollista kytkeä käytännön työtehtäviin ja myös palkitsemiseen. Esimiehellä on tämän jälkeen keskeinen asema toiminnan ohjaamisessa kohti sovittuja tavoitteita. Työntekijät tarvitsevat opastusta, kannustusta ja tukea sekä hyvää työilmapiiriä. Hyvässä johtamisessa huolehditaan, että työntekijöillä on työympäristön osalta edellytykset tavoitteiden saavuttamiseen, ja että esteitä olisi mahdollisimman vähän. Virallisen palkitsemisjärjestelmän ohella esimies voi käyttää harkintansa mukaan epävirallista palkitsemista. Nämä ovat usein pienimuotoisia, mutta saajalleen merkityksellisiä, kun ne ajoitetaan oikein sekä annetaan yllättäen ja henkilökohtaisesti. Käytännössä tällainen palkkio voi olla lähes mitä tahansa, esimerkiksi ajatuksella valittu ja yksilöity kiitoskortti. (Liinalaakso & Tenhiälä 2015, 203–206.)

Esimiehillä on siis kokonaisuudessaan merkittävä rooli, miten palkitsemisjärjestelmän tuomia mahdollisuuksia hyödynnetään henkilöstön motiivoinnissa. Palkitsemisen suunnittelun näkökulmasta tämä tarkoittaa, että järjestelmän suunnittelun ohella tulee ottaa huomioon esimiesten ja muiden keskeisten henkilöiden riittävä koulutus uuden järjestelmän soveltamiseen ja käyttämiseen osana heidän päivittäistä johtamistaan. Organisaation harjoittaman palkitsemisen ytimessä on vaikuttaminen yksilön työssä kokemaan motivaatioon. Lisäksi vaikutusten pitäisi olla mahdollisimman hyvin ennakoitavissa, jotta palkitsemisjärjestelmällä päästäisiin toivottuihin tuloksiin. Luvussa 2 käsiteltiin erilaisia motivaatioteorioita ja motivaation eri ulottuvuuksia. Ne auttavat ymmärtämään monipuolisesti ihmisen motivaatioon ja käytökseen vaikuttavia tekijöitä. Ei ole yhdentekevää, millaiseen motivaatiokäsitykseen organisaation palkitsemisjärjestelmä perustuu (Hakonen 2015, 136).

4 KEHITTÄMISTYÖN TOTEUTUS

Ajatus palkitsemisjärjestelmän kehittämisestä on ollut esillä toimeksiantajan organisaatiossa suhteellisen säännöllisesti viime vuosina. Aihe on ollut ajankohtainen etenkin niiden päälliköiden ja asiantuntijoiden keskuudessa, jotka työskentelevät säännöllisesti koulutusmyynnin parissa. Samaan aikaan organisaatiossa on pyritty lisäämään ja kannustamaan koko henkilöstön, etenkin opettajien ja kouluttajien aktiivisuutta asiakkaiden kontaktoinnissa ja myynnin edistämiseksi osana työelämän kanssa tehtävää yhteistyötä. Palkitsemiseen liittyvissä keskusteluissa on noussut esiin toive etenkin tuloksista palkitsemiseen, eli hyvälle myyntityölle on haluttu kannustimia.

Henkilöstön esiin nostama näkökulma on tullut kuulluksi, ja työantaja on pohtinut erilaisia vaihtoehtoja palkitsemiskäytäntöjen lisäämiseksi. Sopivaa ratkaisua ei kuitenkaan ole tuntunut löytyvän, eikä asia ole ollut helposti ratkaistavissa. Asian moniulotteisuuden ja osin haastavuudenkin vuoksi palkitsemisen kehittäminen oli luontevaa yhdistää liiketalouden ylemmän korkeakoulun opinnäytetyöhön. Ehdotus opinnäytteen kehittämisprojektiksi oli lähtöisin tekijältä itseltään, ja siitä keskusteltiin toimeksiantajan edustajan kanssa ensimmäisen kerran alkuvuodesta 2018. Tuossa vaiheessa haku opiskelupaikkaan oli vasta edessäpäin, mutta se asetettiin siitä huolimatta selkeäksi tavoitteeksi projektin ohella. Opinnäytetyönä kehittäminen olisi resurssitehokasta, ja samalla siihen yhdistyisi luonnollisella tavalla monipuolinen taustateoriaan perehtyminen sekä paikallisten olosuhteiden selvittäminen tutkimuksen muodossa.

Tapaustutkimukselle on tyypillistä, että alussa valittu kehittämisen kohde tai ratkaistava ongelma tarkentuu vasta projektin edetessä (Ojasalo ym. 2014, 54). Tässä luvussa kuvataan tehdyn kehittämistyön eteneminen kokonaisuutena. Tekstissä kerrotaan, miten ja miksi työn tavoitteet ovat muuttuneet suhteessa lähtötilanteeseen, sekä millaisia menetelmiä eri vaiheissa on hyödynnetty. Tarkastelu painottuu tapaustutkimuksen kahden ensimmäiseen vaiheeseen, joilla on ratkaiseva merkitys kehittämissuunnan lopulliseen suuntaan. Empiiriseen aineistoon ja ratkaisujen kehittämiseen syvennyttään luvuissa 5–6.

4.1 Aiheen valinta ja tavoitteiden asettaminen

Kehittämisprojekti aloitettiin syyskuussa 2018. Palkitsemista käsittelevään kirjallisuuteen perehtymisen myötä oli ilmeistä, että pelkkä koulutusmyyntiin tai tulospalkkaukseen keskittyminen olisi näkökulmana liian kapea. Kun tavoitteena on kehittää palkitsemisjärjestelmää, on välttämätöntä tarkastella ensin organisaation palkitsemisen kokonaisuutta. Tulospalkkaus on vain yksi palkitsemisen muoto. Kuten Nylander ja Hakonen (2015, 13–14) toteavat, erilaisilla palkitsemisen käytänteillä on erilaisia tarkoituksia,

ja toimiakseen kokonaisuuden tulee olla yhteensopiva organisaation tilanteen kanssa. Nimellisesti työn tavoite pysyi edelleen samana eli palkitsemisjärjestelmän kehittämisenä, mutta käytännössä tarkasteltava kokonaisuus laajeni huomattavasti. Tällä haluttiin varmistaa, että kehittäminen kohdennetaan teoriasta ja tutkimuksesta nousevaan tarpeeseen eikä pelkästään tekijän tai organisaation omiin ajatuksiin.

Tarkastelunäkökulman laimentamisen lisäksi toinen merkittävä teoriasta noussut muutostarve koski opinnäyteprojektin lopputuotoksena syntyvän ratkaisuehdotuksen käyttövalmiutta. Alkuperäisenä ajatuksena oli laatia täysin käyttövalmis ratkaisu, jolloin toimeksiantajalle tarjottaisiin valmiita malleja avaimet käteen -periaatteella. Motivaatioteorioiden tarkastelu kuitenkin osoitti, että yksipuolisesti tehtyjen palkitsemisratkaisujen vaikuttavuus on heikkoa tai vähintäänkin riskialtista. Esimerkiksi Locken tavoite-teoria korostaa tavoitteen selkeyttä ja tavoitettavuutta. Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteoria pitää tärkeänä tekijänä muun muassa henkilön kokemaa autonomian tunnetta. Adamsin tasasuhtateorian perusteella työntekijä puolestaan pyrkii tasapainottamaan vaaditun työpanoksen ja siitä saatavan palkkion välisen suhteen tavalla tai toisella. Nämä kaikki ovat asioita, joissa henkilöstön osallistaminen suunnitteluun ja tavoitteiden asettamiseen tukee paremman lopputuloksen syntymistä. Kehittämisprojektin näkökulmasta tämä tarkoitti, että täysin valmiin ratkaisun käyttöönotto siirtyi ajallisesti kauemmaksi, jotta osallistaminen voidaan toteuttaa oikealla tavalla osana palkitsemisen kehittämisen prosessia. Opinnäytetyön kannalta tämä tarkoitti tavoitteena olevan lopputuotoksen muuttamista valmiista ratkaisusta kehittämissuunnitelmaksi.

Projektin lähtökohtana on ollut alusta alkaen kehittää toimeksiantajan palkitsemisjärjestelmää koko henkilöstön näkökulmasta. Toisaalta vaikka kehittämistyö tehdään huolellisesti ja kattavasti, ei kaikkia tekijöitä välttämättä osata siltikään ennakoita. Tästä syystä myös pilotoinnin, eli pienempien kokeilujen ja testiryhmien mahdollisuus on pidetty esillä koko projektin ajan. Toimeksiantaja kokee tärkeäksi, että uusia asioita viedään rohkeasti käytäntöön, jotta muutosta tapahtuu. Myös käytännön kokemusten kerääminen ja kehittäminen niiden perusteella on tärkeä osa palkitsemisen kehittämistä. Nylanderin (2015, 183) mukaan nykyaikaisen palkitsemisjärjestelmän edellytyksenä voidaan pitää, että se kehittyy niin yrityksen kuin henkilöstön arvojen ja asenteiden pohjalta. Opinnäytetyön seurauksena tehtävien toimenpiteiden seuranta on keskeinen osa toimeksiantajan palkitsemisjärjestelmän kehittämistä, vaikka se rajautuukin tämän työn ulkopuolelle.

4.2 Toimeksiantajan palkitsemiskäytäntöjen tilanne kehittämistyön alkaessa

Käytössä olevien palkitsemiskäytänteiden kartoitus perustuu tekijän omiin tietoihin sekä Hyrian intranetistä löydettyihin dokumentteihin. Yhteen koottujen tietojen oikeellisuus tarkistettiin lisäksi toimeksiantajan edusta-

jalta. Taulukossa 3 on esitetty toimeksiantajan käyttämä palkitsemisen kokonaisuus keväällä 2019. Kuten taulukosta voidaan hyvin nähdä, käytössä on jo entuudestaan monia erilaisia aineellisen ja myös aineettoman palkitsemisen tapoja. Suurin osa koskee koko henkilöstöä, mutta henkilöstöryhmittäin esiintyy pieniä vaihteluja. Esimerkiksi henkilökuntahintaan tarjottava aamupala ja lounas koskevat Hyvinkään ja Riihimäen yksiköitä, joissa toimeksiantajalla on oma opiskelijaravintola. Etu on tarjolla kaikille, mutta ymmärrettävästi sen hyödyntäminen on epäkäytännöllistä, jos oma ensisijainen toimipiste sijaitsee muualla. Palkitsemisessa etujen todellinen hyöty ratkaisee (Gustafsson & Jokinen 1997, 124). Kartoituksen ja tietojen kokoamisen yhteydessä huomion arvoinen havainto oli, ettei tietoja ollut löydettävissä esimerkiksi intrassa selkeästi yhden kokonaisuuden alta. Taulukosta on tarkoituksella rajattu pois sellaisia aineettoman palkitsemisen osa-alueita, kuten henkilöstön koulutus, uramahdollisuudet, työympäristö ja työntekijöille annettava palaute, joihin liittyy helposti myös muita näkökulmia ja tulkintoja kuin palkitseminen.

Taulukko 3. Toimeksiantajan palkitsemisen kokonaisuus ennen kehittämistoimenpiteitä.

Asia	Peruste
Palkka	Työehtosopimukset ja määritellyissä tehtävissä sopimuspalkka
Henkilökohtainen palkanosa	Työehtosopimukset, henkilökohtainen osaaminen, työn tuloksellisuus, esimies esittää ja johto hyväksyy
Tehtäväkohtainen palkanlisä	Tehtäväkohtainen vaativuus, esimies esittää ja johto hyväksyy
Liittojen sopimat palkan järjestelyerät	Työehtosopimukset, strategian tavoitteiden mukainen työskentely, esimies esittää ja johto hyväksyy
Lakisääteistä laajemmat työterveyspalvelut	Lakisääteinen ja laajennetulta osin työnantajan tarjoama etu
Työaikajoustot (liukumat ja tasausvapaat kokonaistyöajassa oleville)	Työnantajan tarjoama tai muuten mahdollistama etu
Puhelinetu	Työnantajan tarjoama tai muuten mahdollistama etu
Smartum-setelit: liikunta ja kulttuuri tai hieronta	Työnantajan tarjoama tai muuten mahdollistama etu
Koko talon yhteiset virkistys- / henkilöstöpäivät, pikkujoulut	Työnantajan tarjoama tai muuten mahdollistama etu
Osastojen omat kehittämis- ja virkistyspäivät	Työnantajan tarjoama tai muuten mahdollistama etu
Palkallinen koko päivän vapaa 23.12. (jos arkipäivä)	Työnantajan tarjoama tai muuten mahdollistama etu
Työpäivän päättyminen klo 14:00 aattopäivinä (kiiristorstai, vappuaatto, helatorstain aatto, juhannusaaton aatto, itsenäisyyspäivän aatto, uudenvuodenaatto)	Työnantajan tarjoama tai muuten mahdollistama etu
Henkilökuntahintainen aamupala ja lounas	Työnantajan tarjoama tai muuten mahdollistama etu
Henkilökunnan yksikkökahvit kerran kuussa sekä osastojen omat viikko- tai kuukausikahvit	Työnantajan tarjoama tai muuten mahdollistama etu

Auton renkaiden kausivaihdot ja muut huolto-työt henkilökuntahintaan	Työnantajan tarjoama tai muuten mahdollistama etu
Puutarhalta ostot henkilökuntahintaan	Työnantajan tarjoama tai muuten mahdollistama etu
Muut alakohtaisesti vaihtelevat tilaustyöt henkilökuntahintaan	Työnantajan tarjoama tai muuten mahdollistama etu
Henkilö- tai pakettiauton lainausmahdollisuus	Työnantajan tarjoama tai muuten mahdollistama etu
Työkalujen lainausmahdollisuus	Työnantajan tarjoama tai muuten mahdollistama etu
Tilojen käyttömahdollisuus omiin töihin tai tilaisuuksiin	Työnantajan tarjoama tai muuten mahdollistama etu
Henkilökunnan joululounas	Työnantajan tarjoama tai muuten mahdollistama etu
Henkilökunnan joululahja	Työnantajan tarjoama tai muuten mahdollistama etu
Lahjaksi saadut Hyria vaatteet tai muut käytöesineet, esim. Taitaja-joukkueen jäsenet	Työnantajan tarjoama tai muuten mahdollistama etu
Merkkipäivämuistamiset, esim. 50- ja 60-vuotispäivät, lapsen syntymä, vihkiminen	Työnantajan tarjoama tai muuten mahdollistama etu
Muistaminen työvuosista: 20, 30 ja 40 vuoden palvelus	Työnantajan tarjoama tai muuten mahdollistama etu
Muistaminen työsuhteen päättyessä, kun työsuhde kestänyt yli 3 vuotta	Työnantajan tarjoama tai muuten mahdollistama etu
Muut muistamiset, esim. urheilumenestys	Työnantajan tarjoama tai muuten mahdollistama etu
Valtakunnalliset kampanjat, esim. <i>Lapsi mukaan töihin</i> , Saku ry:n <i>Liikkeelle</i>	Työnantajan tarjoama tai muuten mahdollistama etu
TYHY-toiminta työajan ulkopuolella* (kevät 2019)	Työnantajan tarjoama tai muuten mahdollistama etu

* Ohjatut kahvakuulatreenit, ohjatut lihaskuntotreenit, kukka-asetelmien teko puutarhalla 17.4., kuntosalilla omatoimiseen harjoitteluun, salibandyvuoro, SAKU ry:n puolimaraton: HCR 18.5.

Hyria koulutus Oy on perustettu 2009, jolloin Riihimäen ja Hyvinkään alueella toimineet useat toisen asteen koulutuksen järjestäjät liitettiin yhteen samaksi osakeyhtiöksi. Sittemmin myös Hyvinkään-Riihimäen Seudun Ammattikoulutussäätiö on siirtynyt toimimaan Hyria-nimen alla. Tämä tausta yhdistettynä työtehtävien erilaisuuteen on ohjannut siihen, että organisaatiossa käytetään kolmea eri työehtosopimusta. Lisäksi työehtosopimukseen sisältyy erilaisia liitteitä, joita tulee soveltaa erikseen henkilöstöryhmittäin, kuten opetus- sekä hallinto- ja tukipalveluiden henkilöstö. Tässä kokonaisuudessa työntekijöiden palkkojen määräytymisperusteet ovat toisiinsa nähden hyvin erilaisia. Tätä kuvaa hyvin peruspalkkojen vaihteluväli, joka on karkeasti 1600–3400 euroa kuukaudessa (Hyria koulutus 2019). Luvut eivät sisällä johdon eivätkä esimiestehtävissä toimivien palkkoja. Tehtäväkohtaisten erojen lisäksi samassa tehtävissä toimivilla voi olla työehtosopimuksessa määriteltyyn, työntekijän pohjakoulutukseen perustuva huomattava palkkaero. Esimerkiksi Ammatillisten aikuiskoulutuskeskusten työehtosopimuksessa (2018, 36) koulutukseen perustuva ero peruspalkassa voi olla suurimmillaan noin 900 euroa kuukaudessa. Eroa voi

pitää huomattavana, kun se ei perustu tehtävän vaativuuteen eikä työn tuloksellisuuteen.

Palkitsemisen näkökulmasta palkkaerot ovat haaste. Vaikka kriteerit ovat selvät ja jokaisen luettavissa, voidaan Adamsin tasasuhtateorian perusteella olettaa tilanteen aiheuttavan epäoikeudenmukaisuuden tunteita. Henkilön suorittamassa vertailussa tehtävän kautta esiin nousevilla asioilla, eli työn vaativuudella ja tuloksellisuudella, on väistämättä huomattava vaikutus tulkintaan palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta. Korkeampaa pohjakoulutusta pelkästään sellaisenaan ei painoteta vertailussa yhtä paljon. Työehtosopimukset ovat tietenkin sitovia, eikä palkitsemisjärjestelmän kehittämisen lähtökohtana ole tässä tapauksessa niihin liittyvien haasteiden korjaaminen. Palkitsemisen yhteensopivuuden ja myös vaikutusten arvioinnin kannalta on kuitenkin tärkeää ymmärtää, millaisia vaikutuksia työehtosopimuksilla on organisaation kokonaispalkitsemiseen. Ne ovat keskeinen osa palkitsemiseen liittyvää toimintaympäristöä.

4.3 Teoreettisen viitekehysten rakentuminen

Organisaatioiden palkitsemista käsittelevissä kirjoissa ja tutkimuksissa viitataan toistuvasti motivaatioteorioihin. Jo ensimmäisen kirjallisuuskatsauksen sekä opinnäytetyön ohjaajan kanssa käydyn keskustelun jälkeen oli selvää, että tietoperustassa tulee tarkastella palkitsemisjärjestelmän ohella myös motivaatiotutkimusta. Ihmisten palkitseminen kytkeytyy vahvasti koetun työmotivaation käsitteeseen, ja motivaatioteoriat auttavat tulkitsemaan siihen liittyviä syitä ja seurauksia. Jotta palkitsemisella saataisiin todennäköisemmin toivotun kaltaisia tuloksia, on tärkeää ymmärtää motivaation merkitys ihmisen käyttäytymistä ohjaavana tekijänä, ja miten eri asiat siihen vaikuttavat. Tämä osaltaan vahvisti myös tarvetta toimikiantajan toimintaympäristön ja nykyisen palkitsemiskokonaisuuden kartoittamiseen. Palkitsemisen parhaita käytäntöjä ei voitaisi lainata muualta ja käyttää suoraan sellaisenaan. Tilannemotivaation näkökulmasta olosuhteiden muutoksella voi olla merkittävä vaikutus, miten palkitsemista tulkitaan, ja siksi vaikutukset voivat olla erilaisia. Toisessa organisaatiossa hyväksi havaittu malli ei välttämättä johda kaikissa työpaikoissa hyviin lopputuloksiin.

Motivaatioteorioista muodostui lopulta iso osa työn viitekehystä, sivumäärällisesti noin puolet. Motivaatioteorioita on useita, ja tätä työtä varten pyrittiin valitsemaan tunnetuimmat ja toistuvasti viitatut teoriat. Toinen käytetty kriteeri käsiteltävien teorioiden valinnassa oli tekijän subjektiivinen arvio motivaatioteorioiden saturaatiosta eli pisteestä, jossa uusi teoria ei toisi enää työn kannalta merkittävää uutta tietoa. Käytetyissä lähteissä pyrittiin valitsemaan ensisijaisesti teorioiden tekijöiden omia materiaaleja, mutta osa artikkeleista oli maksumuurin takana. Tällöin käytettiin mahdollisuuksien mukaan kahta sekundääristä lähdettä tiedon laadun varmentamiseksi. Motivaatioteoriat loivat hyvän pohjan työmotivaation sekä palkitsemisen ja koetun motivaation välisen yhteyden tarkasteluun.

Palkitsemisen osalta päätettiin tietoisesti keskittyä suomalaiseen lähde-materiaaliin, koska strateginen palkitseminen nojaa vahvasti organisaation vallitsevaan toimintaympäristöön. Samalla tavoin työntekijöiden odotukset palkitsemiselle muodostuvat pitkälti suomalaisen yhteiskunnan ja työmarkkinoiden pohjalta. Kansainvälisyys sen sijaan ei ole toistaiseksi tällä osa-alueella merkittävässä roolissa toimeksiantajan työyhteisössä. Vaikka strategialla ja toimintaympäristöllä on merkittävä vaikutus palkitsemisen suunnitteluun, ei yleisesti vakiintuneita tai muuten parhaita käytäntöjä voida sivuuttaa. Hakonen ja Nylander (2015, 12–15) esittävät, että käytännössä organisaation palkitsemisen kokonaisuus muodostuu vallitsevan ihmis- ja talousorientaation lisäksi parhaan yhteensopivuuden ja parhaiden käytäntöjen yhdistelmänä. Ihmisorientaatiolla viitataan palkitsemisen psykologisiin vaikutuksiin ja yksilöissä syntyviin tuloksiin, ja talousorientaatiolla tarkoitetaan palkitsemisen yhteyttä työpaikan tunnuslukuihin. Motivaatioteoriat ja strateginen palkitsemisen suunnittelu kattavat hyvin muut osa-alueet, mutta myös konkreettisten palkitsemistapojen ja -mallien selvittäminen katsottiin työn kannalta tärkeäksi. Tietoa löytyi hyvin sekä kirjallisuudesta että verkosta, esimerkiksi verohallinnon sivuilta. Tässä vaiheessa ei arvioitu erilaisten palkitsemistapojen soveltuvuutta toimeksiantajalle tai rajattu vaihtoehtoja pois. Näin toimimalla pyrittiin varmistamaan, ettei valintoja tehdä ennen kuin empiirinen aineisto on kerätty ja analysoitu.

Pelillistäminen otettiin mukaan teoriakehykseen pääosin tekijän omasta mielenkiinnosta, mutta myös sen kehittyvän luonteen vuoksi. Pelillistämisen merkitys kasvaa ja se on tieteellisesti tarkasteltuna vielä hyvin uusi asia. Esimerkiksi tässä työssä hyödynnetyt artikkelit pelillistämisestä ovat kaikki 2010-luvulta, kun vertailuna Maslowin tarvehierarkia on ollut aktiivisesti esillä jo 1940-luvulta lähtien. Nyt on jo kuitenkin olemassa tutkimusnäyttöä, että yksilöstä riippuen pelillistäminen voi lisätä työn mielekkyyttä. Se voi näin ollen toimia työn muotoilussa hyödynnettävänä menetelmänä, tai se voi olla tärkeä työkalu palkitsemisjärjestelmän tai siihen sisältyvien osien näkyväksi tekemisessä. Peleihin liittyvät oleellisesti tavoitteet, säännöt niihin pyrittäessä ja pelaajan palkitseminen, kun tavoite saavutetaan. Hyvin samanlaisesta kokonaisuudesta on kyse, kun ajatellaan työn tulokseen perustuvaa palkitsemista. Työntekijälle on määritelty tavoite ja tehtävät, joilla hän pyrkii etenemään ja täyttämään palkitsemisen ehdot. Peleissä korostuu informatiivisuus ja visualisointi, jotta pelaaja tietää etenevänsä ja mielenkiinto pysyy yllä. Sama toistuu työelämässä ja myös Locken tavoiteteoriassa. Työntekijä tarvitsee selkeää tietoa tavoitteesta sekä palautetta omasta tekemisestään, jotta hän kykenee arvioimaan ja sopeuttamaan toimintaansa tavoitteen edellyttämällä tavalla.

4.4 Menetelmien valinta

Työ päätettiin tehdä toiminnallisena opinnäytteenä, koska tavoitteena on tehdä konkreettista kehittämistä. Lähtökohtana oli konstrukttiivisen tutki-

muksen tekeminen, jossa tuotettaisiin uusi palkitsemisen malli tai suunnitelma. Koska konstruktiiiviseen tutkimukseen sisältyy oleellisenä osana myös tuotettujen ratkaisujen testaus, aiheutti tämä haasteen työn aikataululle. Käytännössä ratkaisut ehdittäisiin esitellä ja niihin saada myös toimeksiantajan palaute esittelyn perusteella, mutta sitä ei voida pitää riittävänä tuotetun ratkaisun oikeellisuuden arvioimiseksi. Toisaalta Ojasalo ym. (2014, 68) mielestä tämä ei ole este käyttää opinnäytteessä konstruktiiivista menetelmää, koska ymmärrettävästi opinnäytteen ja kohdeorganisaation aikataulut voivat erota toisistaan. Testausvaihetta lukuun ottamatta tämä työ sisältää monia konstruktiiivisen työn piirteitä. Näitä ovat käytännön ongelmanratkaisu teoriaan ja empiiriseen tutkimukseen perustuen sekä työvaiheiden dokumentointi perusteluineen (Ojasalo ym. 2014, 66–67). Työn tuottaman tiedon todellista uutuusarvoa kohdeorganisaation ulkopuolella sen sijaan on vaikeampi arvioida, mikä niin ikään on yksi konstruktiiivisen tutkimuksen tavoite.

Käytännön kehittämistyölle on tyypillistä, että lähestymistapa aiheeseen sisältää yhtä aikaa piirteitä edellä esitetyn konstruktiiivisen tutkimuksen lisäksi esimerkiksi tapaus- ja toimintatutkimuksesta. Kun tämän opinnäytteen tavoite tarkentui käsiteltyyn teoriaan perustuen yksittäisen palkitsemismuodon sijaan kokonaispalkitsemisen kehittämiseksi, päätettiin lähestymistavaksi valita tapaustudkimus. Sen tavoitteena on tuottaa kehittämis-ehdotuksia peilaten tutkittavan ilmiön todelliseen tilanteeseen ja toimintaympäristöön. Ilmiötä tai ongelmaa pyritään ymmärtämään syvällisesti sen todellisessa ympäristössä, minkä jälkeen tätä tietoa voidaan hyödyntää kehittämisessä. Tapaustudkimukselle on luonteenomaista, että aiheeseen perehdyttäessä ja ymmärryksen kasvaessa myös itse kehittämisen tavoite tarkentuu. (Ojasalo ym. 2014, 52–54.)

Toimintatutkimuksesta tämän työn erottaa osallistamisen aste. Toimintatutkimuksessa kehittäminen on yhdessä tehtävää, jossa sekä tutkija että tutkittavat ovat aktiivisia toimijoita tavoiteltavassa muutoksessa (Ojasalo ym. 2014, 58). Tässä työssä on hyödynnetty myös osallistamista, mutta erilaisessa tarkoituksessa. Osallistaminen on ollut suhteellisen passiivista ja muiden toimijoiden omaan aktiivisuuteen perustuvaa, eikä tavoitteellista yhdessä tekemistä. Iso osa kehittämistyöstä perustuu tekijän itsenäiseen työskentelyyn ja tutkimukseen. Osallistaminen on liittynyt vain yksittäisiin työvaiheisiin, ja toinen tarkoitus on ollut samalla kehittämistyöstä tiedottaminen. Ihmisillä on ollut mahdollisuus osallistua, mutta muutamaa poikkeusta lukuun ottamatta osallistumista ei ole määrätietoisesti johdettu.

Empiiristä aineistoa kerättiin sekä sähköisellä kyselyllä että haastatteluilla. Aineiston keräämistä, käsittelyä ja tuloksia käsitellään tarkemmin luvussa 5. Toimeksiantajan henkilöstöä tiedotettiin kehittämistyön tekemisestä intrassa ensimmäisen kerran 28.11.2018. Ennen tiedotetta asiasta oli keskusteltu paitsi työn ohjausryhmän myös työntekijöiden edustajien kanssa, mikä koettiin erityisen tärkeäksi. Tällä haluttiin sekä edistää tietoutta ke-

hittämiprojektista että tarjota mahdollisuutta tärkeäksi koettujen näkökulmien esittämiseen heti alusta alkaen. Aihe koettiin tärkeäksi ja hankkeelle annettiin selkeä tuki kaikilta tahoilta. Itse tiedotteessa koko henkilöstölle kerrottiin ytimekkäästi työn tavoitteista, tulossa olevasta kyselystä ja haastatteluista sekä nimettiin ohjausryhmään kuuluvat henkilöt. Lisäksi annettiin tutkimuksen tekijän yhteystiedot ja kannustettiin olemaan yhteydessä, jos asia herättää kysymyksiä, ajatuksia tai ideoita. Tähän liittyen tekijälle lähetettiin 5 sähköpostiviestiä, joissa kahdessa kommentoitiin aihetta laajemminkin. Kommentteja sisältäneet viestit otettiin osaksi tutkimuksen empiiristä aineistoa.

4.5 Kehittämistyön ohjausryhmä ja hyödyn mittaaminen

Toimeksiantajan puolelta kehittämistyölle nimettiin kolmehenkinen ohjausryhmä, johon kuuluvat toimitusjohtaja, rehtori sekä henkilöstöpäällikkö. Kaikki ovat myös johtoryhmän jäseniä. Toimitusjohtajan läsnäolo koettiin tärkeäksi, koska aihe koskettaa koko organisaatiota ja toisaalta osakeyhtiössä merkittävin toimivalta on toimitusjohtajalla. Vastaavasti aihe on sillä tavoin herkkä, etteivät ehdotetut toimenpiteet palkitsemisen kehittämiseksi saa olla ristiriidassa työehtosopimusten tai henkilöstön tasarvoisen kohtelun kanssa. Henkilöstöpäällikön rooli ohjausryhmässä on keskeinen erityisesti tästä näkökulmasta.

Ohjausryhmä kokoontui opinnäytetyön aikana yhteensä kolme kertaa. Lisäksi toimeksiantajaan on pidetty yhteyttä työn edetessä aina tarpeen mukaan. Ohjausryhmän panos työlle on ollut tärkeää sekä osallistumisen että konkreettisen tekemisen muodossa. Osallistumisen merkitys on ennen kaikkea viestinnällinen. Keskeisten henkilöiden mukana oleminen toimitusjohtajaa myöten kertoo osaltaan koko henkilöstölle, että kehittämistyötä pidetään organisaation kannalta tärkeänä. Pidetyissä tapaamisissa ohjausryhmän rooliksi ei ole jäänyt pelkästään työn etenemisestä kuuleminen, vaan vuorovaikutus on ollut kaksisuuntaista. Ensimmäinen tapaaminen pidettiin 16.8.2018, jolloin keskusteltiin työn lähtökohdista, tavoitteista ja toimeksiantajan alustavista odotuksista. Toinen virallinen tapaaminen pidettiin 19.12.2018, jolloin testattiin ja muokattiin empiirisen aineiston keräämiseen suunniteltua sähköistä kyselyä. Samalla tarkennettiin työn tavoitteita. Kolmas ja viimeinen tapaaminen pidettiin 16.5.2019, jolloin esiteltiin opinnäytetyön keskeiset tulokset sekä ehdotetut toimenpiteet palkitsemisen kehittämiseksi.

Suunnittelun ja toteutuksen ohella saavutettujen tulosten arviointi on keskeinen osa kaikkia kehittämissuunnitelmia. Toisaalta, kuten tämänkin työn kohdalla, opinnäyte voi liittyä osaksi laajempaa kehittämisen kokonaisuutta. Tällöin opinnäyte on oma prosessinsa laajemman kehittämisen kokonaisuuden sisällä. (Ojasalo ym. 2014, 22–23.) Tällaisessa tilanteessa opinnäytettä ja organisaatiossa tapahtuvaa isomman kehittämisen kokonaisuutta ei voida arvioida ainakaan kaikilta osin käyttäen samanlaisia kriteerejä. Toimeksiantajan palkitsemisjärjestelmän jatkuvan kehittämisen

kannalta on tärkeää, että uudistusten vaikutuksia seurataan ja mitataan pidemmällä aikavälillä. Tämän opinnäytetyön konkreettisia tuloksia ei ehditty testaamaan työn aikataulun puitteissa, eikä sille voitu sen vuoksi laatia laajaan palautteeseen tai vaikutusten seurantaan perustuvaa mittaristoa. Työlle luonnollisia mittareita olivat sen sijaan aikataulussa pysyminen ja toimeksiantajan arvio tulosten ja toimenpide-ehdotusten hyödyllisyydestä. Aikataulu oli keskeinen tavoite, koska palkitsemisella on yhteys organisaation toisiin prosesseihin, esimerkiksi budjetointiin, jotka etenevät oman aikataulunsa mukaisesti. Näissä tavoitteissa onnistumista ja opinnäyteprojektin hyödyllisyyttä tarkastellaan luvussa 7.

5 AINEISTOJEN KERÄÄMINEN JA ANALYSOINTI

Osana kehittämistyötä toteutettiin toimeksiantajan koko henkilöstölle suunnattu kyselytutkimus. Tämän jälkeen toteutettiin kyselystä erillinen haastattelututkimus, johon osallistui 15 henkilöä. Kyselyn avulla haluttiin kerätä erityisesti määrällistä aineistoa, jonka perusteella voitaisiin muodostaa mahdollisimman luotettavaa kokonaiskuvaa työyhteisön näkemyksistä palkitsemiseen. Aiheen ja ilmiön tarkastelua syvennettiin laadullisella aineistolla, josta suurin osa kerättiin haastattelemalla. Lisäksi laadullista aineistoa kertyi kyselyssä olleista avoimista kysymyksistä sekä tekijälle vapaaehtoisesti lähetetyistä sähköposteista. Tässä luvussa kuvataan kehittämistyön empiirisen aineiston keräämisen valmistelu ja toteutus sekä aineiston käsittely, analysointi ja keskeiset tulokset. Lopuksi esitetään tulosten pohjalta tehdyt johtopäätökset.

5.1 Aineistojen keräämisen suunnittelu ja rajaukset

Ojasalo ym. (2014, 17–20) kuvaavat tieteellisen tutkimuksen ja arkiajatteen perustuvan kehittämisen kahdeksi ääripääksi ja toistensa vastakohdiksi. Tutkimuksellinen kehittäminen sijoittuu näiden välimaastoon keskittyen käytäntöön, mutta säilyttäen tutkimuksellisen työotteen. Käytännöstä nousevat tarpeet ja tavoitteet ovat keskeinen työskentelyä ohjaava tekijä, ja tulosten merkittävyys perustuu ennen kaikkea niiden hyödyllisyyteen tavoitteiden saavuttamisessa. Tähän perustuen tehtyjen tutkimusten keskiössä on ollut projektin kannalta tarvittavan tiedon saaminen, eikä aiempien teorioiden vahvistaminen tai uuden tiedon tuottaminen. Toisaalta teorian ja kerättävien tietojen välisen yhteyden osoittaminen voi toimia oleellisena osana tietojen luotettavuuden arviointia.

Tutkimusten toteutusjärjestys valittiin tarkoituksella siten, että kyselytutkimus toteutettaisiin ennen haastatteluja. Vaikka tutkimukset ovat toisistaan riippumattomat, käsittelevät ne samaa aihepiiriä. Kysely toimisi osaltaan johdantona aiheeseen, jolloin haastateltavat eivät pohtisi aihetta en-

simmäistä kertaa vasta haastattelun aikana. Tämä voisi parantaa haastattelussa annettujen vastausten laatua. Lisäksi kyselyn tuloksia voitaisiin hyödyntää haastattelukysymysten suunnittelussa. Kyselytutkimuksen perusjoukko muodostuu Hyrian koko henkilöstöstä eli noin 500 henkilöstä.

Kyselytutkimuksen pääkysymykseksi määriteltiin: Millainen palkitseminen kannustaisi henkilöstöä eniten? Apukysymyksiä tehtiin kaksi: Uskotaanko palkitsemisen lisäävän työmotivaatiota ja millaisiin tavoitteisiin palkitsemisen tulisi olla yhteydessä? Näiden tutkimuskysymysten pohjalta laadittiin varsinainen kysely, joka on tämän raportin liitteenä 1. Kyselyn muodostaman kokonaisuuden hallintaa helpotettiin jäsentämällä kysymykset alla olevan luettelon mukaisesti. Tällä pyrittiin ennen kaikkea parantamaan kyselyn rytmitystä vastaajan näkökulmasta, jotta vastaaminen tuntuisi mahdollisimman sujuvalta ja miellyttävältä. Samasta syystä kysely haluttiin pitää myös riittävän lyhyenä, koska muuten vaarana on vastaamisen jättäminen kesken tai vastausten laadun heikkeneminen loppua kohden. Esimerkiksi sukupuolta koskeva taustatieto on kyselyissä varsin yleinen, mutta tästä se jätettiin tietoisesti pois, koska sitä ei katsottu palkitsemisen näkökulmasta oleelliseksi tiedoksi. Näin ollen se olisi ollut kysymyksenä turha, ja toisaalta taustatietojen lisääminen pienentää myös eriteltävissä olevia vastaajaryhmiä. Palkitsemisen kannalta olisi sen sijaan ollut hyödyllistä kerätä tietoa osastokohtaisesti, mutta se olisi vaarantanut kyselyn anonymiteetin, joka oli selkeä prioriteetti kyselyn onnistumisen ja tulosten luotettavuuden vuoksi.

– Osa 1, kysymykset 1–3	Taustatiedot
– Osa 2, kysymykset 4–10	Palkitsemisen käytänteet
– Osa 3, kysymykset 11–13	Palkitsemiseen liittyvät tavoitteet
– Osa 4, kysymykset 14–19	Työmotivaatio
– Osa 5	Vastausten lähettäminen

Kysymykset koostuvat pääosin valmiit vastausvaihtoehdot sisältävistä monivalintakysymyksistä, joihin vastaaminen on suhteellisen helppoa ja nopeaa. Kysymyksestä riippuen vastausvaihtoehtoihin on annettu mielipidettä kysyttäessä myös neutraali vaihtoehto, mutta osassa kysymyksistä vastaajan pitää tehdä selkeä valinta. Lähtökohtaisesti pyrittiin välttämään neutraaleja vaihtoehtoja, koska niiden hyödyllisyyttä on vaikea arvioida. Onko henkilö oikeasti sitä mieltä, ettei osaa sanoa, vai onko hän vain ohittanut vaikean tuntuksen kysymyksen asiaa miettimättä? Toisaalta esimerkiksi Hirsjärvi, Remes ja Sajavaara (2007, 198) suosittelevat ”ei mielipidettä” -vaihtoehdon antamista. Tämän kyselyn kohdalla asia ratkaistiin lisäämällä neutraali vaihtoehto kysymyksiin, joiden kohdalla vastauksen pohdinnan arvioitiin olevan moniulotteisempaa tai muuten hankalampaa. Toinen ja vielä tärkeämpi peruste oli, että näiden kysymysten merkitys lopullisen kehittämisen kannalta olisi vähäisempi, koska asiaan vaikuttavat monet muutkin tekijät kuin vastaajien mielipide. Kokonaan suljettujen vastausvaihtoehtojen ohella kolmen kysymyksen kohdalla annettiin lisäksi avoin vastausvaihtoehto ”muu”. Kokonaan avoimia kysymyksiä tehtiin

neljä, koska vastaajille haluttiin antaa säännöllisesti sekä mahdollisuus vastaustensa tarkentamiseen että perusteellisempiin kannanottoihin. Tämä nähtiin tärkeäksi, jotta kaikki aktiiviset ja asiasta kiinnostuneet saisivat helpon kanavan osallistua ja kertoa mielipiteensä anonyymisti. Kokonaan avoimia kysymyksiä lukuun ottamatta kaikki kysymykset määriteltiin pakollisiksi.

Ohjausryhmä mukaan lukien valmista kyselyä testattiin yhteensä seitsemän henkilön toimesta joulukuussa 2018. Kyselyä muokattiin ja selkiytettiin testivastaajien antaman palautteen perusteella ennen sen lähettämistä tutkimukseen osallistuville. Tavoitteena oli saada kysymyksistä mahdollisimman yksiselitteisiä, jotta ne ymmärrettäisiin halutulla tavalla. Esimerkiksi ensimmäisen kysymyksen vastausvaihtoehtoihin lisättiin sulkeisiin ammattinimikkeet, jotta vastaaja tunnistaisi oman ryhmänsä mahdollisimman helposti ja tulosten kannalta luotettavasti. Merkittävin muutos koski edellä olevassa luettelossa mainittua jäsentelyä ja sen järjestystä. Palkitsemisen käytänteitä käsittelevä osa oli sijoitettu ensin kyselyn loppuun, mutta se päätettiin siirtää ensimmäiseksi heti taustatietojen jälkeen. Tähän päädyttiin, koska eri palkitsemistapojen arviointi koettiin hyväksi tavaksi kertoa samalla vastaajalle, mistä kaikesta palkitsemisessä on kyse. Jos tämä tehtäisiin vasta kyselyn lopussa, saattaisivat sitä edeltävät vastaukset perustua liian kapeaan näkökulmaan, kuten pelkästään rahalliseen palkitsemiseen. Jos vastaaja kokisi niin sanotun ahaa-elämyksen kyselyn loppupuolella, on oletettavaa, etteivät ainakaan kaikki siitä huolimatta vaihautuisi enää käymään aiempia kysymyksiä ja vastauksiaan uudelleen läpi.

Haastattelututkimuksen valmistelu aloitettiin helmikuussa 2019, kun kyselytutkimuksen vastausaika oli päättynyt ja kyselyn tuottama data koostettu käsiteltävään muotoon. Tutkimuksen tulosten analysointi ja haastattelukysymysten laatiminen kytkettiin tällä tavoin luontevasti toisiinsa. Haastattelututkimuksen pääkysymykseksi muotoutui: Mitkä ovat toimeksiantajan palkitsemisjärjestelmän tärkeimmät kehittämisen kohteet? Lisäksi määriteltiin kaksi apukysymystä: Miten työyhteisössä suhtaudutaan palkitsemiseen tällä hetkellä, ja mitkä tekijät selittävät kyselytutkimuksessa esiin nousseita näkökulmia rahallisen palkitsemisen tärkeydestä sekä epävarmasta suhtautumisesta palkitsemisen vaikutuksiin? Tutkimuskysymysten perusteella laadittiin haastattelukysymykset. Kysymysten määrää ei päätetty ennakolta, vaan niiden tarpeellisuutta arvioitiin kehittämistehtävän ja riittävän tiedon saamisen kannalta. Tämän perusteella päädyttiin kahden haastattelukysymyksen poistamiseen, ja lopullinen määrä asettui 10 kysymykseen, jotka on esitetty liitteessä 2. Yhden haastattelun tavoitteelliseksi kestoksi asetettiin alustavasti noin 40 minuuttia. Haastattelusta ei haluttu tehdä ajallisesti liian raskasta, jotta mahdollisimman moni tutkimukseen valittavista henkilöistä vastaisi haastattelupyyntöön myönteisesti.

Kyselytutkimuksen tavoin myös haastattelukysymykset suunniteltiin siten, että ne etenevät teemoittain. Ojasalo ym. (2014, 108) toteavat, että haastattelu muistuttaa usein tavallisen keskustelun kulkua, vaikka haastatteliija selvästi ohjaakin tilannetta. Onnistuneeseen haastattelutilanteeseen kuuluu myös haastattelun aloittamisen ja lopettamisen hallitseminen. Tässä tutkimuksessa etukäteen suunniteltujen teemojen ja kysymysjärjestyksen arvioitiin sekä helpottavan haastattelun ohjaamista että parantavan haastattelun laatua. Teemoista tai kysymyksistä ei kuitenkaan haluttu tehdä toisiaan pois sulkevia tai muuten tiukkarajaisia. Sama kysymys voisi vastauksesta riippuen tuottaa tietoa useampaan eri aiheeseen. Haastattelukysymykset jäsenneltiin seuraavan luettelon mukaisesti.

- Kysymys 1 Orientointi aiheeseen, palkitsemisen ilmapiiri
- Kysymykset 2–4 Palkitsemisen ilmapiiri
- Kysymykset 5–6 Kyselystä esiin nousseen ilmiön selittäminen
- Kysymykset 7–9 Palkitsemisen kehittäminen
- Kysymys 10 Palkitsemisen kehittäminen, haastattelun päätös

Haastattelut tehtäisiin perustuen tekijän suorittamaan subjektiiviseen otantaan. Tavoitteeksi asetettiin monipuolisen ja käyttökelpoisen aineiston saaminen, ja tekijän tuntemus sekä helpottaisi että nopeuttaisi otannan tekemistä. Haastattelututkimus täydentää kyselytutkimusta eikä sen avulla pyritäisi asioiden määrälliseen todentamiseen, vaan asioiden syventämiseen. Koska tekijä työskentelee toimeksiantajan organisaatiossa, ei satunnaisotannalla kuitenkaan päästäisi haastattelun näkökulmasta täysin neutraaliin tilanteeseen. Subjektiivisella otannalla sen sijaan voitaisiin lähestyä henkilöitä, joiden voidaan olettaa suhtautuvan haastatteliijaan myönteisesti ja luottavaisesti. Luottamuksellisuus on keskeinen kriteeri haastattelun onnistumiselle (Ojasalo ym. 2014, 108).

5.2 Käytetyt menetelmät ja toteutus

Kehittämistehtävässä päätettiin käyttää sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista menetelmää, joista voidaan käyttää myös nimitystä määrällinen ja laadullinen menetelmä. Määrällisen aineistoon perustuva kyselytutkimus valittiin ensimmäiseksi menetelmäksi, koska sen avulla oli mahdollista toteuttaa koko toimeksiantajan henkilöstön kattava tutkimus. Kehittämisprojektista tiedottaminen ja henkilöstön osallistaminen nähtiin tärkeiksi, ja tiedon keräämisen ohella kysely edisti myös näitä tavoitteita. Ojasalon ym. (2014, 121) mukaan kyselytutkimuksen keskeisenä etuna on aineiston laajuus ja sen käsittelyn tehokkuus. Kyselyn avulla voidaan esittää yhdellä kertaa suhteellisen monta kysymystä ja suurelle vastaajajoukolle. Menetelmän heikkouksina puolestaan voidaan pitää kerätyn tiedon pinnallisuutta sekä vastaamiseen liittyviä epävarmuustekijöitä. Ei voida esimerkiksi tietää, miten vastaajat ovat vastatessaan kyselyyn asennoituneet tai miten he ovat ymmärtäneet kysymyksen ja siihen liittyvät vastausvaihtoehdot.

Kyselytutkimuksen laaja aineisto antaa hyvän lähtökohdan tulosten luotettavuudelle ja yleistettävyydelle. Laadullisilla menetelmillä ei yleensä saavuteta samanlaista matemaattista varmuutta asioiden tai ilmiöiden esiintymisestä, mutta niiden avulla tuotettu tieto on usein syvällisempää. Haastattelu on yksi yleisesti käytetty laadullisen tiedonkeruun menetelmä. Se soveltuu hyvin esimerkiksi uusien näkökulmien esiin tuomiseen ja tarkasteltavien asioiden syventämiseen. (Ojasalo ym. 2014, 106, 121.) Haastattelututkimus koettiin tämän työn kannalta tärkeäksi, koska teorioiden valossa palkitseminen ja sen vaikutus on erittäin yksilöllistä ja kytkeytyy moniin eri tekijöihin. Pelkällä kyselytutkimuksella olisi vaikea selvittää vastaajien henkilökohtaisia näkemyksiä aiheeseen ja tarkastella monimutkaisempia asiayhteyksiä.

5.2.1 Kysely henkilöstölle

Kysely toteutettiin sähköisesti Google Forms –työkalulla. Paperilomakkeeseen verrattuna sähköinen kysely on huomattavasti helpompi jaella ja käsitellä, mikä korostuu ison vastaajajoukon kohdalla. Vastaukset tallentuvat suoraan sähköiseen muotoon, eikä vastauksia tarvitse erikseen syöttää käsittelyä varten. Samalla vastausten tulkinvaraisuus poistuu, kun mahdollinen merkintöjen epäselvyys ei aiheuta ongelmia. Ohjelma antaa vastaajalle myös palautteen eikä päästä kyselyssä eteenpäin, jos esimerkiksi pakolliseksi määritellyyn kysymykseen on jäänyt vahingossa vastaamatta. Sähköinen kysely on myös ekologisempi vaihtoehto. Esimerkiksi tämän tutkimuksen kohdalla paperisten kysymyslomakkeiden käyttö olisi tarkoittanut noin 2000 paperiarkkia, 500 kirjekuorta lähettämiseen ja toiset 500 vastausten palautusta varten. Google Forms mahdollistaa toiminnot, joilla voidaan estää useampien vastausten antaminen tai rajata vastausoikeus koskemaan vain nimetyn organisaation vastaajia. Tämä kuitenkin edellyttäisi vastaajalta organisaatiokohtaisen tilin käyttämistä, eli vastaajan pitäisi kirjautua ohjelmaan työpaikan Google-tunnuksillaan. Tätä toimintoa ei käytetty, koska vastaamisen haluttiin olevan mahdollisimman helppoa. Kyseisten tunnusten käyttö ei ole organisaatiossa keskeisessä roolissa, eli harva tarvitsee tunnuksiaan aktiivisesti. Vaarana oli, että ehto kirjautumisesta laskisi vastausten määrää tuntuvasti.

Tiedottaminen ja vastauslinkin jakelu tehtiin toimeksiantajan puolelta. Käytännön toteutustapana oli, että tekijä laati alustavat tekstit, jotka toimeksiantaja editoi omaan formaattiinsa sopiviksi. Lopulliset tekstit hyväksyttiin tekijällä, jos niihin oli tehty muutoksia. Toimeksiantajan mukana olo mahdollisti aktiivisen tiedottamisen intrassa sekä tiedottamista varten olemassa olevien postituslistojen käytön ilman sähköpostiosoitteiden jakamista tekijälle. Näin tekijälle ei muodostunut tarvetta minkäänlaisen henkilökisterin luomiseen. Kehittämistehtävästä tiedotettiin yleisellä tasolla koko henkilöstöä 28.11.2018 toimeksiantajan intrassa julkaistulla tiedotteella. Siinä mainittiin lyhyesti myös tulossa olevasta kyselystä. Vastauslinkki ja vastausohjeet lähetettiin koko henkilöstölle 10.1.2019, ja vas-

tausaikaa annettiin kolme viikkoa tammikuun loppuun asti. Samalla aiemmin intrassa julkaistua tiedotetta nostettiin uudelleen tiedote-listauksen kärkeen, ja vastauslinkki päivitettiin näkymään myös tiedotteen yhteyteen. Mahdollisimman hyvän vastausprosentin saamiseksi kyselyn yhteyteen liitettiin vapaaehtoinen arvonta, jossa jaettiin palkintoina kolme kappaletta 100 € hotellilahjakortteja. Yhteystietojen kerääminen arvontaa varten tehtiin erillisellä kyselyllä, johon pääsi kyselyn viimeisellä sivulla olevasta vastauslinkistä. Kahden erillisen kyselyn käyttämisellä säilytettiin vastausten anonymiteetti, joka vastaajille oli luvattu. Kyselystä lähetettiin kaikille muistutusviesti sähköpostina 23.1.2019, ja vielä viimeisellä vastausviikolla toimitusjohtaja kannusti viestillään organisaation Yammer-kanavassa kaikkia vastaamaan. Myös tiedotetta nostettiin jälleen tiedote-listauksen kärkeen. Monikanavainen viestintä tuotti tulosta, ja vastauksia talennettiin aina viimeistä vastauspäivää myöten.

Tutkimuksen perusjoukosta ei tehty erillistä otantaa. Joukon koko mahdollistaisi aineiston käsittelyn, vaikka jokainen päättäisi vastata kyselyyn, eikä erilliselle otannalle ollut siksi tarvetta. Kyselyn perusjoukko koostui lähetyshetkellä 489 henkilöstä. Luku sisältää kaikki Hyria-nimen alla toimivat tahot ja on siksi suurempi kuin Hyria koulutus Oy:n henkilömäärä. Vaikka taustalla on eri organisaatiot, on moni toiminto jaettu yhteisesti, ja myös työ koostuu monessa kohdin yhteisistä tavoitteista. Kyselytutkimuksen kannalta oli loogista tarkastella konsortion henkilöstöä yhtenä kokonaisuutena. Esimerkiksi säätiön puolen esimiesjoukko olisi muodostunut liian pieneksi anonymiteettiä ajatellen. Koko henkilöstön käsitteleminen yhtenä kokonaisuutena oli myös toimeksiantajan tahtotila.

5.2.2 Haastattelut

Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituina teemahaastatteluina. Teemahaastattelu on menetelmä, joka sijoittuu kokonaan strukturoidun lomakehaastattelun ja täysin avoimen haastatteluun välimaastoon. Puolistrukturoitu rakenne tarkoittaa, että kysymykset tai käsiteltävät teemat on määritelty ennakkoon, mutta haastattelutilanteesta riippuen kysymysten järjestys ja esittämismuoto voivat vaihdella. Haastattelija voi lisäksi tehdä tarkentavia kysymyksiä tai tarttua haastattelun aikana esiin nouseviin aiheisiin. (Hirsjärvi ym. 2007, 203–204; Ojasalo ym. 2014, 107–108.) Tämä menetelmä arvioitiin tutkimukseen parhaiten soveltuvaksi, koska kysymysten laadinta ja teemoittain ennakkoon helpottaisi sekä haastattelijan että haastateltavien valmistautumista ja parantaisi tällä tavoin saatavien vastausten laatua. Asian merkitys korostuu, kun otetaan huomioon haastattelijan vähäinen kokemus tutkimushaastatteluista. Valmis rakenne auttoi myös haastatteluihin varattavan ajan arvioinnissa. Toisaalta menetelmä sallisi kuitenkin varsin vapaamuotoisen keskustelun, mikä koettiin tärkeäksi sekä haastattelujen ilmapiirin että saatavien vastausten kannalta. Haastateltaville haluttiin antaa riittävästi tilaa ja vapautta puhua tärkeiksi kokemistaan asioista, vaikka asiat eivät aina suoraan liittyisikään vuorossa olevaan kysymykseen.

Haastattelupyynnöt lähetettiin sähköpostilla 7.3.2019. Haastateltavat henkilöt valittiin perustuen tekijän omaan harkintaan. Yksi tapa arvioida haastatteluista saatavan aineiston riittävyttä on seurata aineiston kyläntymistä eli saturaatiopistettä. Haastatteluja on ollut tarpeeksi, kun uusilla haastatteluilla ei enää saada taustalla olevan kehittämistehtävän kannalta uutta tai oleellista tietoa. (Ojasalo ym. 2014, 111.) Motivaatioteorioiden perusteella kuitenkin ennakoitiin, että saturaation seuraaminen voisi osoittautua haasteelliseksi. Palkitsemisen kokeminen on hyvin yksilöllistä ja tästä syystä uutta tietoa saattaisi muodostua vielä hyvinkin monen haastattelun jälkeen. Tämä seikka sekä eri työtehtävien monipuolisuus huomioon ottaen päätettiin jo heti tässä vaiheessa, että haastatteluun pyydetäisiin vähintään 10 henkilöä. Keskeinen tavoite henkilöiden valinnalle oli, että mukana olisi eri henkilöstöryhmien, kuten työntekijöiden, esimiesten ja johdon, edustajia. Lisäksi otettiin huomioon, että mukana olisi niin opetus- ja ohjaustyön kuin tukipalveluiden henkilöstöä. Maantieteellisestä näkökulmasta ei ollut mahdollista haastatella henkilöä jokaisesta toimeksiantajan yksiköstä, mutta keskeisimpien paikkakuntien Hyvinkään ja Riihimäen lisäksi mukana oli yksi etäyksikkö. Hyria koulutuksen ohella mukana oli myös Hyria säätiön henkilöitä. Jotta kaikki edellä mainitut tekijät pystyttiin ottamaan huomioon, sovittiin haastatteluja lopulta 15 kappaletta. Näistä 4 henkilöä edusti johtoa, 4 esimiehiä ja 7 työntekijöitä. Vaikka työntekijät ovat tästä yksittäisenä ryhmänä suurin, niin otantaa voi perustellusti pitää esimies- ja johtopainotteisena etenkin, jos suhteutetaan luvut koko organisaation vastaaviin henkilöstöryhmiin. Tämä oli tietoinen valinta ja tehtiin sen vuoksi, että puhuttaessa teoriaan pohjautuen strategisesta palkitsemisesta on johtamisella hyvin keskeinen rooli sekä palkitsemisen perusteiden määrittäjänä että palkitsemisen suorittajana arjessa.

Kaikki haastattelupyynnön saaneet vastasivat myöntävästi ja osallistuivat haastatteluihin, jotka toteutettiin maaliskuun kahdella viimeisellä viikolla. Sairaustapauksen vuoksi yksi haastattelu tehtiin puhelinhaastatteluna, ja muuten haastattelut pidettiin kasvokkain kunkin haastateltavan työpaikalla. Haastattelukysymykset lähetettiin kaikille sähköpostilla ennakkoon tutustuttavaksi 15.3.2019 sillä poikkeuksella, että haastattelun ensimmäistä kysymystä ei kerrottu ennakkoon. Tämä tehtiin sen vuoksi, että ensimmäinen kysymys toimisi orientointina aiheeseen ja siihen haluttiin tarkoituksella vastaus, jota ei olisi pohdittu ennalta. Samalla vastaus ilmentäisi aidommin, mitä vastaaja aiheesta ensireaktiona ajattelee, kuten kysymyksen mukaisesti haluttiin tietää. Ensireaktio arvioitiin etukäteen tärkeäksi näkökulmaksi, miten palkitsemisen ilmapiiri työyhteisössä koetaan. Haastattelujen tarkoitus, äänittäminen ja tutkimuksen anonymiteetti oli kerrottu alkuperäisen haastattelukutsun yhteydessä, ja lisäksi ne kerrattiin jokaisen haastattelun alussa. Anonymiteetin huomioon ottamiseksi haastateltaville lähetetyt kalenterikutsut merkittiin henkilökohtaisiksi, jotta kenenkään ei olisi mahdollista nähdä haastatteluvarausta jaettujen kalenterinäkökymien kautta. Haastattelut äänitettiin litterointia varten. Varsinaisen haastatteluosuuden kesto vaihteli 30–50 minuutin välillä.

5.3 Aineistojen käsittely ja analysointi

Kyselyn vastausdata tallennettiin käsittelyä varten Google Formsista Excel-tiedostoksi. Vastaukset silmäiltiin läpi, ja kaikki tiedot olivat tallentuneet selkokielisinä. Vastausten määrä tiedostossa täsmäsi Googleen ilmoittamaan vastaajien lukumäärään. Sen jälkeen tarkastettiin vastausten aikaleimat. Tässä vaiheessa löydettiin kaksi kahden vastauksen sarjaa, joissa oli sekunnilleen sama tallennusaika. Molemmat vastausparit käytiin läpi vertaamalla jokaiseen kysymykseen annettu vastaus. Toisessa parissa vastaukset erosivat selkeästi toisistaan, eli kyseessä oli kahden erillisen vastaajan antamat tiedot, jotka oli lähetetty täsmälleen samaan aikaan. Sen sijaan toisessa parissa vastaukset olivat kaikkien kysymysten kohdalta identtiset, ja myös laadulliset vastaukset olivat sanasta sanaan täysin samanlaiset. Laadullisen vastauksen kirjoitustapa sekä kaikkien muidenkin vastausten 100 % identtisyys huomioon ottaen pidettiin erittäin todennäköisenä, että kyseisen vastaajan antamat tiedot ovat jostain syystä tallentuneet ohjelmaan kahdesti, ja toinen vastausrivi poistettiin aineistosta.

Aineiston suljetuista vastauksista muodostettiin kysymyksittäin koko vastaajajoukon sisältävät tulokset, ja vastausjakaumat muodostettiin sekä lukumäärinä että prosentteina. Kysymyksen 8 kohdalla, jossa vastaajat arvioivat eri palkitsemistapojen merkitystä 4-portaisella sanallisella asteikolla, vastausvaihtoehdot muutettiin numeeriseen muotoon keskiarvojen määrittämistä varten. Vastauksista muodostettiin kuvaajat tulosten visualisoimiseksi, ja tällä tavoin käsitellyt tulokset jaettiin sähköisenä linkkinä toimeksiantajan Yammer-kanavalla. Kyselyn tuottaman laadullinen aineisto oli laaja ja sisälsi paikoin tekstiä, jonka perusteella kyseisen vastaajan läheinen työkaveri saattaisi tunnistaa vastaajan. Tästä syystä laadullista aineistoa ei sisällytetty kaikille tiedotettaviin tuloksiin.

Kyselyn tuottama laadullinen aineisto kopioitiin Word-tiedostoon, ja sen laajuus oli käsittelemättömänä vähän alle 4700 sanaa. Aineistoa tiivistettiin ensin muuttamalla lauseet asioiksi tai käsitteiksi. Esimerkiksi kysymykseen 7 annettu avoin vastaus koskien palkitsemisen sopivaa aikaväliä *”Palkita pitäisi silloin, kun onnistumisia tapahtuu”* määriteltiin tapauskohtaiseksi palkitsemiseksi. Tämän jälkeen aineistoa kvantifioitiin, joka tarkoittaa aineistossa toistuvien samojen asioiden laskemista (Ojasalo ym. 2014, 142). Käsittelyn seurauksena aineiston koko laski alle 600 sanaan, jota voi pitää huomattavasti helpommin hallittavana kokonaisuutena. Kvantifioinnin yhteydessä hyödynnettiin hakusanojen käyttämistä alkuuperäisessä aineistossa, koska se mahdollisti useasti toistuvien teemojen syvällisemmän tarkastelun. Esimerkiksi kysymyksen 16 kohdalla 132 vastauksessa tunnistettiin työyhteisö motivaatiota ja tyytyväisyyttä lisääväksi tekijäksi. Alkuuperäiseen aineistoon tehtyjen hakujen avulla selvitettiin, että näistä vastaajista 12 henkilöä nosti esimiestyön merkittäväksi tekijäksi tässä asiassa. Varsinaisen kyselyn ohella laadullista aineistoa muodostui myös tekijälle lähetetyistä, vapaamuotoisesti laadituista sähköposteista,

joissa haluttiin kertoa aiheeseen liittyvistä näkemyksistä. Tällä tavoin ker-
tyneen aineiston määrä oli vähäinen ja se tiivistettiin käsitteelliselle tasolle
samalla tavalla kuin kysely tuottama aineisto. Näin sähköpostien tuotta-
man aineisto voitiin analysoida osana muuta laadullista aineistoa.

Lopuksi kyselyn tuloksista luotiin erilaisia tarpeelliseksi arvioituja vertailu-
ryhmiä tausta- ja muihin tietoihin perustuen. Näin voitiin vertailla, onko
esimerkiksi esimiehenä toimivien näkemyksissä merkittäviä eroja työnte-
kijöihin nähden. Excelin pivot-taulukoinnin avulla voidaan tehdä nopeasti
myös useisiin erilaisiin lähtötietoihin perustuvia vertailuryhmiä. Lähtökoh-
taisesti tähän ei kuitenkaan ollut tarvetta, koska useampaan eri muuttu-
jaan perustuva vertailuryhmä jää helposti verrattain pieneksi. Tällöin ver-
tailun tuottamasta tiedosta voi muodostua helpommin pelkkä kuriositeetti
kuin varsinaisen kehittämistyön kannalta merkittävä tekijä. Kyselyn tavoit-
teena oli tutkia ennen kaikkea kokonaiskuvaa ja yleistettävissä olevia asi-
oita, mihin tarkoitukseen pienempien vastaajajoukkojen katsottiin sovel-
tuvan huonommin.

Haastattelut tuottivat laadullista aineistoa, joka muutettiin ensin käsiteltä-
vään muotoon äänitteiden litteroinnilla eli auki kirjoittamisella. Kehittä-
mistyön kannalta oleellinen tieto liittyy vastausten sisältöön eikä ilmaisun
tapaan tai tarkkoihin sanamuotoihin. Haastattelutilanteiden aikana ei
myöskään havaittu mitään sellaisia asioita tai reaktioita, joiden esiin tuo-
minen aineistossa olisi merkityksellistä. Tällöin on mahdollista käyttää
yleiskielistä litterointia (Ojasalo ym. 2014, 107, 110). Tietoarkisto (2017)
määrittelee litteroinnille neljä tasoa, jotka ovat referoiva, perus-, sana-
tarkka ja keskusteluanalyttinen litterointi. Peruslitteroinnissa puhtaaksi
kirjoitus tehdään sanatarkasti, mutta äänneet, toistot täytesanat ja kesken-
eräiset sanat jätetään pois. Myös selkeästi aiheeseen liittymätön voidaan
jättää peruslitteroinnissa pois. Referoiva litterointi puolestaan tarkoittaa
tallenteen purkamista ylimalkaisemmin muistiinpanoiksi, jolloin vain osa
puheesta kirjoitetaan muistiin suorina lainauksina. Referoiva litterointi ko-
rostaakin kirjoittajan roolia, koska päätös oleellisesta informaatiosta tehdään
jo litteroinnin yhteydessä.

Tässä tutkimuksessa päädyttiin referoivaan litterointiin, koska pääpaino ei
ole tutkimuksen suorittamisessa, vaan käytännön kehittämisessä. Suurin
merkitys on vastausten sisällöllä, ja referoivan litteroinnin katsottiin täyt-
tävän tämän työn tavoitteen kannalta riittävän tason. Muistiinpanojen
oheen poimittiin sanatarkkoja sitaatteja, jotka koettiin käsiteltyä asiaa tai
ilmiötä hyvin kuvaaviksi. Referoiva litterointi ei täytä yleisiä laadullisen tut-
kimuksen kriteerejä hyvästä aineiston käsittelystä. Toisaalta ajan ja resurs-
sien käytön kannalta keskittyminen sanatarkkaan litterointiin voitaisiin ky-
seenalaistaa, koska oletus on, ettei sillä saavutettaisi kehittämisen loppu-
tuloksen kannalta merkittävää eroa. Koska referoiva litterointi korostaa
puhtaaksi kirjoittajan asemaa oleellisen ja epäoleellisen aineiston erotta-
misessa, päätettiin ensimmäinen haastattelu avata sanatarkasti. Kun ai-
neisto oli kirjoitettu, tiivistettiin se muistiinpanoiksi. Tavoitteena oli tällä

tavoin harjoitella prosessia ennen kuin loput äänitteet litteroitaisiin suoraan muistiinpanoiksi. Tällä pyrittiin parantamaan referoivan litteroinnin laatua.

Muistiinpanojen muotoon litteroitua aineistoa syntyi noin 6300 sanaa. Jokaisen kirjauksen yhteyteen lisättiin myös tunniste, jonka avulla voitaisiin tarvittaessa tarkistaa, kenen haastatteluun tieto perustuu. Tämä mahdollistaisi tarvittaessa asian tarkistamisen alkuperäisestä äänitteestä, jos siihen tulisi tutkimuksen aikana tarvetta. Toinen tarkoitus oli säilyttää aineistossa mahdollisuus erotella esimerkiksi johdon ja työntekijöiden vastaukset toisistaan. Aineistoa tiivistettiin sisällön analyysia varten. Jokainen käsittelykerta tallennettiin omaksi tiedostokseen, jotta aineistossa voitaisiin aina tarvittaessa palata taaksepäin ja alkuperäinen vastauksen muoto tarkistaa. Ensimmäisessä vaiheessa vastauksia tiivistettiin ja järjesteltiin kysymyksittäin. Järjestely oli tarpeen, koska puolistrukturoidun rakenteen takia kaikki haastattelut eivät olleet edenneet samassa järjestyksessä, ja vastauksissa annettiin joskus tietoa useampiin eri kohtiin yhtä aikaa.

Seuraavassa vaiheessa vastauksia tiivistettiin lisää ja samanlaiset vastaukset liitettiin yhteen ja kvantifioitiin. Laskemisen merkitys laadullisessa ja etenkin vastaajamäärältään rajallisessa aineistossa on usein pienempi. Sen avulla voidaan kuitenkin faktisemmin osoittaa yksittäisen asian toistuvuus aineistossa eri vastaajien välillä. Koska sama henkilö pitää haastattelut, litteroi tallenteet ja käsittelee aineiston, voi mielikuva helposti poiketa todellisuudesta. Haastattelujen kestot ovat erilaisia, eli kunkin haastattelun tuottama määrällinen osuus aineistossa on erilainen. Lisäksi vahvempi tai muuten mieleenpainuvampi persoona voi jättää asiastaan voimakkaamman mielikuvan kuin joku toinen. Kvantifiointi mahdollistaa tutkimuksen aikana syntyvien mielikuvien vertaamisen faktoihin. Lopuksi kysymykset muutettiin teemojen muotoon, ja tiivistetyt vastaukset koottiin näiden alle. Aineiston koko oli nyt yhteensä alle 800 sanaa, ja vastauksia voitiin vertailla ja tarpeen mukaan tunnistaa sekä järjestellä uusiin teemoihin. Kehittämistöille on ominaista, että kaikkea tarvittavaa tietoa ei kyetä ennakkoimaan etukäteen, vaan käytännössä eteen tulevat asiat ohjaavat tiedon hyödyntämistä ja päinvastoin. Tämän vuoksi on tärkeää, että aineistojen käsittelyllä pyritään varmistamaan tietojen monipuolinen käytettävyys eikä pelkästään analysoimaan ja vastaamaan sen hetkiseen kysymyksen perustuen.

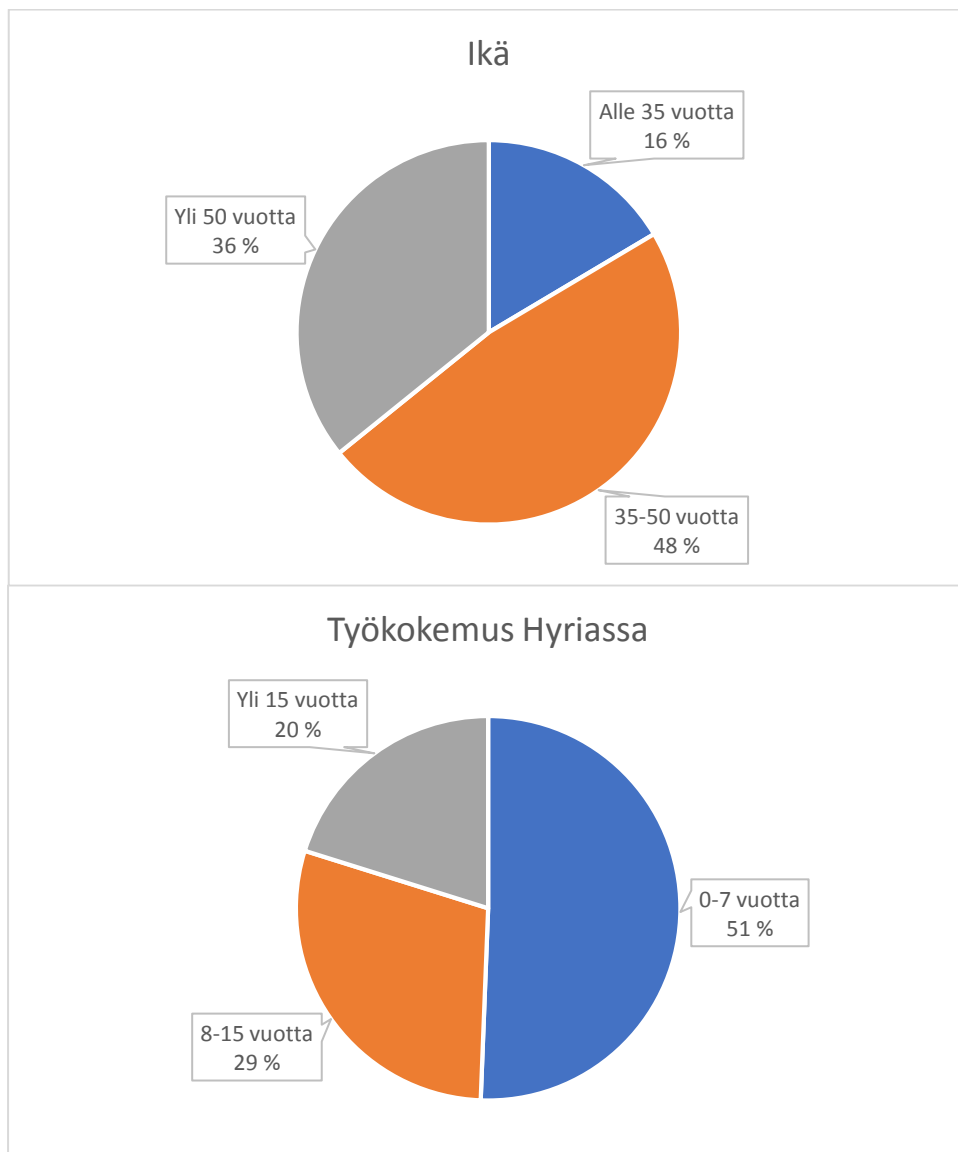
5.4 Tulokset

Seuraavaksi kerrotaan kysely- ja haastattelututkimusten keskeisistä tuloksista sekä arvioidaan saatujen tulosten luotettavuutta. Kyselyn vastausdataan perustuvia, eri vastaajaryhmien välisiä vertailuja sekä muita kehittämisen tukena käytettyjä erityisiä havaintoja käsitellään johtopäätösten yhteydessä luvussa 5.5. Vaikka tutkimusten lähtökohtana ei ollut aiemmin esitettyjen teorioiden vahvistaminen, etsittiin aineistoista myös tällaisia

yhtymäkohtia. Triangulaatio on yksi tapa tulosten luotettavuuden lisäämiseen ja arviointiin. Se tarkoittaa, että saman asian tutkimisessa hyödynnetään useita eri näkökulmia. Triangulaatio voi perustua monien teorioiden hyödyntämiseen, useiden erilaisten aineistojen keräämiseen tai useampien tutkimusmenetelmien käyttämiseen. Se voi perustua myös muiden tutkijoiden mukana olemiseen, jolloin aineistoa kerätään, analysoidaan ja tulkitaan useamman henkilön toimesta. (Hirsjärvi ym. 2007, 228.) Tässä työssä triangulaatio muodostuu tarkastelemalla palkitsemista monipuolisesti erilaisten teorioiden kautta sekä kehittämisessä huomioon otettavien asioiden selvittämisellä kahta erilaista menetelmää käyttäen.

5.4.1 Kyselyn tulokset

Tutkimuksessa ei tehty erillistä otantaa, vaan kysely lähetettiin koko perusjoukolle eli 489 henkilölle. Vastauksia saatiin määräaikaan mennessä 242 ja vastausprosentiksi muodostui 49,5 %. Vastaajista vähän yli puolet ilmoitti toimivansa opetus- ja ohjaustehtävissä ja loput 44,2 % muissa tehtävissä. Esimiestehtävissä toimivien osuus vastaajista oli 11,2 %. Vastaajien jakautuminen iän ja toimeksiantajalla kertyneiden palvelusvuosien mukaan on esitetty kuvassa 15. Ikäryhmänä 35–50 vuotiaat muodostivat suurimman osuuden. Paikallisesti kertyneen työkokemuksen suhteen vastaajat jakaantuivat lähes tarkalleen tasan vähemmän kokeneiden ja kokeneiden tai erittäin kokeneiden kesken.

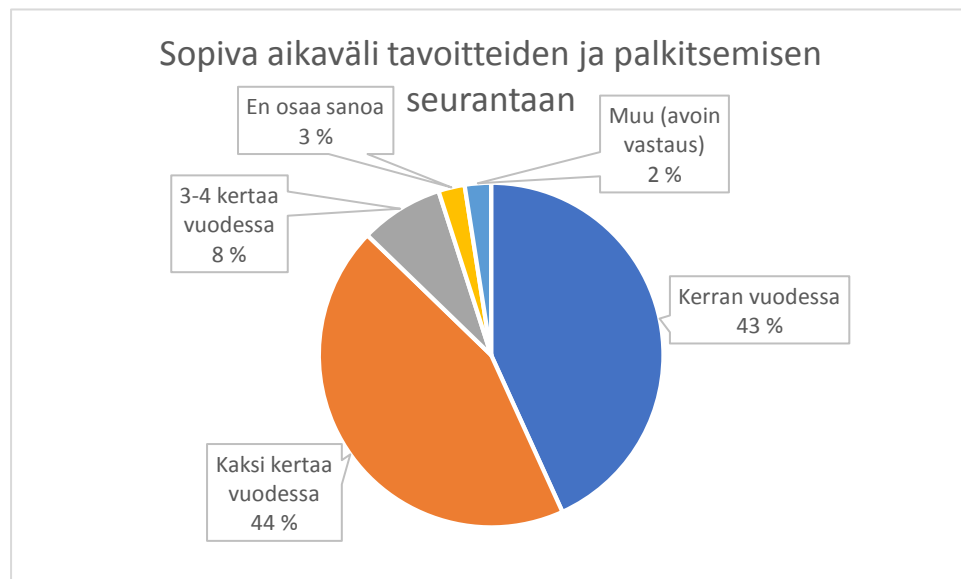


Kuva 15. Vastaajien jakautuminen iän ja organisaatiossa kertyneen työkokemuksen mukaan.

Kysymyksessä 5 vastaajilta kysyttiin, tulisiko palkitsemisen olla sidoksissa henkilökohtaiseen vai tiimin suoriutumiseen. 74,0 % eli selvästi suurin osa kannatti vaihtoehtoa, jossa palkitseminen perustuisi sekä henkilö- että tiimikohtaiseen suoriutumiseen. 11,2 % oli pelkän tiimikohtaisen ja 14,9 % pelkän henkilökohtaisen suoriutumisen kannalla. Tässä kohtaa vastaajilla ei ollut käytössään mahdollisuutta valita ”en osaa sanoa” -vaihtoehtoa.

Kysyttäessä sopivasta aikavälistä tavoitteille ja palkitsemiselle suurimman osan eli 72,7 % mielestä olisi hyvä olla sekä lyhyen että pidemmän aikavälin tavoitteita. 13,2 % koki pitkän ja 9,5 % lyhyen aikavälin itselleen kannustavammaksi. Vastaajista 4,5 % ei ollut tähän asiaan mielipidettä. Kuvassa 16 on esitetty vastausten jakautuminen kysyttäessä konkreettisesti sopivaa ajanjaksoa tavoitteiden seurannalle ja palkitsemiselle. Kerran tai kaksi kertaa vuodessa vaihtoehdot olivat selvästi yleisin valinta, ja yhdessä ne muodostivat peräti 87,2 % osuuden vastauksista. Avoimia vastauksia annettiin

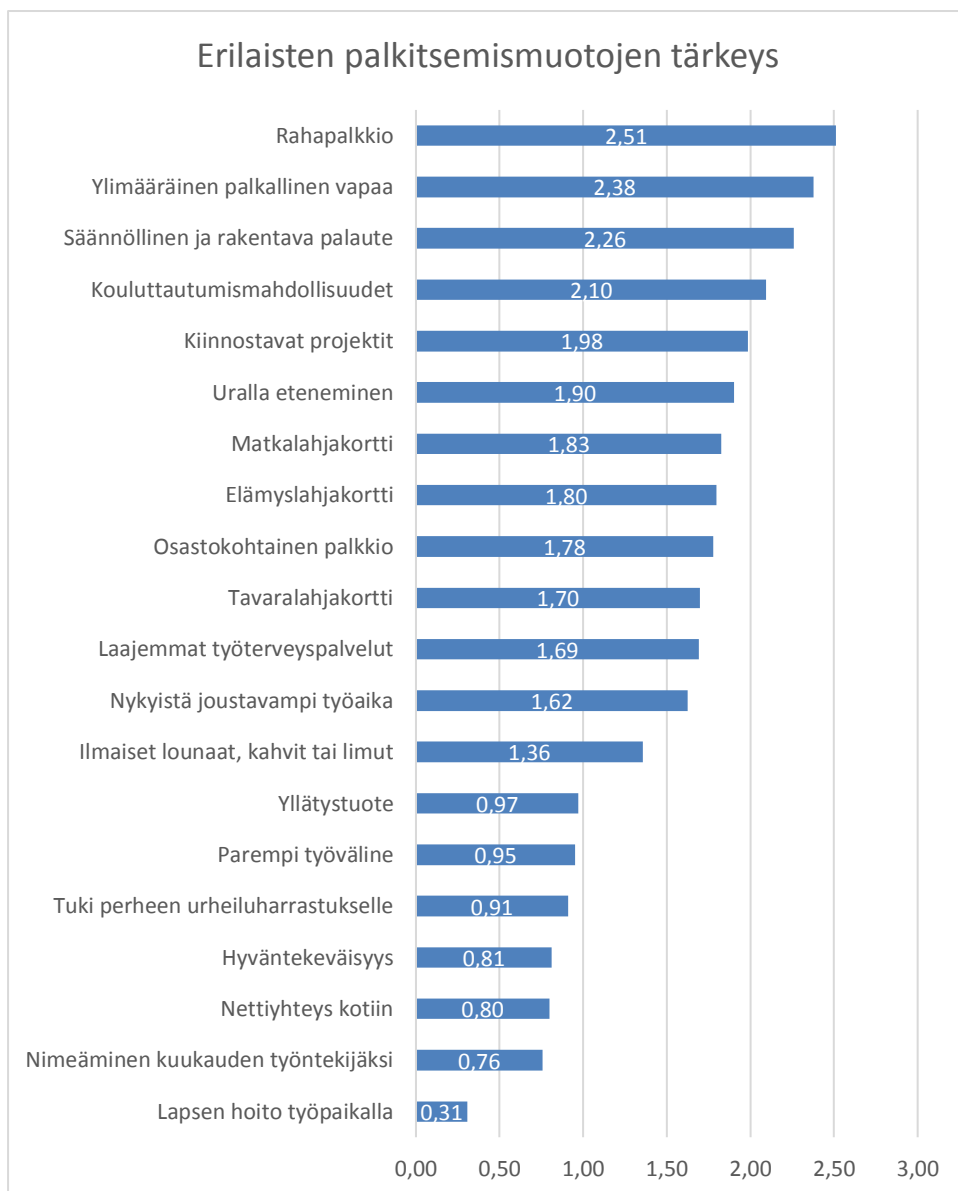
6 kappaletta. Niissä todettiin, että sopiva aikaväli riippuu tavoitteista ja palkitaanko henkilöä vai tiimiä. Toinen näkökulma oli, että aikavälin sijaan tai ohella pitäisi palkita tapauskohtaisesti, esimerkiksi onnistumisten yhteydessä.



Kuva 16. Vastausten jakautuminen kysyttäessä sopivaa aikaväliä tavoitteiden seurannalle ja siitä ansaittavaan palkkioon.

Kysymyksen 8 kohdalla vastaajien piti arvioida yleisellä tasolla erilaisten palkitsemismuotojen tärkeyttä itselleen. Arviointi tehtiin 4-portaisella sanallisella asteikolla, joka muutettiin analysointia ja tulosten esittämistä varten numeeriseen muotoon alla olevan luettelon mukaisesti. Tulokset on koottu kuvaan 17. Rahapalkkion ohella yli kahden keskiarvoon ylsivät ylimääräinen palkallinen vapaa, säännöllinen ja rakentava palaute ja kouluttautumismahdollisuudet. Selkeästi pienin merkitys annettiin lapsen hoitomahdollisuudelle työpaikalla, jonka keskiarvoksi muodostui vain 0,31.

- 0 Ei juurikaan merkitystä
- 1 Vähäinen merkitys
- 2 Kohtalainen merkitys
- 3 Suuri merkitys

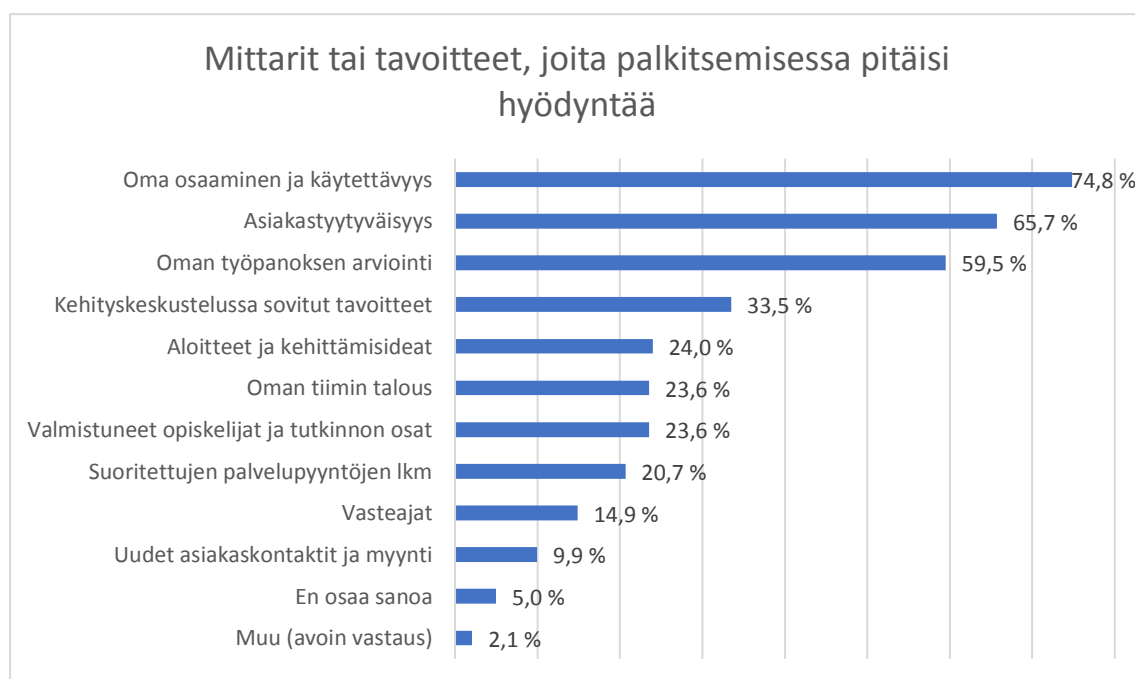


Kuva 17. Erilaisten palkitsemismuotojen tärkeyden arviointi muunnetuna ja laskettuna numeerisiksi keskiarvoiksi.

Palkitsemismuotojen arvioinnin jälkeen vastaajilla oli kysymyksessä 9 vielä mahdollisuus esittää muita palkitsemisen tapoja tai muuten tarkentaa vastauksiaan. Uusiksi palkitsemisen tavoiksi ehdotettiin lemmikkieläinten kothoidon mahdollisuutta esimerkiksi leikkauksen jälkeen, koulutusmyyntiin perustuvaa provisiota sekä mahdollisuutta itselleen sopivan palkitsemistavan valintaan. Lahjakorttien osalta todettiin, että jos sellaisia käytetään, niin niiden tulee olla käytettävissä useilla paikkakunnilla. Kaksi vastaajaa tarkensi, ettei työsuoritus saa olla edellytyksenä hyvälle työvälineille tai työympäristölle. Ylimääräisen palkallisen vapaan osalta nostettiin esiin työtilanteen ja ylimääräisen vapaan pitämiseen liittyvä mahdollinen ristiriita. Vapaan merkitys muuttuu, jos sen pitämiseen ei ole mielekästä mahdollisuutta työtilanteen vuoksi.

Kysymyksessä 10 vastaajia pyydettiin valitsemaan annetuista vaihtoehtoista tai nimeämään vapaasti yksi ja tärkein tekijä, jota he kaipaivat työhönsä tällä hetkellä eniten. Vastausvaihtoehto ”parempaa palkkausta ja luontoisetuja” nousi selvästi suurimmaksi ja sen valitsi 44,6 % vastaajista. Toiseksi suosituimman, parempaa työn joustavuutta koskevan vaihtoehdon valitsi enää 10,3 % vastaajista. Käytännössä palkkaa ja etuja koskevan vaihtoehdon jälkeen vastaukset jakaantuivat varsin tasaisesti muiden vaihtoehtojen kesken. Avoimia vastauksia tässä kohden annettiin 16 kappaletta. Muita tunnistettuja tarpeita olivat muun muassa tiedon jakaminen (3 kpl), yhteinen suunnittelu (2 kpl) ja työtehtävien selkeyttäminen (2 kpl). Viisi vastaajaa puolestaan ilmoitti, että asiat ovat nykyisellään hyvin tai ettei heillä ole tällä hetkellä mitään erityistä kaipausta työssään.

Kyselyn seuraava osio käsitteli palkitsemiseen liitettäviä tavoitteita. Kuvassa 18 on esitetty vastaajien näkemys, millaisia mittareita palkitsemisessa voitaisiin käyttää. Vastaajien oli mahdollista valita useita eri vaihtoehtoja sekä ehdottaa avoimesti uusia kohdassa ”muu”. Lähes kolme neljäsosaa vastaajista piti tärkeänä, että palkitseminen ottaisi huomioon henkilön osaamisen ja käytettävyyden. Myös asiakastyytyväisyys ja oman työpanoksen arviointi nähtiin useimpien mielestä käyttökelpoisina mittareina. Kolmannes vastaajista arvioi, että sopivat tavoitteet voitaisiin sopia kehityskeskustelun yhteydessä. Sen sijaan vain joka kymmenes vastaaja koki, että palkitseminen kannattaisi kytkeä uusien asiakaskontaktien hankkimiseen ja myyntityöhön. Avoimia vastauksia annettiin 5 kappaletta. Esiin nostetut asiat olivat työpanos perustuen todellisiin työtunteihin, eri osastojen välisenä yhteistyönä tehdyt toteutukset, vähäiset sairauspoissaolot, työstä osoitetut säästöt sekä tiimille vuosikohtaisesti asetetut tavoitteet ja niissä onnistumisen tason arviointi.



Kuva 18. Vastaajien mielestä palkitsemiseen soveltuvat mittarit.

Kysymyksessä 12 vastaajien oli mahdollista tarkentaa edellistä vastaustaan tai muuten kommentoida aihetta. Vastauksia annettiin 17 kappaletta. Vastauksissa ei toistunut mikään yksittäinen asia, mutta suurimmassa osassa vastauksia (11 kpl) yhteiseksi teemaksi nousi jonkinlainen huoli palkitsemisen suhteen. Huolenaiheita olivat esimerkiksi mittaamisen painottuminen määrään laadun sijaan, palkitsemisen oikeudenmukaisuus ja vaikutukset sekä millaisiin tarkoituksiin palkitsemista käytettäisiin. Kysymyksessä 13 vastaajien tuli arvioida omassa työssä esiintyvien nykyisten tavoitteiden soveltuvuutta palkitsemiseen. Vajaa kolmannes vastaajista oli sitä mieltä, että heidän työhönsä liittyy suhteellisen helposti mitattavia tavoitteita. 14,9 % mielestä tavoitteet eivät ole riittävän selkeitä ja mitattavissa olevia. Loput 53,3 % sijoittuivat näiden kahden näkemyksen välimaastoon ja olivat sitä mieltä, että työn tavoitteita tai mittaamista pitää suunnitella ja tämentää ennen kuin ne soveltuvat tasapuolisen palkitsemisen perusteiksi.

Kyselyn viimeinen osio käsitteli työmotivaatiota. Aluksi vastaajia pyydettiin arvioimaan omaa tämänhetkistä työmotivaatiota ja -hyvinvointia. Hyväksi tai erittäin hyväksi työmotivaation koki 80,2 % vastaajista. Työtyytyväisyyden osalta vastaava osuus oli 69,9 %. ”Ei hyvä, muttei huonokaan” -vaihtoehdon valitsi työmotivaation kohdalla 14,0 % ja työtyytyväisyyden kohdalla 23,1 % henkilöä. Näin ollen huonoa tai erittäin huonoa työmotivaatiota ja työtyytyväisyyttä kokevien osuudet olivat keskenään lähes saman suuruisia. Työmotivaation puutetta koki 5,8 % ja työtyytyväisyyden puutetta 7,0 % vastaajista.

Kysymykset 16 ja 17 olivat vapaaehtoisia avoimia kysymyksiä. Kysymyksessä 16 kysyttiin ensin sekä työmotivaatiota että työtyytyväisyyttä eniten edistäviä, ja sen jälkeen kysymyksessä 17 laskevia, tekijöitä. Myönteisesti vaikuttavia asioita nimettiin 172 henkilön ja negatiivisesti vaikuttavia asioita 168 henkilön toimesta. Myönteisesti vaikuttavia tekijöitä koskevissa vastauksissa yleisimpänä teemana toistui hyvän työyhteisön ja yhteistyön merkitys, jota käsitteleviä vastauksia oli 132 kappaletta. Hyvän työyhteisön tunnusmerkeiksi nostettiin muun muassa vapauden, luottamuksen, arvostuksen ja oikeudenmukaisuuden tunteet (39 vastausta), palaute ja kiitos (23 vastausta) sekä hyvä esimiestyö (12 vastausta). Toinen selvästi esiin noussut tema olivat suoraan työhön liittyvät asiat, kuten työn itsensä kiinnostavuus ja hyvät työolosuhteet. Tähän kategoriaan luokiteltavia vastauksia oli yhteensä 128, joista 35:ssä oli erityisesti mainittu työskentely opiskelijoiden tai asiakkaiden kanssa. Lisäksi työn monipuolisuus (18 vastausta) ja työtehtävien selkeys (14 vastausta) koettiin tärkeiksi.

Työyhteisö ja työolosuhteet nousivat merkittävimiksi teemoiksi myös negatiivisesti vaikuttavien tekijöiden kohdalla. Työyhteisön jäsenenä olemiseen viittaavia vastauksia oli 108 kappaletta. Näissä yleisimmäksi epäkohdaksi mainittiin epäoikeudenmukaisuus sekä kokemukset arvostuksen, luottamuksen ja huomatuksi tulemisen puutteesta (34 vastausta). Muita toistuvia asioita olivat huono esimiestyö (21 vastausta) ja huono tiedon-

kulku sekä epätietoisuus (19 vastausta). Työolosuhteita käsitteleviä vastauksia oli yhteensä 101 kappaletta. Nämä vastaukset jakaantuivat tasaisesti eri syihin. Toistuvien asioiden kiire omassa työssä (17 vastausta), ja sen jälkeen tulivat liiallinen vaihtelu ja muutokset (13 vastausta) sekä liian iso työmäärä (11 vastausta). Yhdeksän vastaajaa oli sitä mieltä, että opiskelijat tai asiakkaat voivat olla työmotivaatiota ja -tyytyväisyyttä laskevia tekijä.

Kyselyn lopuksi vastaajat ottivat kantaa, voitaisiinko heidän työmotivaatiotansa parantaa palkitsemisella, ja voisiko palkitseminen toimia johtamisen välineenä Hyriassa. Johtamista koskevassa kysymyksessä vastaajien oli pakko valita kantansa ”kyllä” ja ”ei” -vaihtoehdoista. Molemmissa kysymyksissä myönteisesti suhtautuvien määrä oli selvästi isoin. 85,5 % arvioi palkitsemisen edistävän omaa työmotivaatiota, ja 90,1 % mielestä palkitsemista voitaisiin hyödyntää johtamisessa. Arvioitaessa palkitsemisen vaikutusta työmotivaatioon 12,0 % valitsi vaihtoehdon ”en osaa sanoa”, ja kuuden vastaajan mielestä palkitsemisella ei olisi myönteistä vaikutusta.

5.4.2 Haastatteluiden tulokset

Kysymyksillä 1–4 selvitettiin ensisijaisesti työyhteisössä vallitsevaa ilmapiiriä nykyisen palkitsemisen suhteen. Tähän liittyi oleellisesti myös näkökulma, miten palkitseminen tällä hetkellä koetaan sekä miten se terminä ylipäätään ymmärretään. Tieto organisaation palkitsemiskeinoista ja määrätymisperusteista vaikuttaa huomattavasti yksilön tulkintaan ja kokemukseen asiasta. Hakonen, Nylander ja Sweins (2015, 231–233) kuvaavat tätä termillä palkitsemistietämys. Kun haastateltavilta tiedusteltiin ensireaktiona syntyviä mielikuvia sanaparille ”Hyria” ja ”työntekijöiden palkitseminen”, kallistuivat vastaukset pääosin kahteen selkeästi tunnistettavaan kategoriaan. Palkitseminen koettiin joko hyvin vaihtelevaksi tai vähäiseksi. Jälkimmäiseen ei esitetty yleensä syytä, mutta palkitsemisen vaihtelevuuden arveltiin johtuvan esimiesten vaihtelevista tavoista. Vain yksi henkilö koki selkeästi, että palkitsemisessa käytetään monia tapoja.

Joskus olen kuullut, että jotkut ovat saaneet jotakin. (H2)

Teet mitä teet, niin TES:n mukaan tulee se palkka. (H13)

Tämän jälkeen haastateltavilta kysyttiin, mistä työhön liittyvän palkitsemisen kokonaisuus tällä hetkellä muodostuu. Kokonaisuutena nimettiin 20 eri palkitsemisen muotoa. Vastauksissa oli kuitenkin hajontaa ja tyypillisesti muistettiin vain muutamia palkitsemiskeinoja. Toisaalta kaikki tunnistivat joitain keinoja. Eniten vastauksissa toistuivat henkilöstöpäivät, liikunta- ja kulttuurisetelit, palaute ja ”toimarin rukkaset”. Rukkasia koskevien mainintojen toistuvuus oli mielenkiintoinen ilmiö, koska sillä viitataan suhteelliseen lyhyeen ajanjaksoon ja yksittäisiin palkitsemisiin. Toimitusjohtaja oli palkinnut noin 1–2 vuotta sitten hyvin työssään pärjänneitä yksilöitä jakamalla heille tavaralahjana laadukkaat käsineet. Palkitseminen

tehtiin julkisesti, nostettiin esiin intrassa ja tempaukselle annettiin nimeksi ”toimarin rukkaset”. Henkilöt eivät arvottaneet asiaa palkitsemisen näkökulmasta mitenkään erityisesti, vaan siihen suhtauduttiin pikemminkin hauskana ja harmittomana juttuna. Asia oli ainakin jäänyt hyvin kyseisten henkilöiden mieleen. Henkilöstöpäivät sen sijaan nähtiin mielipiteitä jakavana asiana. Kaikki asiasta maininneet kokivat päivät itse henkilökohtaisesti hyvinä, mutta moni kertoi kuulleen myös kollegoiden valituksia aiheesta.

Meitä on joka lähtöön elikkä toiset kiroo sitten, kun on näitä yhteisiä tilaisuuksia. (H6)

Palkitsemistapojen miettiminen sai monet samalla pohtimaan, mitä palkitsemisella ylipäätään tarkoitetaan. Moni esitti näkökulman, ettei kaikille yhteisiä asioita yleensä mielletä palkitsemiseksi. Osan mielestä esimerkiksi työhyvinvointiin pyrkivät toimet eivät ole palkitsemista. Jotkin palkitsemisen muodot, kuten joululahja, edustavat enemmän hyvää tapaa. Palkitsemisen ilmapiiriä koskevan kysymyksen kohdalla toistui osin sama kokemus. Haastatelluista kahdeksan henkilöä oli sitä mieltä, ettei hyvää työtä huomata ja huomioida riittävästi. Usean kohdalla siis toistui tilanne, että käytössä olevia palkitsemisen muotoja tunnistettiin, mutta kokemus palkitsemisesta oli kuitenkin jollain tavalla puutteellinen. Haastatteluaineistossa heijastui samanaikaisesti sekä tyytyväisyys hyviin käytänteisiin, esimerkiksi liikunta- ja kulttuuriseteleihin, että kokemukset huomaamattomuudesta. Olemassa olevaa palkitsemista arvostetaan, mutta sitä ei aina tulkita aidoksi arvostukseksi työnantajan suunnalta. Tämä heijastui myös kysyttäessä mielipidettä nykyisestä palkitsemisen kokonaisuudesta. Yli puolet haastatelluista koki selkeäksi puutteeksi, ettei käytössä ole minkäänlaista tavoitteisiin perustuvaa ja systemaattista palkitsemista.

Joku ajattelee, ettei se nyt ole palkitsemista, kun kaikki saa. (H1)

Jos kehtaa pyytää, niin saattaa saada jotain. (H2)

Kysymyksillä 5 ja 6 haluttiin selvittää erityisesti työyhteisön mielipiteitä palkitsemisen vaikutuksista työmotivaatioon sekä ajatuksia rahallisen palkitsemisen merkityksestä. Sähköisessä kyselyssä yhteensä 35 vastaajaa oli ollut vähintään epävarma sen suhteen, lisäisikö palkitseminen työmotivaatiota. Vaikka kyseessä oli selvä vähemmistö vastaajista, pidettiin tätä näkökulmaa kehittämistyön kannalta arvokkaana. Palkitsemiseen liittyvien huolien tunnistaminen voisi mahdollisesti auttaa vähentämään negatiivisten vaikutusten riskiä. Rahapalkkioihin liittyvien näkemysten ennakoitiin jo teorian pohjalta olevan varsin moniulotteisia. Teetetyssä kyselyssä yli 90 % vastaajista antoi rahapalkkioille suuren tai kohtalaisen merkityksen. Haastattelu tarjosi mahdollisuuden selvittää tarkemmin, millaisessa merkityksessä rahallinen palkitseminen paikallisesti koetaan.

Yleisin palkitsemiseen liittyvä huoli oli kateus ja sen myötä aiheutuvat negatiiviset vaikutukset työyhteisössä. Esimerkiksi yksilön palkitseminen nähtiin asiana, joka voi lisätä palkkion saajan motivaatiota ja samalla laskea muiden tiimissä olevien motivaatiota. Koettiin, että tällä tavoin tarkasteltuna palkitsemisen vaikutuksia on vaikea arvioida. Tämän näkökulman lisäksi vastauksissa nousivat esiin nykyisen motivaation ääripäät. Jos henkilön työmotivaatio on jo korkealla, voi sitä yksinkertaisesti olla vaikea enää nostaa palkitsemisen avulla. Vastaavasti, jos motivaatio ja tyytyväisyys omaa työtä kohtaan puuttuvat, ei palkitsemisella nähdä olevan juurikaan merkitystä. Palkitseminen ei motivoi, jos työssä tai työolosuhteissa on isoja ongelmia. Hyvänä näkökulmana eräs vastaaja pohti myös tämänhetkisen tasa-arvotrendin vaikutusta yleiseen suhtautumiseen palkitsemisessa. Viime vuosina tasa-arvoa on ajettu työelämään vahvasti, ja tavallaan palkitsemisjärjestelmät ovat ristiriidassa tämän kanssa. Ajatus sama palkka samoista työtehtävistä elää vahvasti, vaikka tulkinta on hyvin alakohostaista. Esimerkkinä henkilö mainitsi myyntialan, jossa palkitsemisjärjestelmät ovat yleisesti käytetty ja hyväksytyt menettely.

Enemmän mun työmotivaatioo lisää se, että mua arvostetaan ja se näkyy, että se kerrotaan mulle. Kyllähän se on kai-kenmaailman palkkoja parempi motivaattori siihen työhön. Se, että sulla on hyvä olla siellä töissä ja työyhteisössä. (H15)

Varmaan se hyvä palaute siitä omasta työstä. Ehkä tähän asti mulle on aina ollu paras palkinto se, että kun nää opiskelijat seisoo siellä lavalla todistus kädessä ja mä tiedän, että mä oon ollu jollakin lailla siihen vaikuttamassa. (H5)

Resurssit ja työmahdollisuudet ja kaikki se ympäröivä juttu laitetaan kuntoon, niin se varmasti nostais sitä (työmotivaatio). (H14)

Oletetun mukaisesti ajatukset rahallisesta palkitsemisesta vaihtelivat haastateltavien välillä suhteellisen paljon. Osa selitti asian perinteisen palkka-ajattelun kautta, että työtä tehdään rahan vuoksi. Palkka on toimeentulon edellytys ja peruslähtökohta. Moni korosti rahan merkitystä, jos toimeentulo on niukka. Myös opetustuntien vähenemisen aiempaan nähden arveltiin vaikuttaneen rahan merkityksen kasvuun. Toisaalta rahalle esitettiin myös monia muita merkityksiä, joista yleisimmät olivat rahan liittyvä valitsemisen mahdollisuus sekä rahan konkreettisuus. Rahapalkkion avulla henkilö voi tehdä tai hankkia jotain, mitä itse haluaa. Muissa palkitsemisen muodoissa ei ole yhtä paljon valinnan vapautta, ja siksi niiden kohdentaminen oikein voi olla vaikeampaa. Lisäksi raha on selkeä ja sille en helppo määrittää arvo. Peruspalkan määrästä riippuen palkkion suhteellinen suuruus voi näyttäytyä erilaisena, mutta hinnat kuluttajamarkkinoilla ovat kuitenkin kaikille samat.

Se on perusluonne ihmiselle haluta lisää rahaa. (H13)

Kaikkihan me pyöritetään oman perheemme arkee. (H4)

Onhan se ihmisellä tapana, ihan sama mikä työ, että tehdään sen verran töitä kuin mitä siitä maksetaan. (H14)

Raha osuu kaikki eniten meistä jokaiseen, ja silloin me voidaan tehdä sillä, mitä me itse halutaan. (H3)

Ehkä se semmonen näkökyky ja orientaatio on kasvanut, ja pelkkä rahan merkitys pienenee. (H1)

Haastattelun viimeiset neljä kysymystä käsittelivät pääasiassa palkitsemisen kehittämistä toimeksiantajan organisaatiossa. Ensin kysyttiin yleisellä tasolla hyvän ja oikeudenmukaisen palkitsemisen periaatteita, jonka jälkeen arvioitiin niiden toteutumista nykyisessä palkitsemisessä. Tärkeimmäksi asiaksi nostettiin palkitsemisen läpinäkyvyys. Tällä tarkoitettiin, että palkitsemisen periaatteiden ja tavoitteiden pitää olla selkeästi määriteltynä ja niiden tulee olla kaikkien tiedossa. Tässä kohden näkyi selvä ero esimiesten ja työntekijöiden välillä. Esimiesten ja johtoryhmän haastatelussa toistui teema strategiasta johdetut tavoitteet, jotta palkitseminen perustuisi oikeanlaisiin asioihin. Kokonaistasolla keskusteluissa nousi esiin myös toiminnan luonne eli toimiminen pääasiassa julkisen rahoituksen turvin.

Julkinen rahoitus selitti myös osaltaan palkitsemiseen liittyvää tulkintaa. Yrity maailmassa tehdään voitontavoittelua, ja silloin erilaiset kannustimet esimerkiksi johdolle ovat ymmärrettäviä. Sen sijaan verovaroin rahoitetun toiminnan piirissä ja kouluympäristössä odotetaan selkeästi toiseltaista lähestymistä. Kolmasosa haastateltavista koki negatiivisena, että esimiehiä ja johtoa palkitaan tällä hetkellä enemmän kuin muita. Huomion arvoista on, ettei tämä näkökulma rajoittunut pelkästään työntekijätasolle. Vastauksissa viitattiin esimerkiksi tavarapalkkioihin ja johdon teke miin ulkomaanmatkoihin.

Nykyisen ja pääosin kaikille kohdennetun palkitsemisen oikeudenmukaisuus jakoi mielipiteitä puolesta ja vastaan. Toiset kokivat mallin hyvänä ja tasapuolisena, ja toisten mielestä liika tasapäästäminen nimenomaan heikentää palkitsemisen oikeudenmukaisuutta. Jälkimmäinen kanta perustui siihen, että nykyinen palkitseminen ei tee eroa hyvän ja huonon työsuorituksen välille. Samasta syystä moni koki myös opetuspuolen työehtosopimuksen palkkausjärjestelmän epäoikeudenmukaiseksi. Jokainen asian esille ottanut mainitsi erikseen, ettei asia ole tietenkään työnantajan vika, mutta vaikuttaa kuitenkin motivoitumiseen ja ilmapiiriin.

Miten palkitaan, miksi palkitaan ja just se, että se olis sitten niin läpinäkyvää, että kaikki pystyy tavallaan allekirjoittamaan sen. Että okei, oli oikein, että toi nyt sai ton enkä minä. (H15)

Välttelen niissä (Hyrian logolla varustetut vaatteet) liikumista työpaikalla. (H12)

Oma osaaminen ja käytettävyys nousivat sähköisessä kyselyssä tärkeimmäksi asiaksi kysyttäessä tavoitteita ja mittareita, joihin palkitseminen voitaisiin kytkeä. Haastattelussa kukaan ei kuitenkaan tuonut esiin tätä näkökulmaa. Sen sijaan asiakastyytyväisyys ja opintoihin liittyvät suoritteet toistuivat melkein joka toisessa haastattelussa. Kyselyssä asiakastyytyväisyys oli arvioitu toiseksi tärkeimmäksi mittariksi. Muita haastatteluissa useampaan kertaan esiin nostettuja aiheita olivat työyhteisön jäsenenä oleminen, eli millaisella asenteella työkavereita kohdataan. Yhteistyö ja siinä onnistuminen koettiin tärkeäksi. Samoin oman osaston toimintaa eteenpäin vievä kehittäminen nähtiin monen toimesta tärkeäksi. Sen ohella tunnistettiin tarve palkita myös arjen hyvästä työstä eikä vain erityisistä onnistumisista tai ansioista.

Yhtälailla kyllä niin sanotut työmyyrät pitää jollain tavalla tietysti huomioida. (H9)

Palkitsemisesta päättäminen nähtiin pääosin johdon ja esimiesten tehtäväksi. Tätä perusteltiin muun muassa sillä, että johdon pitää ensin määrittää palkitsemisen periaatteet ja että johdon sekä esimiesten antamalla kiitoksella on työntekijälle suurempi merkitys. Keskusteluissa tiedostettiin kuitenkin hyvin esimieslähtöiseen palkitsemiseen liittyvä haaste palkitsemisen oikeudenmukaisuudesta, jos päätöksen tekee yksi henkilö. Ratkaisuksi ehdotettiin, että arviointiin voisi osallistua esimiehen lisäksi myös muita tahoja, esimerkiksi kollegat tai puolueeton työryhmä. Erillisen työryhmän merkitys korostuu sitä enemmän, mitä suurempi palkkio on kyseessä. Toisaalta samanaikaisesti moni kuitenkin painotti esimiehen tärkeyttä olla mukana päättämässä tai esittämässä palkitsemista, koska hänen koettiin olevan parhaiten tietoinen, mitä arjessa tapahtuu. Uutena näkökulmana tuotiin esiin ja pohdittiin mahdollisuuksia työntekijälähtöiseen palkitsemiseen, eli millaisin edellytyksin työntekijä voisi palkita kollegansa suoraan muuten kuin sanallisella kiitoksella. Tähän ei esitetty varsinaisia ratkaisuja, mutta aihe koettiin selvästi mielenkiintoiseksi.

Siitä muistetaan kyllä mainita, että Pekkakin (toimitusjohtaja) sanoi näin... Että nyt se tais onnistua. (H7)

Haastattelut päätettiin kysymällä henkilön omia toiveita, odotuksia tai ajatuksia meneillään olevaan kehittämistyöhön liittyen. Vastaukset eivät tuottaneet enää merkittävää uutta tietoa, vaan muodostivat enemmänkin

yhteenvedoa aiemmin keskustelluista aiheista. Mielenkiintoisesti lähes jokaisella oli tässä kohden omanlaisensa lähestymistapa aiheeseen. Esimerkiksi yksi kaipasi enemmän palautetta työnteon arkeen, toinen palkitsemisen asettamista samalle viivalle johdon ja työntekijöiden kesken, ja kolmas painotti tavoitteiden saavutettavuutta. Oltiin myös sitä mieltä, ettei palkitseminen voi koskaan miellyttää kaikkia ja pitää rohkeasti tehdä kokeiluja sen kehittämiseksi. Yleisesti ottaen aihe koettiin tärkeäksi, ja moni kertoi mielenkiinnolla odottavansa projektin tuloksia.

Mutta ei se mun mielestä voi olla este sille... Että sitten ei palkita ketään, koska joku voi pahastua. (H10)

5.4.3 Tulosten luotettavuuden arviointi

Sähköisen kyselyn iso vastaajajoukko ja korkea vastausprosentti antavat hyvän lähtökohdan vastausten luotettavuudelle. Myös vastaajaryhmittäin tarkasteltuna vastauksia annettiin paljon, eikä yksikään ryhmä muodostunut poikkeuksellisen pieneksi. Vastaajien muodostama joukon voidaan siis olettaa edustavan perusjoukkoa hyvin. Kun kysely koskee isoa määrää ihmisiä eikä vastaamista kontrolloida, jää vastausprosentti tyypillisesti huomattavasti alle 50 prosentin. Vastauslinkki jaettiin vastaajille heidän henkilökohtaisiin työsähköpostiosoitteisiinsa. Toisaalta kysely oli avoin eikä vaatinut tunnistautumista, joten teoriassa linkkiä olisi voitu jakaa eteenpäin ja vastaaminen ohjata organisaation ulkopuolisille henkilöille. Toinen riski oli, että sama henkilö voisi halutessaan vastata kyselyyn monta kertaa. Riski tällaiseen toimintaan on kuitenkin vähäinen useammastakin syystä. Jos kysely ei kiinnostanut, oli vastaanottajan yksinkertaisinta vain olla vastaamatta. Kysely teetettiin anonyymisti, joten vastaamatta jättäminen ei näkyisi kenellekään. Viestin jakaminen tai useampi vastauskerta sen sijaan vaatisivat jo enemmän vaivaa ja tietoista haitan aiheuttamista tutkimukselle ilman, että siitä olisi odotettavissa kuitenkaan mitään hyötyä. Isossa vastaajajoukossa yksittäisillä vastauksilla on lisäksi pienempi painoarvo tuloksiin.

Vääränlaiseen menettelyyn liittyvän riskin sijaan keskeisempi pohdinnan aihe on annettujen vastausten laatu. On käytännössä mahdotonta tietää, miten vakavasti kyselyn täyttämiseen on suhtauduttu, ovatko annetut valmiit vastausvaihtoehdot olleet vastaajille sopivia ja miten hyvin he ovat aiheetta tunteneet (Ojasalo ym. 2014, 121). Kyselyn lähtökohtana oli kartoittaa ensisijaisesti vastaajien mielipiteitä, joten siinä suhteessa vastaajien aiemmilla tiedoilla tai aiheeseen perehtyneisyydellä ei ole ollut merkitystä tämän tutkimuksen tulosten kannalta. Iso osa (n=180) vastasi myös vapaaehtoisin avoimiin kysymyksiin kohdissa 16 ja 17, ja vastausten laatu oli asianmukaista. Voi sanoa, että avoimista vastauksista välittyi kokonaisuutena kuva, että vastaaminen on tehty keskittyneesti. Kysely oli myös tiivis ja selkeärakenteinen. Vastaaja näki jokaisen osion alaosassa visuaalisena palautteena etenemisensä kyselyssä. Näin pienellä asialla voi olla pelillistämistutkimusten mukaan positiivinen vaikutus vastaajan kokemuksiin ja

vastaamisen mielekkyyteen. Hyvänä havaintona aineistossa ei ollut ainoatakaan vastausriviä, jossa olisi selkeästi valittu aina ensimmäinen, keskimäinen tai muuten kaavamaisesti sama vaihtoehto kaikkiin kysymyksiin.

Vastausten laatua voi heikentää, ettei kaikissa kysymyksissä annettu ”ei mielipidettä” -vaihtoehtoa. Valinta oli tietoinen, mutta siihen liittyy silti aina riski, että sopivimman vaihtoehdon sijaan vastaaja joutuu valitsemaan vähiten huonon. Toisaalta valinnan oletettiin näissä tapauksissa kuitenkin perustuvan johonkin sattumanvaraisen valinnan sijaan. Myös kysymysten ymmärtäminen vastaajien kesken voi olla vaihtelevaa. Kyselyä testattiin, ja kysymysten asettelua muutettiin palautteiden perusteella. Siitä huolimatta avointen kysymysten 16 ja 17 kohdalla huomattiin, että vastauksia on annettu ainakin kahdesta erilaisesta näkökulmasta. Osa vastasi todennäköisesti yleisellä tasolla, kun taas osa perusti vastaukset nykyiseen tilanteeseensa. Alkuperäinen tarkoitus oli selvittää nykyisiin työolosuhteisiin liittyviä tekijöitä, mutta jälkiviisaana voidaan todeta, että se olisi vaatinut toisenlaisen muotoilun kysymyksille. Tilanne ei ole kehittämistyölle haitaksi, mutta kyseisistä vastauksista ei voi vetää paikallisiin olosuhteisiin liittyviä johtopäätöksiä, vaan ne jäävät yleisluontoisiksi.

Erityinen, palkitsemisen ja motivaation tutkimista koskeva, haaste on omien motiivien hahmottamisen vaikeus. McClelland, Koestner ja Weinberger (1989, 700) ovat todenneet, että ihmisen itse havaitsemat piirteet voivat olla ristiriidassa hänen epäsuorien motiiviansa kanssa. Motiivien ristiriitaisuus ei automaattisesti koske kaikkia, ja se voi vaihdella eri tarpeiden välillä. Reiss (2004, 188) näkee asian toisin. Hänen mielestään ihmisten kertomukset heitä motivoivista tekijöistä korreloivat pääosin myös käyttäytymiseen. Kun otetaan huomioon nämä kaksi erilaista näkökulmaa ja aiemmin esitetyt epävarmuustekijät, voidaan todeta, että tuloksiin kannattaa aina suhtautua suuntaa antavina. Tulkinta ei saa olla liian suoraviivaista ja ehdotonta.

Haastattelututkimuksessa jatkettiin saman aiheen tarkastelua. Haastattelukysymykset lähetettiin osallistujille ennakkoon hyvissä ajoin. Tavoitteena oli kerätä tietoa mahdollisimman paljon, joten tutustuminen aiheeseen etukäteen arvioitiin hyödylliseksi. Haastatteluiden toteutus onnistui suunnitellusti, eikä haastattelutilanteissa havaittu häiritseviä tekijöitä. Tekijän kokemus oli, että keskusteluissa toteutui luottamuksellisuus ja vastauksia kerrottiin rehellisesti. Tämä oli pääteltävissä esimerkiksi suoraan annettusta kritiikistä toimeksiantajan tiettyjä ratkaisuja kohtaan. Riskinä olisi voinut olla, että vastauksissa oltaisiin pidättyväisiä, koska tekijä toimii organisaatiossa esimiesasemassa. Tältä osin tilanne ei täyttänyt hyvän ja puolueettoman tutkimuksen kriteerejä. Toisaalta tutkimusta tehtiin vuoden kestoisen opintovapaan puitteissa, ja muutenkin opinnäytetyö näyttäytyy kenties muita projekteja enemmän organisaatiosta irrallisena asiana. Opinnäytetöihin suhtaudutaan myönteisesti ja anonymiteettiä

luotetaan. Haastattelujen kesto osoittautui sopivaksi, eikä keskustelun loppua kohti ollut havaittavissa väsymistä tai vastausten laadun heikkenemistä.

Kysely- ja haastattelututkimuksissa tarkasteltiin samaa aihetta. Laadultaan saadut tulokset ovat hyviä, koska molemmilla tutkimuksilla onnistuttiin keräämään tärkeitä, käytännön kehittämiseen tarvittavia tietoja. Kummaankaan tutkimuksen aikana ei noussut esiin tekijöitä, joiden vuoksi tulosten luotettavuus olisi kyseenalaistettava. Tutkimusten ja teorioiden välinen triangulaatio toteutui pääosin hyvin, mutta ei aukottomasti. Tutkimusten välillä erityisesti palkitsemiseen liittyviä tavoitteita ja mittareita käsittelevissä kysymyksissä oli selvä poikkeama kahden tutkimuksen välillä. Yksi syy tähän voi olla, että kysymysten erilainen asettelu on antanut erilaisia tuloksia. Haastatteluissa myös otanta on pieni, joten eroavuudet yksittäisissä asioissa ovat mahdollisia. Todennäköisyyksien perusteella olisi kuitenkin ollut todennäköisempää, että kyselyn tuloksissa ilmenneet asiat olisivat toistuneet myös tämän kysymyksen kohdalla. Kokonaisuutena tarkastellen saatuja tuloksia voidaan kuitenkin pitää luotettavina ja käyttökelpoisina.

5.5 Johtopäätökset

Sekä kysely- että haastattelututkimuksen tuloksista välittyi selkeä kuva, että palkitsemisen kehittäminen koetaan toimeksiantajan organisaatiossa tärkeäksi. Melkein joka toinen työyhteisön jäsen vastasi kyselyyn, ja vastanneista noin 90 % näki palkitsemisen soveltuvan johtamisen välineeksi. Esimiehistä (n=27) jokainen oli tätä mieltä. Näkemykseen saatiin tukea haastatteluissa sekä tutkimuksen ulkopuolisissa keskusteluissa. Kehittämistyön aiheen valinta perustui alun perin tekijän omiin havaintoihin ja mielenkiinnon kohteeseen. Vaikka aihe esiteltiin ja hyväksytettiin toimeksiantajan edustajalla, oli vaikea arvioida, miten se koettaisiin erityisesti työntekijöiden suunnalta. Tutkimustuloksista saatiin vahvistus, että kehittämistyö kohdentuu tärkeään ja toimeksiantajalle merkitykselliseen asiaan. Tämä loi perustan käytännössä tapahtuvan kehittämistyön jatkamiseen asetetun tavoitteen mukaisesti.

Haastatteluissa näkyi kaksifaktoriteorian mukaisesti Herzbergin tunnistamien hygieniatekijöiden erillisyys motivaatitekijöistä. Palkitseminen nähtiin lopulta varsin yhdentekevänä asiana, jos työolosuhteet eivät olleet vastaajan mielestä kunnossa tai työhön liittyi muita isompia ongelmia. Näkemys oli, että ensin pitäisi saada muut asiat kuntoon ja vasta sitten keskittyä palkitsemiseen. Muuten palkitsemisella ei ole vaikutusta. Pahimmillaan se näyttäytyy johdon yrityksenä tasoitella hankalaksi koettua asiaa, ja syntyy negatiivinen vaikutus. Yksi haastatelluista totesi viisaasti, että kyse on luottamuksesta. Jos johto ei nauti työntekijän luottamusta tai päinvastoin, ei yhteistyö voi toimia palkitsemisenkaan osalta toivotulla tavalla. Kaksifaktoriteorian mukaan palkitsemisen motivoiva vaikutus edellyttää, että johtaminen, tilat ja välineet, välit työkavereihin ja muut työpaikan olosuhteet ovat riittävän hyvällä tasolla. Kyselyssä vastaajien piti arvioida

omaa työmotivaatiotaan ja -tyytyväisyyttään. Tuloksiin peilaten voidaan karkeasti arvioida, että nykytilanteessa noin 90 % toimeksiantajan henkilöstöstä on tilanteessa, jossa palkitsemisella voidaan motivoida. Edellytykset myönteisten tulosten saamiseen palkitsemista kehittämällä ovat näin ollen hyvät. Loput 10 % sen sijaan kokevat alhaista työmotivaatiota ja tyytyväisyyttä, ja heidän kohdallaan palkitsemisella ei todennäköisesti ole suurta vaikutusta tilanteen parantamiseksi.

Työ koetaan vahvasti tiimityöksi. Vain hieman alle 15 % kyselyyn vastanneista oli pelkästään henkilökohtaisiin tavoitteisiin perustuvan palkitsemisen kannalla. Laadullisen aineiston tarkastelussa nousi esiin myös kriittisempi näkökulma, jonka mukaan tiimikohtaisen palkitsemisen suosio perustuisi sen turvallisuuteen. Silloin vähän heikomminkin työssään pärjäävät yksilöt voisivat päästä muun tiimin kannattelemana tavoitteisiin. Vroomin odotusarvoteorian perusteella on mahdollista, että henkilö arvioi omat mahdollisuutensa palkkion saamiseen huonoiksi ja kannattaa siksi tiimikohtaisia pyrkimyksiä. Fakta, että kyselyssä lähes kolme vastaajaa neljästä valitsi henkilö- ja tiimikohtaisiin tavoitteisiin perustuvan palkitsemisen, kertoo kuitenkin toisin. Suurin osa nimenomaan haluaa, että tiimin ohella myös henkilökohtaisella tasolla tapahtuvalla suoriutumisella on väliä. Haastatteluissa tämä näkyi toistuvana kritiikkinä työehtosopimuksen palkkajärjestelmää kohtaan syystä, että palkkaero voi olla huomattava huolimatta työn tuloksista. Osa myös nosti esiin huolen palkitsemisen oikeudenmukaisuuden toteutumisesta, jos palkitaan yksilöitä, vaikka työtä tehdään tiimeissä.

On totta, että kaikki eivät ole ryhmä- tai osastokohtaisen palkitsemisen kannattajia, ja myös tiimikohtaisessa palkitsemisessä on omat haasteensa. Kritiikissä mainittu turvallisuus on tärkeä näkökulma. Se voi edustaa Maslowin tarvehierarkian mukaista turvallisuuden tunnetta, mutta vielä enemmän tunnetta yhteenkuuluvuudesta. Yhteenkuuluvuus ja sosiaaliset tarpeet kytkeytyvät Maslowin teorian ohella myös moneen muuhun motivaatioteoriaan, kuten Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteoria, Reissin perusmotiivit ja McClellandin suoritusmotivaatioteoria. Etenkin lähimmillä työkavereilla on vahva vaikutus koettuun työmotivaatioon. Adamsin tasasuhtateorian näkökulmasta tiimikohtainen tavoite puolestaan vähentää ainakin tiimin sisällä tehtävän vertailun tarvetta. Palkitseminen on helpompi kokea oikeudenmukaisemmaksi, kun se koskee koko tiimiä eikä henkilön tarvitse tasapainottaa erilaisia työrooleja ja työn sisältöjä keskenään. Lukuisten motivaatioteorioiden näkökulmasta ryhmän merkitys näyttyytymään työn kannalta hyväksi koettujen olosuhteiden ylläpitäjänä kuin palkkion saamisen varmistajana. Yhteisöllisyys nousi vahvasti esiin kyselyn avoimissa vastauksissa, mikä tukee tätä tulkintaa. Haastattelujen perusteella moni kokee työskentelyn tiimityöksi, mitä myös toimeksiantajan organisaation rakenne tällä hetkellä luontaisesti tukee.

Ajallisesti tarkasteltuna palkitsemista toivottiin tehtäväksi kerran tai kaksi vuodessa, mikä edustaa noin 87 % osuutta kyselyyn vastanneista. On tietenkin hyvin subjektiivinen kokemus, puhutaanko silloin lyhyen vai pitkän aikavälin palkitsemisesta. Joka tapauksessa vajaat 73 % toivoi sekä lyhyen että pitkän aikavälin palkitsemista. Kuten muutamassa avoimessa vastauksessa todettiin, on sopiva aikaväli tapauskohtaista. Siihen voi vaikuttaa sekä tavoite että palkitsemisen muoto. Erilaisten palkitsemismuotojen tärkeyden arviointi esitettiin kuvassa 17. Viisi tärkeintä olivat rahapalkkio, ylimääräinen palkallinen vapaa, säännöllinen ja rakentava palaute, koulutautumismahdollisuudet sekä kiinnostavat projektit. Esimerkiksi rahapalkkiolle kerran tai kaksi vuodessa on varmasti sopiva aikaväli, kun taas palautetta tarvitaan useammin. Kiinnostavat projektit puolestaan nousevat organisaation kehittämistarpeista, eikä niitä perusteta itsessään palkitsemisen vuoksi. On vaikea arvioida varmuudella, miten vastaajat ovat palkitsemista ajatelleet sopivaa aikaväliä pohtiessaan. Haastattelujen perusteella vaikuttaisi, että palkitseminen mielletään helpoiten aineelliseksi palkitsemiseksi. Tämä näkökulma huomioon ottaen voidaan päätellä, että aineellista palkitsemista ei odoteta suoritettavaksi erityisen usein. Lyhyen aikavälin palkitseminen koetaan silti tärkeäksi, ja tässä voidaan hyödyntää palautetta ja muita tapauskohtaisia palkitsemisen muotoja.

Haastattelututkimus osoitti selvästi, että organisaation palkitsemistietämys on alhaisella tasolla. Nykyisten palkitsemiskäytäntöjen listaus tuotti lähes 30 erilaista palkitsemiskäytäntöä, joita toimeksiantajan organisaatiossa on käytössä. Suurin osa on työnantajan vapaaehtoisesti tarjoamia etuja tai hyötyjä. Haastatteluihin osallistui yhteensä 15 henkilöä, ja he nimesivät yhteensä 20 palkitsemisen tapaa. Toisin sanoen kolmannes palkitsemisen keinoista jäi kokonaan nimeämättä, ja yksilötasolla nimettyjä asioita oli vielä huomattavasti vähemmän. Kyse ei kuitenkaan ollut pelkästään tiedosta tai muistamisesta, vaan tulkinnasta. Palkitseminen käsitteenä ei ole helppo, eikä siihen ole aina yksiselitteistä linjausta kirjallisuudessaakaan. Myös tätä opinnäytetyötä varten on tehty yhdenlainen rajausta, miten palkitsemista käsitellään. Osa haastatelluista piti palkitsemisen ja työhyvinvoinnin toisistaan erillään, ja toiset näkivät niiden olevan ainakin osittain yhtä ja samaa asiaa. On mahdollista, että tarkentavista kysymyksistä huolimatta palkitsemisen muotoja on jäänyt mainitsematta, koska niitä ei nähdä palkitsemisena. Tätä puolsi toimeksiantajan nykytilanteen kartoituksen yhteydessä tehty havainto, ettei palkitsemisen kokonaisuutta ole koottu yhteen. Tiedot ovat erillään toisistaan ja erilaisten otsakkeiden alla, jolloin henkilöstö niinkään jäsentää asiat vallitsevan rakenteen mukaan. Organisaation palkitsemistavat muuttuvat helposti myös itsestään selviksi, eikä niitä enää huomata (Kauhanen 2008, 177). Huono palkitsemistietämys on yksi todennäköinen syy, joka selittää palkitsemisessä koettua vaihtelevuutta toimeksiantajan eri osastojen kesken. Palkitsemiseen ei ole muodostettu selkeää yhteistä toimintamallia, joten esimiehet ovat soveltaneet olemassa olevan järjestelmän elementtejä kukin oman tietämyksensä ja johtamistapansa puitteissa.

Erilaisista palkitsemiskeinoista raha arvioitiin tärkeimmäksi. Tämän tuloksen tulkinta ei ole yksiselitteistä ja siitä on vaikea tehdä yhdensuuntaista johtopäätöstä. Haastatteluissa ilmeni sama asia kuin Alaräisänen (2014, 103) väitöstutkimuksessa, eli palkkaa voidaan pitää kaiken palkitsemisen perustana. Työstä saa palkkaa, ja sitä kautta ihmisellä on mahdollisuus tulla toimeen ja täyttää fysiologisia perustarpeitaan. Tämä merkitys korostuu toimeentulon ollessa pieni. Toisaalta taustalla voi olla eri motiivien ketju. Työtä tehdään edelleen rahan vuoksi, mutta ei toimeentulon vuoksi, vaan jonkin itselle tärkeän asian toteuttamiseksi rahan avulla. Tällaisessa tilanteessa ulkoinen ja sisäinen motivaatio sekoittuvat (Martela & Jarenko 2017, 27). Tilannemotivaatiota ajatellen rahalla voi olla voimakas tilapäinen vaikutus ja sen houkuttelevuus korkea, vaikka pidempiaikainen motivaatiovaikutus jäisi toteutumatta. On siis pelkästään luonnollista, että halutaan lisää rahaa. Kuitenkin sen vaikutusta työmotivaation on vaikea ennustaa. Tosin monelle raha on viesti työnantajan osoittamasta arvostuksesta. Haastatteluissa esiin nousi myös rahan monipuolisuus, eli mahdollisuus valita, miten haluaa itseään palkita. Yhteenvetona voidaan lopulta vain todeta, että raha on yksi tärkeä elementti toimeksiantajan palkitsemisessä eikä sitä pidä sivuuttaa. Tämän kehittämistyön kohdalla asiaa kannattaa kuitenkin tarkastella laajemmin kuin vain rahapalkkion näkökulmasta.

Ensimmäinen huomion arvoinen asia on tarkastella eri palkitsemismuotojen arviointiin liittyvää jakaumaa. Kyselyn vastausdatasta nähtiin, että kaikki arvioitavana olleet palkitsemiskeinot saivat vastauksia jokaiseen kategoriaan. Vastaajissa oli siis henkilöitä, joille esimerkiksi lapsen hoitomahdollisuudella työpaikalla olisi suuri merkitys. Kokonaisvertailussa tämä jäi viimeiselle sijalle. Vastaavasti tärkeimmäksi arvioitu rahapalkkio oli osalle vastaajista vähäisessä tai lähes olemattomassa merkityksessä. Toimeksiantajan näkökulmasta kannattaa tietenkin keskittyä enemmistön palveleeseen. Esimerkiksi investointi työpaikan järjestämään lastenhoitoon tulisi ymmärrettävästi kohtuuttoman kalliiksi, jos sen käyttö olisi vähäistä ja vain harvan arvostamaa. Työntekijöiden yksilöllisyys on kuitenkin erittäin merkityksellinen asia esimiestyön näkökulmasta. Vastausten jakautuminen vahvistaa teoriaperustan osoittaman motivaation ja tarpeiden yksilöllisyyden. Esimiehen kannalta tämä tarkoittaa, että hänen tulisi tuntee työntekijänsä kyetäkseen palkitsemaan tavoilla, joilla on paras mahdollinen vaikutus. Tilannemotivaatio puolestaan edellyttää, että vuorovaikutus osapuolien välillä toimii, koska tarpeet ja mielenkiinnon kohteet vaihtelevat. Sama henkilö voi esimerkiksi pääosin arvostaa vapaata, mutta tietyissä tilanteissa valita silti mieluummin rahapalkkion. Palkitsemisjärjestelmältä tämä edellyttää, että sen olisi hyvä sisältää erilaisia palkitsemiskeinoja sekä optimitilanteissa myös valinnan mahdollisuuksia. Esimiehen puolestaan pitää olla tietoinen, miten organisaation palkitsemisen kokonaisuus muodostuu ja mitä osia siitä hän voi käyttää hyvistä suorituksista palkitseeseen.

Toinen tärkeä huomio palkitsemismuotojen merkitykseen liittyen on, että rahapalkkion jälkeen seuraavat viisi tärkeintä asiaa ovat aineettoman palkitsemisen keinoja. Niillä on siis huomattava merkitys työmotivaatioon. Havainto tukee Kauhasen (2010, 97) näkemystä, jonka mukaan aineettoman palkitsemisen keinot ovat usein motivaatioon parhaiten vaikuttavia tekijöitä. Rahapalkkion arvostus ei myöskään sulje pois muunlaisen palkitsemisen merkitystä. Rahapalkkiolle suurimman merkityksen antaneiden vertailuryhmässä (n=148) esimerkiksi toiseksi eniten arvostettu palkitsemismuoto oli ylimääräinen palkallinen vapaa keskiarvolla 2,45. Myös muut aineettoman palkitsemisen muodot olivat arvostettuja koko vastaajajoukon tavoin. Aineeton palkitseminen tukee usein sisäistä motivaatiota. Kyselyn loppupuolella vastaajille esitettiin avoin kysymys motivaatiota ja tyytyväisyyttä edistävästä tekijöistä. Vastauksista oli pääteltävissä, että moni kokee työssään sisäistä motivaatiota. Esimerkiksi yhteistyö kollegoiden ja asiakkaiden kanssa sekä merkityksellinen työ opiskelijoiden parissa olivat tyypillisiä sisäisen motivaation ilmentymiä. Työn arvo syntyy silloin muista kuin pelkästään ulkoisista asioista tai palkkioista. Vertailu opetus- ja ohjaushenkilöstön sekä muiden työntekijöiden välillä osoitti, että sisäistä motivaatiota koetaan molemmissa henkilöstöryhmissä. Se ei siis rajoitu pelkästään organisaation ydintekävään parissa työskenteleviin.

Kuten tulosten luotettavuuden arvioinnin yhteydessä todettiin, eivät ihmiset aina osaa arvioida omia motiivejaan täysin luotettavasti. Tämä huomiota ottaen kyselyssä pyydettiin valitsemaan yksi tärkein tekijä, johon vastaaja kaipaisi työssään muutosta. Oletus ennakkoon oli, että rahan arvostus nousisi kyselyssä korkealle. Kysymyksen asettelun tarkoituksena oli selvittää, miten palkitsemismuotojen arvostus heijastuisi sen hetkisiin tarpeisiin omassa työssä. Suurin osa eli 44,6 % vastaajista valitsi paremman palkan ja edut. Tämä on linjassa sen kanssa, että rahapalkkiolle annettiin suurin merkitys. Tuloksessa näkyy silti hyvin, ettei rahan arvostus palkitsemisen välineenä tarkoita automaattisesti sen olevan eniten haluttu asia omassa työssä. Kun tuloksia vertaillaan vastaajien lukumäärissä, niin suuren merkityksen rahalle antoi 148 vastaajaa. Parempaa palkkaa ja etuja toivoi 108 vastaajaa. Rahaa arvostavien vertailuryhmässä (n=148) ero on vielä isompi, sillä heistä vain hieman yli puolet eli 79 vastaajaa toivoi parempaa palkkausta ja etuja. Kokonaisansioiden mediaani Suomessa vuonna 2017 oli 3018 euroa kuukaudessa (Tilastokeskus 2018). Kun tätä verrataan aiemmin todettuun toimeksiantajan peruspalkkojen vaihteluväliin, joka on noin 1600–3400 euroa kuukaudessa, sijoittuvat työntekijät mediaanin molemmille puolille. Tilastokeskuksen mediaani perustuu kokonaisansioon, eli edellä esitettyihin peruspalkkoihin lisätään vielä esimerkiksi lomarahat ja ikälisät. Vaikuttaisi, että vastaajissa on henkilöitä, jotka kokevat rahallisen palkitsemisen tärkeäksi ja jotka ovat samaan aikaan tyytyväisiä palkkaukseensa. Mediaaniin verrattuna henkilöstössä on sekä matalan että korkean palkan työntekijöitä.

Jos halutaan palkita tavoitteiden saavuttamisesta, tarvitaan kohteita, joiden toteutumista voidaan mitata. Oppilaitoksen työympäristössä on tyyppillisesti paljon mittaamisen perinteitä, esimerkiksi opiskelijoiden saavuttamat arvosanat, keskimääräiset valmistumisajat ja opiskelijapalautteet. Toisaalta opettajien työ on hyvin itsenäistä ja termi pedagoginen vapaus on keskeinen osa suomalaista opettamisen kulttuuria (Vantaan Sanomat 2017). Kyselyn tulos tältä osin oli selvä. Suurin osa tunnisti työstään mitattavissa olevia asioita, ja tärkeimmäksi koetut mittaamisen kohteet liittyivät omaan osaamiseen ja käytettävyyteen, asiakastyytyväisyyteen ja oman työpanoksen arviointiin. Johtopäätös ei kuitenkaan ole tässä kohden yksiselitteinen, koska haastattelut tuottivat erilaisen tuloksen. Ainoastaan asiakastyytyväisyys oli selkeä yhteinen teema molemmissa tutkimuksissa, ja se nousi kummassakin esiin voimakkaasti.

Kyselytutkimus on siltä osin luotettavampi, että se edustaa isoa otantaa ja on paremmin yleistettävissä. Toisaalta valmiit vastausvaihtoehdot ovat voineet ohjata vastaamista toisin kuin haastattelun aikana. Vaikka kahden tutkimuksen tulokset ovat keskenään ristiriitaiset, osoittivat molemmat sen, että henkilöstö osaa nimetä työlleen tai osastolleen mitattavia tavoitteita. Aineistoista ei välittänyt kuvaa, että tavoitteiden asettamista ja mittaamista vastustettaisiin. Mahdolliset huolet kohdentuivat sen sijaan siihen, ettei määrä saa mennä laadun edelle. Kysely paljasti muutamia selkeitä painotuseroja eri henkilöstöryhmien välillä. Esimerkiksi esimiehistä (n=27) joka toinen piti oman osaston taloutta palkitsemiseen soveltuvana mittarina, kun työntekijöistä (n=215) näin ajatteli vain joka viides. Työntekijöistä isompi osuus kuin esimiehistä puolestaan valitsi yhdeksi mittariksi asiakastyytyväisyyden. Tässä näkyy työhön liittyvä orientaatio. Esimiehet ovat vastuussa oman osastonsa taloudesta, ja työntekijät työskentelevät enemmän sisäisessä ja ulkoisessa asiakasrajapinnassa. Tämä osoittaa hyvin, ettei tavoitteita kannata asettaa valmiiksi pelkästään johdon ja esimiesten toimesta. Asioita tarkastellaan väistämättä oman työn kautta, ja osallistamalla työntekijöitä kyetään muodostamaan kattavampi kokonaiskuva. Locken tavoiteteorian mukaan tavoitteeseen sitoutuminen on tärkeää motivaation vahvistamiseksi. Työntekijän on vaikea sitoutua tavoitteeseen, jos hän ei koe sitä juuri omassa työssään tärkeäksi.

Muilta osin eri vertailuryhmien kesken ei ollut havaittavissa tämän kehittämistyön kannalta ratkaisevia eroja kummassakaan tutkimuksessa. Kyselystä oli tunnistettavissa joitakin trendejä ja yksityiskohtia, kuten palkitsemisen arvostuksen väheneminen siirryttäessä vanhempaan ikäryhmään. Alle 35-vuotiaissa (n=40) kaikkien palkitsemismuotojen keskiarvo oli 1,62 ja yli 50-vuotiailla (n=86) 1,38. Poikkeuksen yleiseen linjaan muodostivat laajemmat työterveyspalvelut ja palkallinen vapaa, joiden merkitys puolestaan oli suurimmillaan vanhimmassa ikäryhmässä. Esimiehet (n=27 ja keskiarvo 1,67) puolestaan arvostavat palkallista vapaata selvästi työntekijöitä (n=215 ja keskiarvo 2,47) vähemmän. Tämän tyyppiset tiedot ovat mielenkiintoisia, mutta kehittämistyön kannalta niillä ei ole juurikaan mer-

kitystä. Palkitsemisen kehittäminen kohdentuu tässä työssä koko henkilöstöön, ja eri henkilöstöryhmien sijaan motivaation ja palkitsemiskokemuksen yksilöllisyydellä on suurempi merkitys. Olisi väärin olettaa, että esimerkiksi kaikki yli 50-vuotiaat työntekijät haluavat palkkioksi mieluiten ylimääräistä palkallista vapaata.

6 PALKITSEMISJÄRJESTELMÄN KEHITTÄMISSUUNNITELMA

Kehittämistyön konkreettisena lopputuotoksena laadittiin neljä toimenpite-ehdotusta, joiden avulla toimeksiantaja voisi kehittää palkitsemisen kokonaisuuttaan mahdollisimman hyvin tuloksin. Kehittämissuunnitelma koostettiin PowerPoint-esitykseksi, johon sisällytettiin toimenpiteiden lisäksi työn taustat ja empiirisen aineiston tuloksia. Esitysmateriaali muodostaa opinnäytetyön produktin, joka on tämän raportin liitteenä 3. Kehittämissuunnitelma esiteltiin toimeksiantajan johtoryhmälle 16.5.2019. Sekä tulosten että toimenpiteiden osalta käytiin vilkasta keskustelua. Koska ehdotetut toimenpiteet olivat suuruusluokaltaan hyvin erilaisia, päätettiin jokaisen kohdalla etenemisestä erikseen. Myös produktia päivitettiin tilaisuudessa saadun palautteen perusteella. Muutokset olivat kuitenkin pieniä, eikä esimerkiksi ehdotettuihin toimenpiteisiin ollut tarvetta tehdä tässä kohden muutoksia. Valmis suunnitelma luovutettiin toimeksiantajalle tämän raportin ohella kesäkuussa, mikä päätti samalla projektista opinnäytetyönä tehtävän osuuden.

6.1 Palkitsemisen kytkeminen olemassa oleviin prosesseihin

Strategisen palkitsemisen lähtökohtana on sovittaa organisaation liiketoimintastrategia ja palkitsemisen kokonaisuus mahdollisimman hyvin yhteen. Palkitsemisen keinoilla halutaan ohjata toimintaa suuntaan, joka auttaa organisaatiota menestymään. (Ikävalko 2015, 106.) Sama lähtökohta haluttiin säilyttää toimeksiantajalle laadittavan kehittämissuunnitelman perustana. Irrallisten toimenpiteiden sijaan palkitsemista haluttiin kehittää strategisesta näkökulmasta kokonaisuus huomioon ottaen. Palkitsemisen suorittamiseen liittyvä fakta puolestaan on, että taloudellinen tilanne asettaa sille reunaehdoja (Hulkko-Nyman 2015, 180). Tämä muodosti strategian ohella toisen kytkentäpisteen palkitsemiselle. Kaikki materiaan perustuva palkitseminen vaatii taloudellisia resursseja, ja myös aineettoman palkitsemisen toteuttaminen vaatii usein panostuksia, vaikka suorita kustannuksia ei olisi. Taloudellisten tavoitteiden saavuttaminen on keskeinen edellytys organisaation palkitsemismahdollisuuksille, eikä sitä sen vuoksi voi sivuuttaa. Lisäksi toimeksiantajan koko toiminta perustuu vahvasti julkiseen rahoitukseen. Laki ammatillisesta koulutuksesta (2017/531) 28 § kieltää tutkintojen tai koulutuksen järjestämisen taloudellisen voiton tavoittelemiseksi. Palkitseminen ei voi tässä tapauksessa perustua voiton

maksimointiin tai voitonjaon periaatteeseen. Palkitseminen tulee määrittellä ja budjetoida etukäteen, kuten muukin henkilöstön hyvinvointiin ja kehittämiseen liittyvä toiminta.

Strategia ja talous ovat vahvasti organisaatiolähtöisiä näkökulmia. Kuitenkin kokemus palkitsemisesta ja sitä kautta myös palkitsemisen vaikuttavuus syntyvät vasta jokaisen työntekijän yksilöllisen tulkinnan seurauksena. Sekä tarkasteltu teoria että tehty haastattelututkimus tukevat näkemystä, että toimeksiantajan tapauksessa palkitsemistietämyksellä on tässä asiassa iso merkitys. Se vaikuttaa paitsi palkitsemisesta syntyviin mielikuviiin ja kokemusmaailmaan, myös esimiesten toimintaan palkitsemisen harjoittajina. Arjessa tapahtuvalla johtamisella eli lähiesimiehen työskentelyllä on usein huomattava vaikutus, miten työntekijä kokee esimerkiksi saavansa palautetta ja arvostusta työlleen, ja millaiseksi hän arvioi omat mahdollisuutensa vaikuttaa asioihin. Kaikki nämä ovat asioita, joilla on vahva yhteys koettuun työmotivaatioon ja tyytyväisyyteen. Arjessa tapahtuva johtaminen nähtiin keskeiseksi elementiksi palkitsemisen onnistumisen kannalta. Näin kehittämissuunnitelmaan muodostettiin rakenne strategiasta, taloudesta ja johtamisesta, minkä tekijä nimesi palkitsemisen kytkentäkaavioksi. Palkitsemisen kytkentäkaavio on esitetty sekä produktissa että kuvassa 19.



Kuva 19. Toimeksiantajalle tehty ehdotus palkitsemisen kytkemisestä organisaation strategiaan, talouteen ja päivittäiseen johtamiseen.

Mallin yhteensopivuus toimeksiantajalle perustuu jo olemassa olevien prosessien hyödyntämiseen. Strategiatyö ja budjetointi ovat luonnollinen osa organisaation toimintaa, ja esimerkiksi vuotuisen budjetoinnin tekemiseen osastoittain on olemassa selkeästi johdettu prosessi ohjeineen ja aikatauluineen. Osastot laativat budjetoinnin ohella vuosittain kirjallisen tavoite-

ja tulossopimuksen, jonka tavoitteet johdetaan strategiasta. Henkilötasolla tavoitteita asetetaan ja seurataan kehityskeskusteluissa, joka budjetoinnin tavoin on pitkälle vakiintunut toimintamalli. Prosessien sijaan johtamisessa korostuu enemmän päivittäinen esimiestyö, mutta taustalla olevilla prosesseilla ja niistä syntyvillä dokumenteilla on tärkeä merkitys rakenteen ja suunnan antajina. Palkitsemisen strategialähtöisyyden lisääminen ei siis edellytä erityisten uusien työkalujen synnyttämistä. Palkitsemisesta ei haluttu kehittämisen myötä luoda toimeksiantajalle uutta, irrallista tai kuormittavaa osa-aluetta.

6.2 Toimenpiteet palkitsemisjärjestelmän kehittämiseksi

Tässä luvussa esitellään kehittämissuunnitelmassa mainitut toimenpideehdotukset sekä avataan niiden taustalla olevia perusteluja produktia tarkemmin. Produkti on tehty ensisijaisesti esitysmateriaaliksi, jonka avulla asiaa voidaan paremmin käsitellä toimeksiantajan kokouksissa ja työryhmissä. Se sisältää asiat tiivistetysti, jolloin esittelijän tulee tuntee aihe syvällisemmin. Tähän tarvittava tieto puolestaan löytyy tästä raportista. Esitysmateriaali ja raportti ovat toisiaan täydentävät dokumentit. Tämä vähentää hiljaiseen tietoon liittyviä riskejä, eikä projektin onnistunut läpivienti ole tietojen osalta henkilösidonnaista.

6.2.1 Tiimien suoriutumisen palkitseminen

Toimeksiantajan nykyisen palkitsemisen kokonaisuuden tarkastelu osoitti, että organisaatiolta puuttuu tavoitteisiin perustuva palkitseminen. Sama havainto toistui monta kertaa myös haastatteluissa, ja se koettiin nimenomaan puutteena. Strategisen palkitsemisen näkökulmasta palkitsemiskeinoilla tulee olla tunnistettuihin menestystekijöihin perustuva tarkoitus. Palkitseminen voi olla työsuhteeseen perustuvaa ja kaikille kohdennettua, kun halutaan esimerkiksi huolehtia työntekijöiden hyvinvoinnista ja sitoutumisesta. Tavoitteen asettaminen ja mittaaminen puolestaan ovat keinoja, joilla kerrotaan toivotusta toiminnan suunnasta, tasosta ja kannustetaan työntekijöitä kohti tavoitetta. Toimeksiantajalla on tavoite- ja tulossopimukseen perustuva malli, jossa strategiasta johdetaan osastotasolle mitattavia tavoitteita. Tavoitteisiin ei toistaiseksi liity ulkoista palkitsemista, mutta tässä yhteydessä sen käyttämisestä olisi hyötyä. Oletus on, että palkitsemiselementin kytkeminen tavoitteiden asettamiseen ja mittaamiseen parantaa sekä suunnitteluprosessia että sen jälkeistä toteutusvaihetta.

Rahallinen tai muu materiaan perustuva palkitseminen vetoaa helposti ulkoiseen tai tilannemotivaatioon, jotka ovat sisäistä ja yleismotivaatiota heikompia. Rahan motivoiva vaikutus työsuoritukseen on helposti lyhytkestoista. Itseohjautuvuusteorian näkökulmasta ulkoinen palkitseminen voi pahimmillaan jopa laskea motivaatiota, jos sillä pyritään ohjaamaan toimintaa henkilön kokemuksen autonomian kustannuksella. Mainitut asiat huomioon ottaen on erityisen tärkeää, että tämä vaihe toteutetaan oikein.

Tavoitteita ei saa antaa valmiina, vaan tiimien ja niihin kuuluvien työntekijöiden pitää saada osallistua tavoitteiden suunnitteluun ja asettamiseen. Tavoiteteoria korostaa tavoitteen selkeyttä, joten mukana olo sen asettamisessa on tärkeä osa tavoitteen hahmottamista oikein. Samalla yhdessä tehtävä suunnittelu vahvistaa autonomian ja yhteisöllisyyden tunteita sekä mahdollistaa odotusarvo- ja tasasuhtateorioiden vaatimaa vertailua.

Myös flow-teoria puhuu tavoitteen selkeydestä ja haasteen sekä kykyjen välisestä tasapainosta. Työntekijä sitoutuu tavoitteeseen huonosti, jos hän kokee, ettei siihen ole mahdollisuuksia tai ettei olosuhteita ole huomioitu oikealla tavalla. Työn moninaisuus on yksi keskeinen tekijä toimeksiantajan organisaatiossa. Tiimien yksilöllisyys voidaan ottaa huomioon vain, jos tiimit itse saavat vaikuttaa tavoitteisiinsa. Johdon ja strategian tehtävä on linjata menestystekijät ja painopisteet, joihin tiimikohtaiset tavoitteet pohjautuvat. Siitä eteenpäin tarvitaan luottamusta ja hyviä vuorovaikutustaitoja sekä tiimin sisällä että tiimin ja johdon välillä. Tavoite- ja tulossopimus -prosessin mukaisesti osastojen asettamat tavoitteet hyväksytään johdon toimesta ennen kuin niitä aletaan toteuttaa. Rahallinen palkitseminen ei siis ole tässä kohden väline, jolla ohjataan tai kerrotaan suoraan, mistä palkitaan. Sillä viestitään, että strategialähtöisten tavoitteiden miettiminen ja asettaminen nimenomaan tiimien itsensä toimesta nähdään tärkeäksi. Se on myös keino sanoittaa tavoitteiden merkitystä, sillä rahalle hahmotetaan käytännössä heti konkreettinen arvo. Suunnitteluprosessin luonne terävöityy, kun tavoitetta voi tarkastella investoinnin näkökulmasta; esimerkiksi halutaanko tietylle tiimille maksaa 10 000 €, jos se saa nostettua opiskelijapalautteiden keskiarvoa vähintään yhdellä pisteellä. Yksilön näkökulmasta palkkio on mahdollisuus ansaita jotain ylimääräistä, jos yhdessä valittuihin tavoitteisiin päästään.

Mallin riskinä on, että työntekijä voi kokea palkkion määrän liian pieneksi, jotta se kannustaisi asettamaan riittävän isoja tavoitteita. Pelkkä teoreettinen mahdollisuus palkkion saamisesta voi olla omiaan vahvistamaan odotusarvoteorian mukaista punnitsemista, jota henkilö ei välttämättä ole aiemmin tehnyt lainkaan. Haastatteluissa kuitenkin nostettiin esiin selkeänä epäkohtana, ettei omalla työsuorituksella voi vaikuttaa palkitsemiseen millään tavalla. Keskusteluissa ei tuotu ilmi, minkä suuruista palkitsemisen tulisi olla. Osa totesi, ettei palkitsemisen tarvitse olla mitään isoa, vaan kiitoksen konkretisoiminen on tärkeintä. Motivaatioteorioiden pohjalta voidaan todeta, että kokemus on myös tältä osin varmasti hyvin yksilöllistä.

Tavoitteena on, että tiimikohtaisesta ja tavoitteisiin perustuvasta palkitsemisesta tulisi koko organisaation kattava toimintatapa. Ensin suositellaan pienemmän mittakaavan pilotointia muutaman tiimin voimin. Prosessin läpivienti kertaalleen antaa arvokasta kokemusta, mitkä asiat koetaan vaikeiksi, millaisia tuloksia sillä saadaan aikaan, miten niiden mittaamisessa onnistutaan ja miten mukana olevat henkilöt kokevat asian. Toinen fakta on, että koko organisaation tasolle vietyinä palkitsemiseen varattava

summa on huomattava. Jo muutaman sadan euron palkitsemispotentialin varaaminen lähes 500 työntekijälle tarkoittaa sivukuluineen 250–350 tuhannen euron suuruusluokkaa. Liikevaihdosta tämä edustaa alle 1 % osuutta, mutta siitä huolimatta euromääräistä summaa voi pitää isona.

Kokemus tiimityöstä oli vahva teema sekä kysely- että haastattelututkimuksissa. Tästä syystä tiimikohtaisiin tavoitteisiin perustuva palkitseminen oli helppo valinta. Myös henkilökohtaiset tavoitteet koettiin vastauksissa tärkeiksi, mutta ne päätettiin lopulta jättää kehittämissuunnitelmasta pois. Tähän päädyttiin, koska tavoitteisiin perustuva palkitseminen on jo itsessään uusi asia. Testivaiheessa mallin toimivuutta on helpompi arvioida, kun se on yksinkertaisempi ja yksilötavoitteet eivät ole mukana vaikuttamassa. Yksinkertainen mallin etuna on lisäksi, että se jää paremmin ihmisten mieleen (Nylander & Hakonen 2015, 14). Se ei tarkoita yksilötavoitteiden pois sulkemista kokonaan, mutta niiden mukaan tuomista kannattaa harkita vasta selvästi myöhemmin.

Työn empiirisen aineiston ohella tärkeä peruste tiimikohtaisesti rakennettavalle palkitsemiselle on mallin tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Koko organisaation kattava toimintamalli tarkoittaa, että kaikilla työntekijöillä on mahdollisuus samansuuruiseen tulospalkkioon. Oikeudenmukaisuus toteutuu parhaiten, kun malli ottaa huomioon erilaiset työt ja olosuhteet osastojen välillä. Juridisesti tarkasteltuna palkkion suuruus ja tavoitteiden asettamisen prosessi ovat kaikille työntekijöille samat. Tavoitteet voivat vaihdella tiimeittäin, eli tavoitteiden näkökulmasta henkilöstö segmentoituu tiimitason henkilöstöryhmiin. Tiimien suoriutumiseen perustuva palkitseminen on tarkoitettu pitkän aikavälin kannustimeksi, ja sen seuranta-aika on käytännössä yksi kalenterivuosi. Jos palkitsemisen edellytykset tiimin budjetin osalta täyttyvät ja osasto saavuttaa tavoitteensa, maksetaan palkkio tilinpäätöksen valmistuttua esimerkiksi huhtikuun palkanmaksun yhteydessä. Toinen vaihtoehto on ottaa palkkio ylimääräisenä palkallisena vapaana.

Esitettyssä mallissa kustannukset voivat nousta palkitsemista rajoittavaksi tekijäksi kahdella eri tavalla. Budjetointi edellyttää varautumista tilanteeseen, jossa kaikki tiimit saavuttavat tavoitteensa ja tulevat palkituiksi. Se voi olla organisaation talouden näkökulmasta liikaa. Toinen näkökulma tulee palkitsemisen kokemuksesta, jos yksilön palkitsemiseen varattava summa jää liian pieneksi. Tästä syystä kehittämissuunnitelmaan laadittiin myös vaihtoehtoinen malli tiimien palkitsemiselle. Se perustuu ajatukseen, jossa henkilöstöstä muodostetaan isompia ryhmiä. Esimerkiksi kaikki koulutusosastot voivat muodostaa yhden ryhmän. Tämän jälkeen ryhmälle määritellään tärkeä asia tai tavoite, esimerkiksi opiskelijapalautte, ja seurantaosaston päätteeksi tässä parhaiten pärjänneet osastot palkitaan. Kaikilla on siis mahdollisuus palkkion tavoitteluun, mutta vain parhaat saavat sen. Silloin on mahdollista maksaa yksilötasolla tuntuvasti parempi palkkio, joka on samaan aikaan organisaation tasolla huomattavasti pienempi kokonaisuutena. Tämän mallin haasteena on kilpailuasetelman mittaaminen ja

oman etenemisen hahmottaminen suhteessa tavoitteeseen. ”Olla paras” voi olla selkeä, mutta vaikeasti konkretisoitava tavoite. Samalla menettään mahdollisuus ottaa huomioon eri osastojen välisiä yksilöllisiä eroja, mikä voi lisätä kokemuksia epäoikeudenmukaisuudesta.

6.2.2 Esimiehen myöntämä kertapalkkio

Kertapalkkion ajatuksena on lisätä esimiehen mahdollisuuksia palkitsemiseen. Se täydentää edellä esitettyä tiimitason palkitsemista ollen välittömämpää ja keskittyen yksilöihin. Sen käyttötarkoitus on työnteon arjessa, ja sitä voi hyödyntää esimerkiksi kiitoksen konkretisoimiseen pikapalkitsemisen muodossa, tai sen voi liittää pieneksi kannustimeksi työntekijälle annettavaan henkilökohtaiseen tavoitteeseen. Koska palkitseminen on esimieslähtöistä ja kohdentuu useimmiten yksilöön, tulee se pitää suuruudeltaan pienenä. Jos palkkio olisi suuri, aiheuttaisi sen henkilösidonaisuus helpommin epäilyjä palkitsemisen perusteista ja oikeudenmukaisuudesta. Tämän palkitsemistavan ensisijaisena tavoitteena on kohtelias ele ja hyvän työn konkretisointi eikä palkkion saajalleen tuottama materia-arvo. Siitä huolimatta esimiehellä on tärkeä vastuu, että palkitsemisista ja niiden perusteista kerrotaan tiimin sisällä avoimesti.

Kertapalkkion ensisijaisena menetelmänä kannattaa käyttää joko aineetonta palkitsemista tai tavanomaista tavarapalkitsemista, joka ei täytä verotettavan tulon kriteeriä. Ihmisten yksilöllisyys huomioon ottaen on kuitenkin suositeltavaa, että myös pieni rahapalkkio olisi yksi mahdollinen vaihtoehto. Tällöin esimiehellä on paremmat mahdollisuudet valita paras mahdollinen menetelmä palkittavan tarpeet ja toiveet huomioon ottaen. Tämän tyyppinen kertapalkitseminen ei ole toimeksiantajalle uusi asia, mutta edellyttää tällä hetkellä yhteisten toimintaohjeiden sopimista ja kirjaamista. Haastattelututkimuksessa esiin nousseen alhaisen palkitsemistietämyksen yksi piirre oli, että esimiesten käyttämät palkitsemistavat vaihtelevat. Esimiehillä on epätietoisuutta, mitä on mahdollista tehdä ja millaisia panostuksia palkitsemiseen voi kohdentaa.

6.2.3 Esimiesten valmennus palkitsemiseen

Kuten palkitsemisen kytkentäkaavion yhteydessä todettiin, esimiehet ovat avainasemassa organisaation palkitsemiskokemuksen ja palkitsemisen vaikuttavuuden kannalta. Heillä on tärkeä rooli palkitsemisen suorittajina ja palkitsemiseen liittyvän viestinnän toteuttajina. Toisaalta heillä itselläänkin on varmasti odotuksia palkitsemiselle sekä oman palkitsemisen että tiiminsä johtamisen suhteen. Esimiehille kohdennettavalle valmennukselle määriteltiin kolme tavoitetta: lisätä palkitsemisen yhdenmukaisuutta organisaation sisällä, lisätä palkitsemistietämystä ja tarjota motivaatioteorioiden kautta näkökulmia työmotivaation johtamiseen. Samalla esimiehet saadaan aktivoitua mukaan palkitsemisen kehittämiseen ja siihen liittyvään keskusteluun, mikä on tärkeää pitempiaikaisen kulttuurimuutoksen

aikaansaamiseksi. Kun strategia elää, myös palkitsemisen pitää reagoida. Kuten Nylander (2015, 183) toteaa, kehittäminen on osa toimivaa palkitsemista eikä palkitsemisjärjestelmä voi pysyä muuttumattomana.

Arvio on, että koulutuksen ei tarvitse olla ajallisesti erityisen pitkä. Esimerkiksi yhdellä koulutus- tai teemapäivällä päästään jo hyvään alkuun, jonka jälkeen aiheen käsittely voidaan viedä osaksi muita yhteisiä työskentely- tai kokouskäytäntöjä. Projektin edetessä on tärkeää kysyä palautetta ja kokemuksia, mitä palkitsemisen kehittämisellä on saatu aikaan. Koulutuspäivän sisällöt muodostuvat tämän raportin mukaisista aiheista eli ihmisen motivaatioon vaikuttavista tekijöistä, organisaation palkitsemisen kokonaisuudesta, työyhteisössä tehtyjen tutkimusten tuloksista, toimenpiteistä palkitsemisen kehittämiseksi sekä näiden elementtien hyödyntämisestä päivittäisessä johtamisessa. Ennen kaikkea tavoitteena on oivalluttaa asioita ja tapoja, joilla esimies voi edistää sisäisen motivaation ja työn mielekkyyden kokemuksia. Lisäksi yhteisellä vuorovaikutuksella on keskeinen rooli koulutuksessa. Maaniemi (2015, 132) korostaa, että palkitsemiseen liittyvien virallisten ohjeiden lisäksi on tärkeää, että esimiehillä on yhteinen näkemys palkitsemiseen.

6.2.4 Palkitsemisen visualisointi

Koska nykyistä palkitsemisen kokonaisuutta ei ole koostettu yhdeksi dokumentiksi, puuttuu toimeksiantajan palkitsemisjärjestelmältä tunnistettava rakenne. Se puolestaan on yksi todennäköinen syy, miksi henkilöstön palkitsemistietämys on heikolla tasolla. Yhdenlainen tapa palkitsemiskeinojen kokoamiseen on taulukointi, kuten on tehty tässä raportissa aiemmin esitellyssä taulukossa 3. Tavanomainen tekstidokumentti tai taulukko ovat informatiivisia, mutta heikosti mieleen jääviä. Siksi on suositeltavaa, että palkitsemisen kokonaisuudesta tuotetaan juliste tai muu vastaava graafisesti näyttävämpi tuotos. Visuaalisuuden tarkastelu ohjaa asian tiivistämiseen ja oleellisen tiedon esittämiseen lukijaystävällisellä tavalla, mikä kokonaisuutena parantaa viestin läpimenoa ja muistettavuutta. Idea julisteen toteuttamiseen saatiin Sini Tuomisen (2019) ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön loppuseminaarista. Tuominen perusti oman tuotoksensa Liinalaakson, Moisio ja Tiihosen (2016, 15–16) esittämään malliin.

Palkitsemisrakenteen visualisointi on helppo ja kustannustehokas keino lisätä jo suoritettavalla palkitsemisella saatavia hyötyjä. Se lisää palkitsemiseen liittyvää tietoisuutta työpaikalla ja on osa palkitsemisen läpinäkyvyyttä. Läpinäkyvyys oli myös haastattelututkimuksessa yksi tärkeimmiksi koetuista asioista puhuttaessa oikeudenmukaisen palkitsemisen periaatteista. Kun nykyinen palkitsemisen kokonaisuus saadaan paremmin esitettävään ja viestittävään muotoon, voidaan sitä hyödyntää esimerkiksi rekrytoinnissa. Työnhakutilanteessa ihmiset vertaavat enimmäkseen työpaikkojen välisiä palkkoja oletettavasti kahdesta syystä. Palkka luo toimeentulon, joten se on ihmisille tärkeä. Toinen asia on, että se voi usein olla lähes

ainut nähtävissä oleva osa tarjotusta palkitsemisesta. Työyhteisön ilmapiiriä ja muita työpaikan olosuhteita on vaikea arvioida, mutta kuten toimeksiantajan tapauksessa, työsuhteeseen liittyy palkan ohella usein myös muita ja selkeästi määriteltyjä palkitsemisen keinoja.

6.3 Kehittämisprojektin jatko tästä eteenpäin

Palkitsemisjärjestelmän kehittämis ehdotukset saivat toimeksiantajan johtoryhmältä hyvän vastaanoton. Yhteiseksi koettu ilmapiiri esittelytilaisuudessa oli, että henkilöstön palkitsemisessa halutaan aidosti kehittyä ja että siihen on olemassa hyvät edellytykset. Tiimikohtaiseen suoriutumiseen perustuva malli ei tarjonnut suoraan käyttövalmiita ratkaisuja, koska tavoitteiden suunnittelu ja asettaminen on monivaiheinen prosessi. Se kytkeytyy budjetointiin ja siihen osallistuu lukuisia asianosaisia. Rahallinen palkitseminen on lisäksi asia, joka on asianmukaista käsitellä organisaation yt-ryhmässä ennen kokeilujaksoista päättämistä. Sama päätelmä tehtiin esimiesten käyttöön tarkoitetusta kertapalkitsemisesta. Johtoryhmä päätti, että se jatkaa keskustelua näiden kahden toimenpiteen osalta seuraavassa työkokouksessaan. Johdon linjausten jälkeen voitaisiin miettiä, miten ja kenen toimesta asioita valmistellaan eteenpäin. Koulutusosastot tekevät budjetointia lokakuussa, ja se olisi esitetyn mallin mukaisesti luontainen ajan kohta pilotoinnin käynnistämiseen. Mitattava kausi olisi silloin vuosi 2020.

Esimiesten valmennus ja palkitsemisen visualisointi olivat toimenpiteitä, joiden osalta tehtiin myönteinen päätös suoraan esittelytilaisuuden yhteydessä. Esimiesten valmennus käynnistyy loppuvuoden 2019 aikana. Toteutuksen ajankohta ja muoto tarkennetaan kesälomakauden jälkeen. Johtoryhmä näki tärkeäksi käydä samalla yhteistä keskustelua koko esimiesryhmän kesken, miten palkitsemisen kehittämisessä halutaan edetä. Tämä voi osaltaan vaikuttaa esimerkiksi siihen, millaisia keinoja ehdotettuun kertapalkitsemiseen on tarpeellista sisällyttää. Keskustelun alustuksena esitetään tähän työhön liittyvät tutkimustulokset, ja työn tekijällä halutaan säilyttää aktiivinen rooli palkitsemisen kehittämisessä myös opinnäytteen päättymisen jälkeen. Nykyisen palkitsemisen visualisointi ohjattiin tehtäväksi toimeksiantajan markkinointi- ja viestintäosastolle.

Kehittämissuunnitelman loppuun on koottuna vielä listauksen omaisesti erilaisia hankkeen aikana esiin nousseita yksittäisiä asioita tai ideoita. Ne eivät ole toimeksiantajan palkitsemisen kehittämisen kannalta tässä vaiheessa kriittisiä, ja niitä voidaan tarkastella ehdotetuista toimenpiteistä irrallisina. Ne on sisällytetty suunnitelmaan, koska niille voi olla käyttöä projektin myöhemmissä vaiheissa, ideoitaessa uusia palkitsemisen muotoja tai pohdittaessa kehittämisen suuntaa pidemmällä aikavälillä. Käynnissä oleva projekti jatkuu arviolta vielä ainakin vuosien 2019 ja 2020 ajan. Käytännössä tämä toteutuu, jos malli tiimikohtaisen suoriutumisen palkitsemisesta etenee testivaiheeseen. Projektista opinnäytteenä tehtävä osuus päättyi kehittämissuunnitelman luovutukseen toimeksiantajalle.

7 POHDINTA

Opinnäytetyö oli osa toimeksiantajan isompaa kehittämisprojektia. Opinnäytteenä tehtävän työn osuuden onnistumista mitattiin kahden etukäteen asetetun mittarin avulla, jotka olivat työn valmistuminen aikataulussa sekä tilaajan arvio tulosten ja ehdotettujen kehittämistoimenpiteiden hyödyllisyydestä. Näiden mittarien ohella tässä luvussa arvioidaan tutkimuksellisen kehittämistyön toteutumista ja saavutettuja tuloksia tekijän näkökulmasta. Luvun lopussa esitetään mahdollisia jatkotoimenpiteitä ja tutkimuksen kohteita, joita toimeksiantajan palkitsemisen kehittämisessä voidaan hyödyntää.

7.1 Palkitsemisen kehittäminen opinnäytetyönä

Tämän työn alkuperäisenä tavoitteena oli tarjota toimeksiantajalle valmis ehdotus palkitsemisjärjestelmäksi, jonka avulla voitaisiin toteuttaa vähintään kokeilu valitulle kohderyhmälle. Työn edetessä kävi kuitenkin selväksi, että kehittämisessä tulee ottaa huomioon paitsi organisaation nykyinen palkitsemisen kokonaisuus, myös monta muuta isoa kokonaisuutta. Motivaatioteorioihin ja palkitsemisen tapoihin sekä vaikutuksiin perehtyminen avasivat näkökulmia, joita työn suunnitteluvaiheessa ei vielä osattu ottaa huomioon. Näistä tärkeimpiä olivat tiimien osallistamisen välttämättömyys tavoitteisiin perustuvassa palkitsemisessä sekä parempi ymmärrys kokonaisuudesta, josta palkitseminen ja sen vaikutukset organisaatioissa lopulta muodostuvat. Tämän myötä tuli tarkoituksenmukaiseksi kytkeä palkitseminen yhteen toimeksiantajan strategian, johtamisen ja talouden kanssa. Tässä mittakaavassa toteutettuna kehittäminen vaatisi enemmän aikaa kuin oli käytettävissä opinnäytteen tekemiseen. Työn rajausta tai aikataulua ei kuitenkaan tarvinnut muuttaa alkuperäisestä. Sen sijaan opinnäytteen tavoitteeksi vaihdettiin palkitsemisen konkreettinen kehittämissuunnitelma, ja samalla kehittämistyön ajallista perspektiiviä pidennettiin organisaation sisällä. Kehittäminen jatkuu opinnäytetyön valmistuttua.

Kehittämistyön tavoitteiden tarkentuminen ja muuttuminen ovat tapaus tutkimukselle ominaisia piirteitä (Ojasalo ym. 2014, 54). Tutkimuksellisuuden kuuluu avoimuus uutta tietoa kohtaan, ja perustellusta syystä kehittämishanketta pitää mukauttaa saatuun tietoon perustuen. Tämä periaate toteutui työssä hyvin, mistä kiitos kuuluu myös toimeksiantajan ohjausryhmälle. Tilaaja on ollut työssä aktiivisesti mukana, mutta antanut samaan aikaan tekijälle vapauden ja luottamuksen. Alkuperäisiä suunnitelmia ja tavoitteita on saanut muuttaa, eikä aistittavissa ole ollut paineita viedä työtä johonkin valmiiksi määritellyyn suuntaan tai lopputulokseen. Aikataulun osalta tavoitteiden tarkentuminen tarkoitti kehittämisprojektin vaatiman ajan ja resurssien määrän kasvua. Opinnäytteen alkuperäisestä aikataulusta haluttiin pitää silti kiinni, koska muutoksista huolimatta oli tärkeää saada tulokset ja kehittämissuunnitelma hyödynnettäviksi ennen syksyä.

Tämä tavoite saavutettiin projektissa suunnitellusti. Teoreettisen viitekehysten kokoaminen kesti noin kuukaudella aiottua kauemmin ja yksittäisissä työvaiheissa esiintyi pientä vaihtelua. Kokonaisuutena opinnäyte kuitenkin eteni sille varatun aikavälin puitteissa.

Menetelmien valinnassa onnistuttiin hyvin. Tätä näkemystä puoltaa, että niiden avulla saatiin kerättyä ja selvitettyä kehittämisessä tarvittavia tietoja. Tekijän tuntemus aiheeseen projektin alkaessa oli vähäistä, joten tiedonhankinnan merkitys prosessissa oli tärkeässä osassa. Jos ajatellaan, että vastaava projekti aloitettaisiin nyt, voitaisiin monia valintoja tehdä suoraan tätä työtä varten kootun teorian ja tutkimusaineiston pohjalta. Kun aihe on aiemmin tuntematon, ohjaa se luontaisesti tutkimuksellisuuden periaatteisiin. Asioita pitää aidosti selvittää ennen kuin voi tehdä ratkaisuja, kuten tämän työn kohdalla toimittiin. Tehdyt ratkaisut ohjasivat sitten edelleen uusien tietojen hakemiseen. Kokemattomuuden käänköpuolena uuteen aiheeseen tutustuminen vei kauemmin aikaa, koska materiaalin etsiminen ja seulominen oli etenkin alkuvaiheessa työlästä. Prosessi vaati lukuisia toistoja ja tarkistuksia, jotta oli mahdollista arvioida löydetyn tiedon käytettävyyttä ja luotettavuutta tämän työn tarkoitukseen.

Tutkimuksellisessa kehittämistyön lähtökohtana on käytännössä tapahtuva kehittäminen, jonka toteutuksessa sovelletaan tieteellisen tutkimuksen hyviä käytäntöjä (Ojasalo ym. 2014, 17–20). Tämän työn kohdalla tutkimuksellisuus näkyy erityisesti kysely- ja haastattelututkimusten toteutuksessa sekä saatujen tulosten kytkemisessä teoriaan varsinaisen kehittämisen kohteen lisäksi. Kerättyä tietoa ja johtopäätöksiä pyrittiin varmentamaan ja tarkastelemaan kriittisesti, jotta kehittämissuunnitelmassa esitettyjen toimenpiteiden vaikuttavuus olisi mahdollisimman korkealla tasolla ja ne perustuisivat aiemmin tutkittuun tietoon.

Kuten tutkimustulosten luotettavuuden arvioinnissa todettiin, voidaan niitä lähtökohtaisesti pitää luotettavina. Siitä huolimatta voidaan prosessista tehdä muutama kriittinen huomio erityisesti tutkimuksellisesta näkökulmasta. Sähköisessä kyselyssä vastaajille ei annettu systemaattisesti ”ei mielipidettä” vaihtoehtoa, vaikka Hirsjärvi ym. (2007, 198) sitä suosittelevat. Asiasta voi olla myös toista mieltä, mutta kyselyn olisi joka tapauksessa hyvä noudattaa loogisesti jompaakumpaa vaihtoehtoa. Nyt vastausvaihtoehtojen periaate vaihtui saman kyselyn sisällä useampaan kertaan. Toinen ja huomattavasti isompi ongelma liittyy haastatteluaineiston litterointiin. Tietoarkiston (2017) mukaan vasta perustason litterointi täyttää minimitason aineiston mahdollista jatkokäyttöä ajatellen, mikä on tärkeä kriteeri aineiston muodostamiselle. Työresurssin kannalta oli perusteltua valita referoiva litterointi, mutta samalla tekijän oman tulkinnan osuus on noussut.

Projektin eettisyys toteutui hyvin. Empiirisessä osiossa varmistettiin huolellisesti tutkimuksiin osallistuneiden anonymiteetti sekä kerrottiin tutkimusten tarkoitus ja tavoitteet. Myös muilta osin asiat hoidettiin etukäteen

kuvatulla ja sovitulla tavalla. Kaikki mukana olleet henkilöt ovat osallistuneet vapaaehtoisesti. Kehittämistyöstä ja sen etenemisestä on tiedotettu työyhteisössä avoimesti ja tiedotuskanavia on ollut useampia, jolloin ainaakaan tiedon saatavuus ei ole muodostunut henkilöstölle haasteeksi. Ennen laajamittaista tiedottamista asioista keskusteltiin niin työnantajan kuin työntekijöiden edustajien kanssa, ja kehittämishanketta on pyritty viemään eteenpäin hyvässä hengessä. Työn eteneminen ja sen eri vaiheet on raportoitu huolellisesti, ja raportti mukaan lukien valmis produkti ovat julkisia. Raportti liitteineen on avoimesti hyödynnettävissä ja prosessi toistettavissa.

7.2 Kehittämistyön tuottama hyöty

Toimeksiantaja arvioi esitetyt kehittämistoimenpiteet hyödyllisiksi. Ehdotettuja toimenpiteitä oli neljä, joista kaksi päätettiin laittaa suoraan toteutukseen. Samoin toiset kaksi ehdotusta koettiin hyväksi, ja ne etenivät ensimmäisessä vaiheessa johtoryhmän jatkokäsittelyyn. Aikataulussa pysymisen ohella tilaajan arvio toimenpide-ehdotusten käyttökelpoisuudesta oli toinen tälle työlle etukäteen asetettu mittari. Molemmat tavoitteet saavutettiin, ja tältä osin työ voidaan todeta onnistuneeksi.

Hyödyllisyyden lisäksi on syytä tarkastella toimenpide-ehdotusten valmiutta käyttöönottamisen kannalta. Tiimikohtaiseen suoriutumiseen perustuvan palkitsemisen malli on näistä keskeneräisin. Se tarjoaa valmiin konseptin, josta voidaan tunnistaa prosessin pääpiirteittäinen kulku ja toimijat. Monimutkaisuutensa vuoksi siihen liittyy vielä monia käytännön tasolla ratkaistavia ja kokeiltavia asioita. Kuten mallin esittelyssä todettiin, toteutuu tärkein työ tiimien itsensä toimesta. Paras tapa on tehdä pilotointia ja kerätä todellisia kokemuksia, koska suunnittelussa ei voida ennakoita kaikkia esiin nousevia asioita. Konsepti on suunniteltu käytännössä niin pitkälle kuin se on kannattavaa ennen laajamittaisempaa ihmisten osallistamista. Ensimmäisenä osallistamisen asteena voidaan pitää johtoryhmän työskentelyä, jossa linjataan ensimmäisiä käytännön asioita, kuten kokeiluun osallistuvat tiimit, aikataulu ja budjetoinnissa palkitsemiseen varattava summa.

Esimiesten käyttöön tarkoitettu kertapalkkio on toinen jatkokäsittelyä vaativa kehittämistoimenpide. Tämän osalta esitetty malli on jo konkreettisempi sisältäen käytännön esimerkkejä palkitsemisen tavoista, suuruusluokasta ja budjetointiin liittyvästä toteutustavasta. Täysin käyttövalmis tämäkään ehdotus ei silti ole. Toimeksiantajan tehtäväksi jää esimiesten osallistaminen suunnitteluun ja yhteisten toimintatapojen kirjaaminen ja ohjeistaminen. Sekä tiimien palkitsemisen että esimiesten suorittaman palkitsemisen kehittäminen ovat molemmat asioita, joiden käsittely vieään lisäksi organisaation yt-ryhmään.

Viimeiset kaksi toimenpidettä, eli esimiesten palkitsemisvalmennus ja olemassa olevan palkitsemisen visualisointi, ovat käyttövalmiudeltaan parhaimmalla tasolla. Valmennukseen on kuvattu selkeä kohderyhmä, tavoite ja sisällöt. Palkitsemiseen visualisointiin on esitetty toteutustapa ja tarvittavat tiedot on koottu valmiiksi yhteen. Lisäksi toimeksiantajalta itseltään löytyy tarvittava erityisosaaminen, jota toimenpide edellyttää. Käyttöönoton hyvää astetta kuvaa, että nämä kaksi toimenpidettä päätettiin toteuttaa suoraan ilman jatkokäsittelyn tarvetta. Tätä raporttia varten koostettu taulukko palkitsemisen kokonaisuudesta lähetettiin markkinointi- ja viestintäosaston vastaavalle jo samana päivänä esittelytilaisuuden jälkeen.

Palkitsemisen kehittämissuunnitelman lisäksi työ tuotti muita hyötyjä. Sähköisen kyselyn tuottama vastausdata luovutettiin toimeksiantajalle mahdollista jatkokäyttöä ajatellen. Sitä voidaan hyödyntää esimerkiksi tulevien kyselyiden suunnittelussa, kun halutaan kerätä tietoa palkitsemisen vaikuttavuuden arvioimiseksi. Käytännön kehittämisen ohella projekti on ollut huomattava oppimiskokemus. Se on tuottanut uutta tietoa paitsi tekijälleen myös toimeksiantajan organisaatiolle. Päätös esimiesten valmennuksen toteuttamisesta välittää tietoa organisaatiossa ensin esimiehille ja sitä kautta edelleen koko henkilöstölle. Organisaation palkitsemistietämys kehittyy.

Lopuksi voidaan vielä mainita oppivan organisaation näkökulma. Tämä kehittämistyö on herättänyt tilaajan organisaatiossa mielenkiintoa ja ainakin jossain määrin myös keskustelua palkitsemisesta. Kun tähän yhdistetään tosiasia, että esitetyt kehittämistoimenpiteet ovat menossa eteenpäin, on palkitsemisen kehittämisessä otettu tärkeä askel. Projektin alkaessa aiemmat kehittämis ehdotukset olivat kaatuneet aiheen haasteellisuuteen. Tämän työn lopputuloksena esitetyt ratkaisut eivät ole ongelmattomia, ja viimeistään käytännön tasolle vietyinä niiden voi olettaa herättävän myös kritiikkiä. Yksittäisten toimenpiteiden onnistumisen tai epäonnistumisen sijaan on lopulta tärkeämpää, että organisaatio oppii tarkastelemaan palkitsemista strategisesti ja proaktiivisesti. Tulevina vuosina yritysten yhteiskunnallisen vastuun ennakoidaan nousevan entistä merkittävämpään rooliin liiketoiminnan kannalta. Se tarkoittaa, että jatkuvuudesta ja eettisesti kestävästä arvoista huolehtiminen ovat tärkeä tekijä asiakkaille ja työntekijöille. Ajantasainen ja vaikuttava palkitseminen on yksi väline, jolla voidaan edistää hyvän ja kestävä kehityksen mukaista henkilöstöpolitiikkaa.

7.3 Ehdotukset jatkotoimenpiteiksi

Työn alkuperäisen tavoitteen muuttaminen sulki pois mahdollisuuden seurata kehittämisellä aikaansaattavia vaikutuksia opinnäytetyön aikana. Tehdävillä toimenpiteillä aikaansaattavien vaikutusten arviointi on tärkeä osa kehittämistä, ja se auttaa kohdentamaan tulevia kehittämisresursseja oikeisiin asioihin. Vaikutuksia voidaan selvittää sisäisesti organisaation itsensä toimesta. Toinen vaihtoehto on teettää aiheesta seuranta tutkimus,

joka soveltuu tämän työn tavoin korkeakoulun opinnäytetyön aiheeksi. Samassa yhteydessä, tai tarvittaessa erillisenä aiheena, voidaan tilaajalle kehittää myös mittaristoa, jolla palkitsemisen vaikuttavuutta pystytään paremmin arvioimaan. Toimeksiantajan organisaatiossa työskentelee lähes 500 henkilöä, ja heidän joukossaan on todennäköisesti myös muita työn ohella opintojaan suorittavia. Työ voidaan hyvin teettää organisaation ulkopuolisella tekijällä, mutta parhaimmillaan se voi samalla edistää oman henkilöstön kouluttautumista.

Suunnitelmassa esitettyjen kehittämistoimenpiteiden toteutuksen lisäksi on suositeltavaa, että organisaatiossa pohditaan keinoja tehdä palkitsemisen kehittämisestä jatkuvaa. Nylanderin (2015, 188–189) näkemyksen mukaan palkitsemisen kehittämisen tulee olla toistuvaa ja hallittua. Jatkuvalla kehittämisellä varmistetaan, että organisaation palkitsemisjärjestelmä reagoi ajan ja strategian vaatimiin muutoksiin. Muuten vaarana on palkitsemisen vaikuttavuuden heikkeneminen. Toimeksiantajan kohdalla tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi palkitsemisjärjestelmän tarkastelun lisäämistä osaksi vuosikelloa ja vastuuhenkilön tai -ryhmän nimeämistä, jonka tehtävänä on seurata ja suunnitella palkitsemisen toimivuutta ja kehittämistarpeita. Asia kuuluu nykyisessä organisaatiossa ikään kuin automaattisesti henkilöstöosastolle ja henkilöstöpäällikölle. Asian organisointia ei sinällään ole välttämätöntä muuttaa. Kyse on prosessin kuvaamisesta ja näkyväksi tekemisestä, jotta se erottuu omana osa-alueena. Asiaa voi verrata palkitsemisen kokonaisuuden visualisointiin. Sekä palkitsemisjärjestelmä että siihen liittyvät prosessit toimivat tehokkaammin, kun niillä on olemassa selkeä ja näkyvä rakenne. Palkitsemisen jatkuvan kehittämisen tavoitteena on synnyttää toimeksiantajan työyhteisöön kulttuuria, jossa palkitseminen on muuttuvaa ja myös rohkeasti kokeilevaa. Tällä vältetään liian staattisen palkitsemisjärjestelmän tyypillistä ongelmaa, jossa järjestelmään tuodut uudet palkitsemisen tavat pyrkivät heti vakiintumaan. Palkitsemisen kokonaisuus ei voi olla kokonaismäärältään ja panostuksiltaan jatkuvasti kasvavaa.

Pelillistämisen näkökulma jäi tässä työssä lopulta hyvin vähäiseksi. Tähän vaikutti ratkaisevasti prosessin aikana tunnistettujen kehittämistarpeiden tarkentuminen ja poikkeaminen alkuperäisestä ajatuksesta. Pelillistämisen merkitys arvioitiin työn aloitusvaiheessa isommaksi. Puhtaasti tämän työn näkökulmasta pelillistämisen teoria olisi voitu jättää lopullisesta raportista jopa kokonaan pois. Se päätettiin kuitenkin säilyttää, koska pelillistämisen tuoma hyödyntämispotentiaali on tärkeä näkökulma palkitsemisen kehittämisen edetessä tämän työn jälkeen. Koulutuslalla on viime vuosina puhuttu paljon oppimisen pelillistämisestä ja oppimisleleistä. Keskustelu on kohdentunut ensisijaisesti toimeksiantajan asiakaskuntaan, mutta samat menetelmät voivat yhtälailla palvella henkilöstöä organisaation sisällä. Tehokkuus piilee osin siinä, että käytännössä kaikilla on jotain kokemusta pelaamisesta, kuten suomalainen pelaajabarometri osoitti. Peleissä puolestaan toistuvat monet motivaatioteorioissa tärkeiksi havaitut asiat, kuten

tavoitteen ja tehtävien selkeys, palaute omasta etenemisestä, onnistuminen ja palkitseminen esimerkiksi voittamalla. Palkitseminen on lähtökohdiltaan hyvä alusta soveltaa pelillistämisen elementtejä, tai niitä voidaan käyttää lisäämään työtehtävien ja –prosessien mielekkyyttä. Kolmas ehdotus jatkotoimenpiteeksi on, että pelillistämisen soveltamismahdollisuuksia sisäisissä toiminnoissa selvitetään lisää. Tässä kannattaa hyödyntää korkeakoulun opinnäyteprojektia, joka on hyvä ja kustannustehokas keino lisätä aiheen tuntemusta ja osaamista organisaatiossa.

8 YHTEENVETO

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää toimeksiantajan palkitsemisjärjestelmää. Työ toteutettiin tutkimuksellisenä kehittämistyönä ja lähestymistavaksi valittiin tapaustutkimus. Teoreettinen viitekehys rakentui ensisijaisesti motivaatioteorioista, palkitsemistavoista ja organisaation palkitsemisen suunnittelusta. Työn empiirisessä osassa tutkittiin toimeksiantajan henkilöstön näkemyksiä ja odotuksia palkitsemiselle. Menetelminä käytettiin sähköistä kyselyä ja teemahaastatteluja. Tilaajan nykyistä palkitsemisen kokonaisuutta tarkasteltiin strategisen palkitsemisen näkökulmasta, ja kehittämistyön tuloksena laadittiin tilaajan palkitsemisjärjestelmän kehittämissuunnitelma. Valmis suunnitelma sisälsi neljä toimenpide-ehdotusta, jotka toimeksiantaja arvioi hyödyllisiksi ja käyttökelpoiksi. Toimenpiteistä kaksi eteni suoraan toteutukseen, ja loput kaksi otettiin johtoryhmän jatkokäsittelyyn.

Opinnäytetyö saavutti sille asetetun laadullisen ja aikataulullisen tavoitteen. Työn lähtökohtana oli löytää keinoja, miten palkitsemisen kehittämällä voitaisiin tukea henkilöstön kokemaa työmotivaatiota ja sitä kautta organisaation menestymistä. Toimenpide-ehdotukset perustuvat strategisen palkitsemisen näkökulmaan, ja ne kytkettiin toimeksiantajan olemassa oleviin prosesseihin. Palkitseminen liitettiin kolmeen keskeiseen tekijään, jotka ovat strategia, talous ja johtaminen. Strategia määrittää menestykijät, joita palkitsemisella halutaan edistää. Talous määrittää palkitsemisen edellytyksenä olevien resurssien käyttöä, ja johtaminen on avain palkitsemisen vaikuttavuuteen. Esimies soveltaa palkitsemisen eri muotoja ja viestii palkitsemisesta oman palkitsemistietämyksensä pohjalta. Hän kohtaa henkilöstöä työn äärellä ja pystyy ottamaan huomioon työmotivaation ja palkitsemisen kokemisen yksilöllisyyden.

Kehittämiseen liittyy väistämättä aina epävarmuutta, eikä esitettyjen toimenpiteiden vaikutuksia voida tietää etukäteen. Onnistumisen todennäköisyys kuitenkin kasvaa, kun toimenpiteet perustuvat kattavaan tietopohjaan ja huolelliseen toimintaympäristön kartoitukseen. Oppiva organisaatio kykenee lisäksi kokeilemaan, arvioimaan tuloksia ja kehittämään toimintaansa edelleen niiden pohjalta. Jatkuvan kehittämisen periaate soveltuu hyvin myös palkitsemisen kehittämiseen, ja sitä voidaan pitää jopa edellytyksenä palkitsemisjärjestelmän ajantasaisuudelle ja vaikuttavuudelle. Tässä työssä käytettyä kehittämisen prosessia voidaan toistaa, eikä se ole organisaatio- tai alapidonnainen. Tilaajaorganisaation toimintaympäristö huomioon ottaen tämä työ soveltuu malliksi erityisesti koulutus- ja muille julkisen rahoituksen organisaatioille. On kuitenkin muistettava, että organisaatiokohtaiset erot voivat olla huomattavia esimerkiksi strategian, työskentelykulttuurin ja käytössä olevien työ- ja virkaehtosopimusten osalta. Näiden huomioon ottaminen on edellytys palkitsemisen ja organisaation yhteensopivuudelle.

LÄHTEET

Alaräisänen, P. (2014). Palkitseminen työelämässä. Palkitsemisen todellisuus suomalaisilla työmarkkinoilla johtavassa asemassa työskentelevien näkökulmasta. Väitöskirja. Acta Electronica Universitatis Lapponiensis 147. Haettu 11.9.2018 osoitteesta <https://lauda.ulapland.fi/handle/10024/61687>

Ammatillisten aikuiskoulutusten työehtosopimus (2018). Sivistystyönantajat, Sivistä. Haettu 8.5.2019 osoitteesta https://www.sivista.fi/wp-content/uploads/2018/10/Aikkari_TES_1.3.2018.pdf

Csikszentmihály, M. (2004). Flow, the secret to happiness. TED Talks. Haettu 11.1.2019 osoitteesta https://www.ted.com/talks/mihaly_csikszentmihaly_on_flow

Csikszentmihály, M., Abuhamdeh, S. & Nakamura, J. (2005). Flow. Teoksessa A., Elliot & C. Dweck (toim.) *Handbook of Competence and Motivation*. New York: The Guilford Press, 598–608.

Deci, E. & Moller, A. (2005). The Concept of Competence. A Starting Place for Understanding Intrinsic Motivation and Self-Determined Extrinsic Motivation. Teoksessa A., Elliot & C. Dweck (toim.) *Handbook of Competence and Motivation*. New York: The Guilford Press, 579–597.

Deterding, S., Dixon, D., Khaled, R. & Nacke, L. (2011). From Game Design Elements to Gamefulness: Defining “Gamification”. *Proceedings of the 15th International Academic MindTrek Conference: Envisioning Future Media Environments*, 9–15. Haettu 22.1.2019 osoitteesta <https://dl.acm.org/citation.cfm?id=2181037>

Eduskunta (2019). Työaikalain kokonaisuudistus. Haettu 20.2.2019 osoitteesta https://www.eduskunta.fi/FI/tietoaeduskunnasta/kirjasto/aineistot/kotimainen_oikeus/LAT/Sivut/tyoaikalaki.aspx

Elinkeinoelämän keskusliitto EK (2012). *Palkitaan tuloksesta! Palkkiojärjestelmät yksityisellä sektorilla*. EK:n palkkausjärjestelmätiedustelu 2011. Haettu 21.1.2019 osoitteesta https://ek.fi/wp-content/uploads/Palkkausjarjestelmat_2012.pdf

Gorman, P. (2003). *Motivation and Emotion*. Lontoo: Routledge.

Grensing, L. (1989). Motivointi ilman rahaa – helpompaa kuin luulisikaan. Teoksessa A., Dale Timpe (toim.) *Mikä motivoi henkilöstöä*. Englanninkielisestä alkuteoksesta *Motivation of Personnel* suomentanut ja Suomen oloihin toimittanut U. Ropponen. Espoo: Weilin+Göös, 101–106.

Gustafsson, R. & Jokinen, A. (1997). *Palkitse työmenestys!* Helsinki: Kaup-pakaari Oy, Yrityksen tietokirjat.

Hakonen, A., Salimäki, A. & Hulkko, K. (2005). *Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2004. Yhteistoiminnallinen kehittäminen, yhteensopivuus ja toi-mivuus*. Työpoliittinen tutkimus. Työministeriö. Haettu 21.1.2019 osoit-teesta http://rewardresearch.aalto.fi/fi/research/tutkimusraportit/palkit-semisen_tila_ja_muutos_2004.pdf

Hakonen, A. (2015). Psykologiset motivaatioteoriat – milloin palkitseminen motivoi? Teoksessa A., Hakonen & M., Nylander (toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-kustannus, 135–158.

Hakonen, A. & Nylander, M. (2015). *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-kustannus.

Hakonen, A., Nylander, M. & Sweins, C. (2015). Palkitsemisen vaikutta-vuus. Teoksessa A., Hakonen & M., Nylander (toim.) *Palkitseminen ihmis-ten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-kustannus, 231–246.

Hamari, J., Koivisto, J. & Sarsa, H. (2014). Does Gamification Work? - A Lit-erature Review of Empirical Studies on Gamification. *Proceedings of the 47th Hawaii International Conference on System Sciences*, 3025–3034. Haettu 21.3.2018 osoitteesta https://people.uta.fi/~kluham/2014-ha-mari_et_al-does_gamification_work.pdf

Helsingin Sanomat (2014). Tutkija: Työaika on menneen maailman mit-tari. Uutinen 17.11.2014. Haettu 20.2.2019 osoitteesta <https://www.hs.fi/ura/art-2000002778276.html>

Henkilöstörahasolaki 934/2010. Haettu 15.2.2019 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2010/20100934#L6P45>

Herzberg, F. (1966). *Work and The Nature of Man*. New York: Thomas Y. Crowell Company.

Hewitt, J. (2018). The Key to Sustainable High Performance. Luento 26.9.2018, Nordic Business Forum, Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita*. 13. painos. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Hulkko-Nyman, K. (2015). Miten teoriat heijastuvat johdon toimintaan ja päätöksiin palkitsemisasioissa. Teoksessa A., Hakonen & M., Nylander (toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-kustannus, 171–182.

Hunter, M. (2012). How Motivation Really Works: Towards an Emoto-Motivation Paradigm. *Economics, Management, and Financial Markets* 7(4), 138–196. Haettu 10.12.2018 osoitteesta <https://search-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/docview/1326326749>

Huotari, K. & Hamari, J. (2017). A definition for gamification: anchoring gamification in the service marketing literature. *Electronic Markets; Heidelberg* 27(1), 21–31. Haettu 22.1.2019 osoitteesta <https://search-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/docview/1865253937?accountid=27301>

Hyria koulutus (2017). Hyriakertomus 2017. Hyria koulutus Oy. Haettu 16.4.2019 osoitteesta <https://www.hyria.fi/hyria/hyriakertomus>

Hyria koulutus (2019). Liite 1: Henkilöstö numeroina. Hyria koulutus Oy.

Iivari, P. (2019). VS: Saisinko konsernin liikevaihtolukuja. Sähköpostiviesti tekijälle 17.4.2019.

Ikävalko, H. (2015). Yhteensopivuus yrityksen strategian ja palkitsemisratkaisujen välillä – kontingenssiteoreettinen lähestymistapa. Teoksessa A., Hakonen & M., Nylander (toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-kustannus, 105–120.

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

Kalliopuska, M. (2005). *Psykologian sanasto*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Kamensky, M. (2015). *Menestyksen timantti. Strategia, johtaminen, osaaminen, vuorovaikutus*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kauhanen, J. (2010). *Suorituksen johtaminen ja palkitseminen*. Helsinki: Infor Oy.

Kinnunen, J., Lilja, P. & Mäyrä, F. (2018). *Pelaajabarometri 2018 : Monimuotoistuva mobiilipelaaminen*. Tampereen yliopisto. Haettu 21.3.2019 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-03-0870-4>

Kotler, S. (2018). Climbing Mount Bold: How Companies Can Level-Up Their Game Like Never Before with Accelerating Technology and the Power of the Crowd. Luento 27.9.2018, Nordic Business Forum, Helsinki.

Laki ammatillisesta koulutuksesta 531/2017. Haettu 9.5.2019 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2017/20170531?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=ammatillisesta%20koulutuksesta>

Latham, G. (2012). *Work Motivation. History, Theory, Research and Practice*. 2. painos. Los Angeles: SAGE Publications, Inc.

Liinalaakso, V., Moisio, E. & Tiihonen, J. (2016). *Reilu palkitsemisjärjestelmä. Pk-yrityksen opas palkkauksesta ja palkitsemisesta*. Helsinki: Teknoliateollisuus ry.

Locke, E. & Latham, G. (1996). Goal Setting Theory: An Introduction. Teoksessa R. Steers, L., Porter & G., Bigley (toim.) *Motivation and Leadership at Work*. 6. painos. New York: The McGraw Hill Companies, Inc., 95–121.

Maaniemi, J. (2015). Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa – mitä se on, miksi sillä on väliä? Teoksessa A., Hakonen & M., Nylander (toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-kustannus, 123–134.

Martela, F. & Jarenko, K. (2017). *Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Helsinki: Alma Media Oy.

Maslow, A. (1943). A Theory of Human Motivation. *Psychological Review* 50(4), 370–396. Haettu 16.11.2018 osoitteesta <http://dx.doi.org/10.1037/h0054346>

Mayor, P. & Risku, M. (2015). *Opas yksilölliseen motivointiin*. 16 perustarvetta johtamisen apuna. Helsinki: Talentum Media Oy.

McClelland, D., Koestner, R. & Weinberger, J. (1989). How Do Self-Attributed and Implicit Motives Differ? *Psychological Review* 96(4), 690–702.

McClelland, D. & Burnham, D. (1976). Power Is the Great Motivator. Teoksessa *Harvard Business Review. Classics* (2008). Boston: Harvard Business School Publishing.

McClelland, D. (1987). *Human Motivation*. Cambridge: Cambridge University Press.

McClelland, D. (1966). That Urge to Achieve. *Think Magazine* 32(6), 73–80. Haettu 10.12.2018 osoitteesta http://faculty.knox.edu/fmcan-dre/urge_to_achieve.pdf

McClelland, D. & Franz, C. (1992). Motivational and Other Sources of Work Accomplishments in Mid-Life: A Longitudinal Study. *Journal of Personality* 60(4), 679–707. Haettu 17.1.2019 osoitteesta <http://content.ebscohost.com/Content-Server.asp?T=P&P=AN&K=9212283733&S=R&D=afh&EbscoContent=dGJyMNLe80Sep7U4yNfsOLCmr1GeprJSsae4S7aWxWXS&ContentCustomer=dGJyMPGqtU%2B1q7dLuePfgeyx44Dt6fIA>

Niitamo, P. (2002). Tunneperäinen ja tietoperäinen motivaatio. Teoksessa K., Salmela-Aro & J., Nurmi (toim.) *Mikä meitä liikuttaa? Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus, 40–52.

Nylander, M. (2015). Jatkuvasa liikkeessä – palkitsemisen kehittäminen organisaatioissa. Teoksessa A., Hakonen & M., Nylander (toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-kustannus, 183–198.

Vantaan Sanomat (2017). OAJ: Vapaus on suomalaisen opettajuuden kivi-jalka – "Nyt työ perustuu luottamukseen". Artikkelin 15.12.2017. Toimittanut M. Lumme. Haettu 29.5.2019 osoitteesta <https://www.vantaansanomat.fi/artikkeli/589982-oaj-vapaus-on-suomalaisen-opettajuuden-kivi-jalka-nyt-tyo-perustuu-luottamukseen>

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Opetushallitus (2019). Opetus- ja kulttuuritoimen rahoitusjärjestelmän raportit. Haettu 16.4.2019 osoitteesta <https://vos.oph.fi/cgi-bin/tie-dot1.cgi?saaja=53071#v>

Opetus- ja kulttuuriministeriö (2019). Ammatillisen koulutuksen reformi. Haettu 16.4.2019 osoitteesta <https://minedu.fi/amisreformi>

Otala, L. & Ahonen, G. (2003). *Työhyvinvointi tuloksen tekijänä*. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Peltomaa, H. (n.d.). Mallioppiminen (sosiaalinen oppiminen). Opinto.net. Haettu 16.11.2018 osoitteesta <http://www.opinto.net/web/par-ser.php?sec=psyk&page=kogni-002-2>

Reiss, S. (2004). Multifaceted Nature of Intrinsic Motivation: The Theory of 16 Basic Desires. *Review of General Psychology* 8(3), 179–193. Haettu 16.11.2018 osoitteesta <http://idspublishing.com/resources/Multifaceted-nature-of-intrinsic-motivation.pdf>

Ruohotie, P. & Honka, J. (2002). *Palkitseva ja kannustava johtaminen*. 1.–2. painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Ryan, R. & Deci, E. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist* 55(1), 68–78.

Saarnio, A., Puttonen, V. & Eronen, A. (2000). *Omistajälähtöinen johtaminen. Yritysjohdo markkinoiden ristitulessa*. Porvoo: WS Bookwell Oy

Seiler, S., Lent, B., Pinkowska, M. & Pinazza, M. (2012). An integrated model of factors influencing project managers' motivation — Findings from a Swiss Survey. *International Journal of Project Management* 30(1), 60–72. Haettu 16.11.2018 osoitteesta <https://www-sciencedirect-com.ezproxy.hamk.fi/science/article/pii/S0263786311000354#bb0015>

Sinokki, M. (2016). Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Sistonen, M. (2008). *Paranna tuloksia ja palkitse*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Steers, M., Porter, L. & Bigley, G. (1996). *Motivation and Leadership at Work*. 6. painos. New York: The McGraw Hill Companies, Inc.

Study.com (n.d.). Ivan Pavlov and Classical Conditioning: Theory, Experiments & Contributions to Psychology. Haettu 16.11.2018 osoitteesta <https://study.com/academy/lesson/ivan-pavlov-and-classical-conditioning-theory-experiments-contributions-to-psychology.html>

Suomen henkilöstörahasot ry (n.d.). Tietoja rahastoista. Haettu 14.2.2019 osoitteesta <http://www.henkilostorahastot.fi/mika-henkilostorahasto-0>

Tietoarkisto (2017). Kvalitatiivisen datatiedoston käsittely. Tampereen yliopisto, Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Haettu 2.4.2019 osoitteesta <https://www.fsd.uta.fi/aineistonhallinta/fi/kvalitatiivisen-datan-kasittely.html>

Tilastokeskus (2018). Palkat ja työvoimakustannukset. Haettu 28.5.2019 osoitteesta https://www.tilastokeskus.fi/tup/suoluk/suoluk_palkat.html

Tuominen, S. (2019). Palkkamallin uudistaminen – Case: Yritys X. Ylempään ammattikorkeakoulututkimuksen opinnäytetyön loppuseminaari 23.4.2019, Hämeenlinnan ammattikorkeakoulu, Hämeenlinna.

TYT (n.d.). Behaviorismia: Skinner ja operantti ehdollistuminen. Tampereen yliopisto, avoimen yliopiston psykologian peruskurssi. Haettu 16.11.2018 osoitteesta <http://www.uta.fi/avoinyliopisto/arkisto/sosiaali-psykologia/skinner.html#Skinner>

Työaikalaki 606/1996. Haettu 13.2.2019 osoitteesta <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/1996/19960605>

Vartiainen, M. & Nurmela, K. (2002). Tavoitteet ja tulkinat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa K., Salmela-Aro & J., Nurmi (toim.) *Mikä meitä liikuttaa? Modernin motivaatiopsykologian perusteet*. Jyväskylä: PS-kustannus, 188–212.

Verohallinto (2018). Henkilökuntaedut verotuksessa. Ohje, diaarinumero VH/3082/00.01.00/2018. Haettu 14.2.2019 osoitteesta <https://www.vero.fi/syventavat-vero-ohjeet/ohje-hakusivu/62486/henkil%C3%B6kuntaedut-verotuksessa2/>

Vilka, H. & Airaksinen, T. (2003). *Toiminnallinen opinnäytetyö*. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Werbach, K. (2014). (Re)Defining Gamification: A Process Approach. Teoksessa A., Spagnolli, L., Chittaro & L., Gamberini (toim.) *Persuasive Technology. 9th International Conference, PERSUASIVE 2014, Padua, Italy, May 21-23, 2014. Proceedings*, 266–272. Haettu 22.1.2019 osoitteesta https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-319-07127-5_23

Ylikorkala, A. & Sweins, C. (2015). Palkitsemisen kokonaisuus. Teoksessa A., Hakonen & M., Nylander (toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-kustannus, 21–40.

KYSELYTUTKIMUKSEN KYSYMYKSET JA VASTAUSVAIHTOEHDOT

Palkitsemisen kehittäminen

Tämä kysely on osa ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytettä, jossa etsitään uusia malleja Hyrian henkilöstön motivointiin ja palkitsemiseen.

*Pakollinen

Taustatiedot

Työskentelen *

- Opetus- ja ohjaustehtävissä (opettajat, kouluttajat, erityisopettajat, ammatilliset ohjaajat, opinto-ohjaajat)
- Muissa tehtävissä (muut kuin edellä mainitut)

Toimin *

- Työntekijänä
- Esimiehenä (mukaan lukien päällikkötehtävät, joissa ei suoria alaisia)

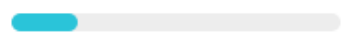
lältäni olen *

- Alle 35 vuotta
- 35-50 vuotta
- Yli 50 vuotta

Työurani pituus Hyriassa (laske mukaan myös työkokemus säätiön, Hyrian tytäryhtiön tai Hyriaa edeltäneen oppilaitoksen palveluksessa) *

- 0-7 vuotta
- 8-15 vuotta
- Yli 15 vuotta

SEURAAVA



Sivu 1 / 5

Palkitsemisen kehittäminen

*Pakollinen

Palkitsemisen käytänteet

Toivoisin palkitsemisen olevan sidoksissa *

- Henkilökohtaiseen suoriutumiseen
- Oman osaston/tiimin suoriutumiseen
- Sekä henkilö- että tiimikohtaiseen suoriutumiseen

Tavoitteiden ja palkitsemisen aikaväli *

- Minua kannustaa enemmän lyhyen aikavälin palkitseminen
- Minua kannustaa enemmän pidemmän aikavälin palkitseminen
- Mielestäni on hyvä olla yhtä aikaa sekä lyhyen että pidemmän aikavälin tavoitteita
- En osaa sanoa

Sopiva aikaväli tavoitteiden seurannalle ja siitä ansaittavaan palkkioon olisi *

- Kerran vuodessa
- Kaksi kertaa vuodessa
- 3-4 kertaa vuodessa
- En osaa sanoa
- Muu: _____

Arvioi seuraavien palkitsemismuotojen tärkeyttä itsellesi.
(Huom. Alla oleva listaus on tarkoituksella yleinen eikä ole sidoksissa Hyriaan.) *

	Suuri merkitys minulle	Kohtalainen merkitys minulle	Vähäinen merkitys minulle	Ei juurikaan merkitystä minulle
Rahapalkkio	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tavaralahjakortti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan valmiiksi valitsema tuote tai tuotevalikoima (sisältö on yllätys)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Matkalahjakortti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Elämystalahjakortti, esim. ravintola tai teatteri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus valita parempi työpuhelin, tietokone tms.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ilmaiset lounaat, kahvit tai limut työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Osastokohtainen palkkio, esim. lisäraha osaston itse valitsemaan toimintaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nimeäminen kuukauden työntekijäksi tai muu vastaava tunnustus ja kiitos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ilmainen nettiyhteys kotiin	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tuki lapsen tai perheen urheiluharrastukselle, esim. sponsorimaksu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ylimääräinen palkallinen vapaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nykyistä laajempi jousto työajoissa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus osallistua itseä kiinnostaviin projekteihin tai muuten vaikuttaa enemmän oman työn sisältöön ja määrään	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Paremmat kouluttautumismahdollisuudet, esim. pääsy maksullisiin koulutuksiin ja/tai opiskelu työajalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Uralla eteneminen, kuten ylennykset tai tehtävien vaihto	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Säännöllinen ja rakentava palaute tekemästani työstä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Nykyistä laajemmat työterveyspalvelut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lapsen hoitomahdollisuus työpaikalla	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Lahjoitus valitsemaani hyväntekeväisyyskohteeseen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Voit vielä halutessasi tarkentaa vastaustasi edelliseen kysymykseen tai esittää muita palkitsemisen tapoja.

Oma vastauksesi

Työhöni liittyen kaipaisin tällä hetkellä eniten (valitse tärkein) *

- Parempaa palkkausta ja luontoisetuja
- Enemmän vapaa-aikaa
- Pienempää työmäärää tai muuten kevennystä työn tahtiin
- Muutosta työtehtäviin tai työtehtävien sisältöön
- Enemmän ja/tai rakentavampaa palautetta työstäni
- Parempaa työilmapiiriä
- Parempia työtiloja tai -välineitä
- Lisää joustavuutta työn tekemisen tapoihin ja mahdollisuuksiin
- Muu: _____

TAKAISIN

SEURAAVA

Sivu 2 / 5

Palkitsemisen kehittäminen

*Pakollinen

Palkitsemisen ja työhön liittyvien tavoitteiden välinen yhteys

Mielestäni palkitsemisessa pitäisi hyödyntää seuraavanlaisia mittareita tai tavoitteita. (Voit valita useampia vaihtoehtoja sekä esittää myös kokonaan uusia kohdassa muu.) *

- Asiakastyytyväisyys (opiskelijapalautekyselyt, sisäiset kyselyt tukipalveluiden käytöstä)
- Valmistuneiden opiskelijoiden määrä ja/tai suoritettut tutkinnon osat
- Suoritettujen palvelupyyntöjen (tai vastaavanlaisten tehtävien) lukumäärä
- Oma henkilökohtainen osaaminen ja monipuolinen käytettävyys eri työtehtävissä
- Vasteajat (suoritusten kirjaukset, palvelupyyntöjen valmistuminen, muut annetut aikataulut)
- Toteutukseen viedyt aloitteet ja kehittämissideat
- Henkilökohtaisen työpanoksen arviointi yhdessä oman esimiehen kanssa
- Kehityskeskustelussa sovittujen henkilökohtaisten tavoitteiden toteutumisen seuranta
- Oman osaston taloudelliset tavoitteet
- Uudet asiakaskontaktit ja myyntityö
- En osaa sanoa
- Muu: _____

Voit vielä halutessasi tarkentaa vastaustasi edelliseen kysymykseen tai muuten kommentoida aihetta.


Oma vastauksesi

Koen, että työssäni on nykyisellään tavoitteita, joita palkitsemisessa voitaisiin hyödyntää. *

- Kyllä. Työssäni on tavoitteita ja niiden mittaaminen on suhteellisen helppoa.
- Vain osittain. Työni tavoitteita ja/tai niiden mittaamista pitää suunnitella ja täsmentää ennen kuin niitä voidaan käyttää tasapuolisesti palkitsemisen perusteena.
- Ei. Työssäni ei ole tällä hetkellä riittävän selkeitä ja mitattavissa olevia tavoitteita.

TAKAISIN

SEURAAVA

 Sivu 3 / 5

Palkitsemisen kehittäminen

*Pakollinen

Työmotivaatio

Mikä seuraavista vaihtoehdoista kuvaa parhaiten nykyistä työmotivaatiotasi? *

- Erittäin hyvä
- Hyvä
- Ei hyvä, muttei huonokaan
- Huono
- Erittäin huono

Mikä seuraavista vaihtoehdoista kuvaa parhaiten nykyistä työtyytyväisyyttäsi? *

- Erittäin hyvä
- Hyvä
- Ei hyvä ,muttei huonokaan
- Huono
- Erittäin huono

Työssäni motivaatiota ja tyytyväisyyttä EDISTÄVÄT eniten...

Oma vastauksesi

Työssäni motivaatiota ja tyytyväisyyttä LASKEVAT eniten...

Oma vastauksesi

Uskon, että palkitsemisella olisi myönteistä vaikutusta kokemaani työmotivaatioon. *

- Kyllä (myönteinen vaikutus motivaatioon)
- Ei (ei vaikutusta tai negatiivinen vaikutus motivaatioon)
- En osaa sanoa

Uskon, että palkitsemista voitaisiin hyödyntää Hyriassa johtamisen välineenä. *

- Kyllä
- Ei

TAKAISIN

SEURAAVA

 Sivun 4 / 5

Palkitsemisen kehittäminen

Vastausten lähettäminen ja vapaaehtoinen osallistuminen arvontaan

Kysely sulkeutuu ja vastauksesi tallentuvat, kun painat alla olevaa "LÄHETÄ"-painiketta.

Jos haluat osallistua arvontaan, klikkaa vastausten lähettämisen jälkeen avautuvaa linkkiä. Se ohjaa sinut erilliseen kyselyyn, jossa voit jättää nimesi ja yhteystietosi. Tällä tavoin antamiasi vastauksia ei voida yhdistää arvontaa varten kerättäviin tietoihin.

Kiitos vastauksistasi ja ajastasi!

[TAKAISIN](#)[LÄHETÄ](#) Sivuu 5 / 5

HAASTATTELUTUTKIMUKSEN KYSYMYKSET

1. Hyria ja työntekijöiden palkitseminen. Millaisia mielikuvia ja ajatuksia tämä sanapari sinussa näin äkkiseltään tai ensireaktiona herättää?
2. Mistä työhön liittyvän palkitsemisen kokonaisuus muodostuu Hyriassa? Mitä kaikkea siihen mielestäsi liittyy?
3. Mitä mieltä olet Hyrian nykyisestä palkitsemisen kokonaisuudesta? Mikä siinä on hyvää ja toisaalta mikä ei kenties toimi, tai mitä siitä puuttuu?
4. Miten arvioisit palkitsemiseen liittyvää ilmapiiriä työyhteisössä tällä hetkellä? Esim. miten työnantajan tai esimiesten koetaan suhtautuvan henkilöstön onnistumisiin ja palkitsemiseen ylipäätään, ja miten se näkyy käytännössä?
5. Tammikuisessa kyselyssä noin 85 % vastaajista uskoi palkitsemisen lisäävän työmotivaatiota. Toisin sanoen loput 15 % olivat asiasta epävarmoja tai sitä mieltä, ettei palkitsemisella ole vaikutusta lainkaan tai että vaikutus voi olla jopa negatiivinen. Mitä mieltä olet tästä tuloksesta? Osaatko sanoa, millaisia huolia tai pelkoja palkitsemiseen mahdollisesti liittyy?
6. Tammikuisessa kyselyssä rahallinen palkitseminen arvioitiin hyvin tärkeäksi palkitsemisen muodoksi (suuri merkitys: noin 60 % vastaajista, kohtalainen merkitys: noin 30 % vastaajista). Tunnistatko ilmiön (esim. omassa tiimissäsi), ja miksi arvelisit rahallisen palkitsemisen olevan monen hyrialaisen mielestä tärkeää?
7. a) Mitkä ovat mielestäsi hyvän ja oikeudenmukaisen palkitsemisen periaatteita?
b) Miltä osin nämä toteutuvat tai eivät toteudu Hyriassa tällä hetkellä?
8. Millaisista asioista tai tavoitteista Hyriassa pitäisi sinun nähdäksesi palkita?
9. Kenen sinun mielestäsi tulisi päättää palkitsemisesta?
10. Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia ja auttaa kehittämään Hyrian palkitsemisjärjestelmää eli palkitsemisen kokonaisuutta. Millaisia toiveita, odotuksia tai ajatuksia sinulla on tämän kehittämisen suhteen?

PALKITSEMISEN KEHITTÄMISSUUNNITELMA (PRODUKTI)

**Palkitsemisjärjestelmän
kehittäminen**
Hyria koulutus Oy

YAMK-opinnäytetyö, kevät 2019

Matti Kymäläinen

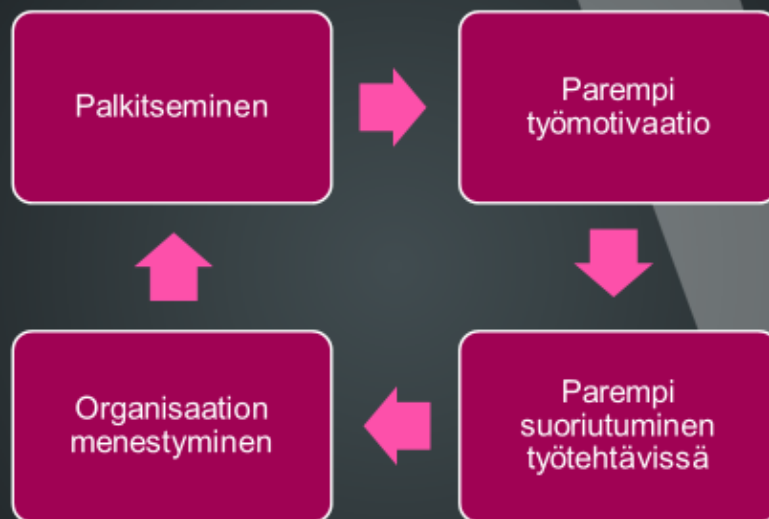
Kehittämistyön tavoite ja taustat

Projektin tavoitteet

Kartoittaa toimeksiantajan nykyisen palkitsemisen kokonaisuus ja tunnistaa teoriaan ja kerättävään tutkimusaineistoon peilaten tärkeitä kehittämisen kohteita.

Laatia perustellut toimenpide-ehdotukset, joilla palkitsemista voidaan kehittää toimeksiantajan strategia, työyhteisö ja muut olosuhteet huomioon ottaen.

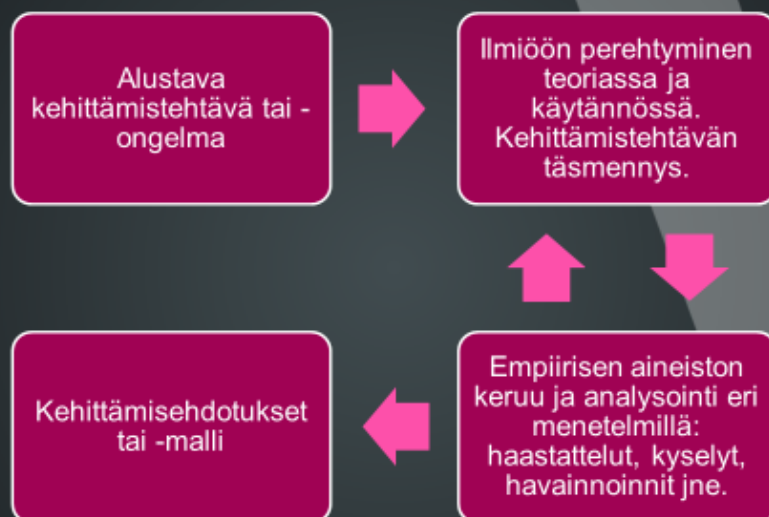
Palkitsemisen tavoitteet



4

Hyria

Työn toteutus tapaustutkimuksena



(Ojasalo, Moilanen & Ritalahti 2014, 54)

5

Hyria

Projektin eteneminen

- Teoriatietoon perehtyminen 09/2018 alkaen
- Sähköinen kysely henkilöstölle 01/2019
- Haastattelut 03/2019
- Analysointi + kehittämissuunnitelma 04 – 05/2019
- Loppuseminaari 06/2019
- Kehittämisprojektin jatkaminen 06/2019 →

6

Hyria

Teorettinen viitekehys

Työssä koettu motivaatio

- Motivaatioteoriat
- Motivaation ulottuvuudet
- Työmotivaatio
- Palkitsemisen ja koetun työmotivaation välinen yhteys
- Pelillistäminen työmotivaation lisääjänä

Palkitsemiskäytännöt henkilöstön johtamisessa

- Aineellinen palkitseminen
- Aineeton palkitseminen
- Organisaation palkitsemisen suunnittelu

7

Hyria

Motivaation moninaisuudesta...

Teorioita:

- Maslowin tarvehierarkia
- Alderferin ERG-teoria
- Reissin 16 perusmotiivia
- McClellandin suoritusmotivaatioteoria
- Herzbergin kaksifaktoriteoria
- Locken tavoiteteoria
- Vroomin odotusarvoteoria
- Adamsin tasasuhtateoria
- Ryanin ja Decin itseohjautuvuusteoria
- Csikszentmihályin flow-teoria

Käsitteitä:

- Sisäinen motivaatio
- Ulkoinen motivaatio
- Yleismotivaatio
- Tilannemotivaatio

8

Hyria

...palkitsemisen kokonaisuuteen

Aineeton palkitseminen				
Pitkän aikavälin kannustimet				
Luontois- ja muut henkilökuntaedut				Palkitsemisen kokonaisuus
Lyhyen aikavälin kannustimet	Rahapalkka	Kokonaiskorvaus	Kokonaiskompensaatio	
Peruspalkka				

(mukaan Sistonon 2008, 176)



Empiirinen aineisto

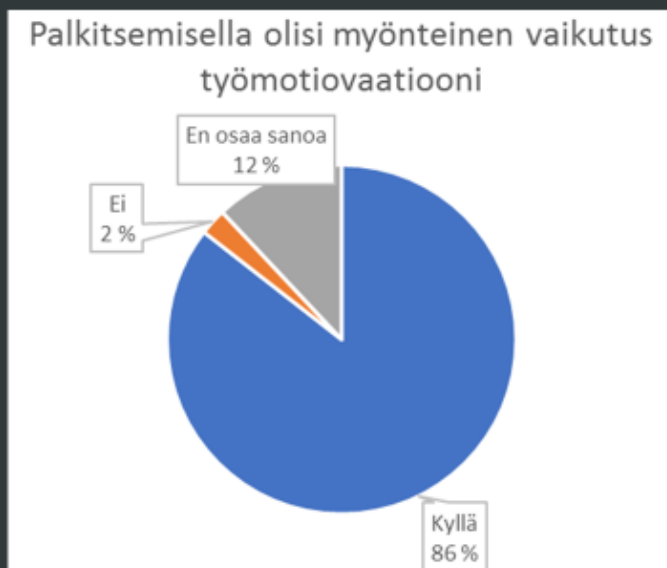
- Sähköinen kysely 489 henkilölle (sisältää Hyria säätiön työntekijät)
- 242 vastausta → vastausprosentti 49,5 %
- Tuotti sekä määrällistä että laadullista aineistoa (avoimet vastaukset)
- 15 teemahaastattelua
- Tavoitteena syvällisempi ymmärrys ja triangulaatio
- Tuotti laadullista aineistoa, jota osin myös kvantifoidaan
- Lisäksi 2 kpl sähköpostiin lähetettyjä kommentteja
- Käsittely osana laadullista aineistoa

10

Hyria

Keskeiset tulokset

Poimintoja aineistosta



12

Hyria

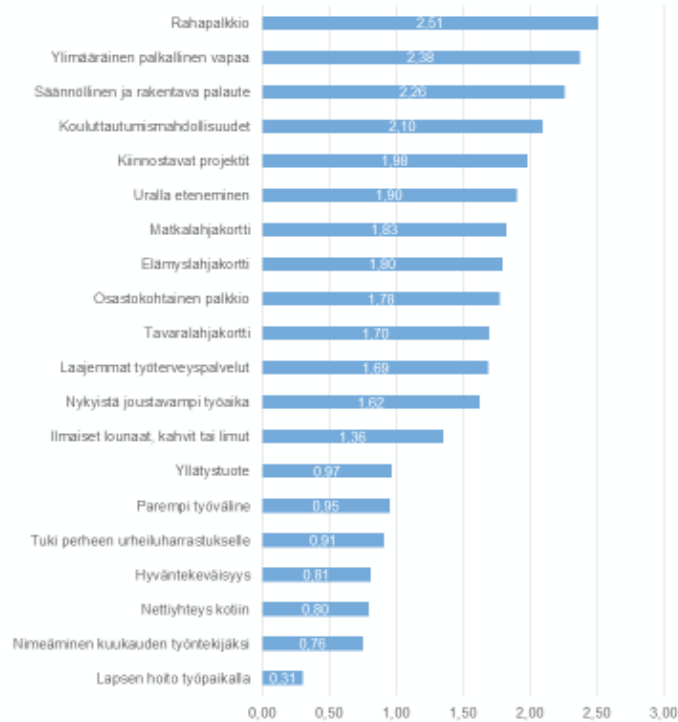
Poimintoja aineistosta



13

Hyria

Erilaisten palkitsemismuotojen tärkeys



14

Hyria

Palkitsemisen arvostus eri ikäryhmissä

Alle 35 v.	1,62
35-50 v.	1,59
Yli 50 v.	1,38

Vertailuluku muodostuu kaikkien kyselyssä arvioitujen (skaala 0-3) palkitsemismuotojen merkitysten keskiarvosta.

Sama trendi toistuu kokemusvuosien (Hyria) kohdalla

0-7 v.	1,58
8-15 v.	1,48
Yli 15 v.	1,43

15

Hyria

Poimintoja aineistosta

Erialaisten palkitsemistapojen merkityksen arviointi

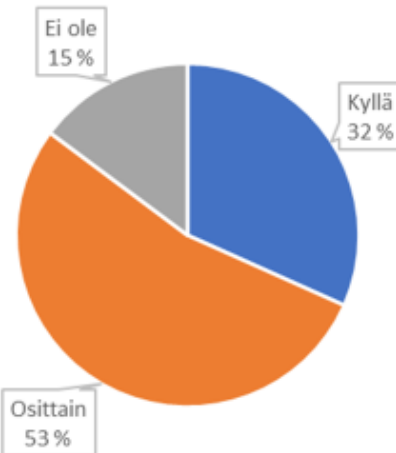
HAJONTA (kpl)	Suuri merkitys minulle	Kohtalainen merkitys minulle	Vähäinen merkitys minulle	Ei juurikaan merkitystä minulle
Rahapalkkio	148	75	14	5
Ylimääräinen palkallinen vapaa	147	56	22	17
Säännöllinen ja rakentava palaute	111	93	28	10
Koulutustarjontamahdollisuudet	102	79	43	18
Kiinnostavat projektit	84	90	48	20
Uralla eteneminen	82	78	58	24
Matkalahjakortti	70	91	50	31
Elämyslahjakortti	57	108	48	29
Osastokohtainen palkkio	60	93	64	25
Tavaralahjakortti	44	109	61	28
Laajemmat työterveyspalvelut	53	85	80	24
Nykyistä joustavampi työaika	65	62	74	41
Ilmaiset lounaat, kahvit tai limut	32	75	82	53
Yllätystuote	8	53	105	76
Parempi työväline	21	46	75	100
Tuki perheen urheiluharrastukselle	25	50	45	122
Hyväntekeisyys	9	48	73	112
Nettisyhteys kotiin	17	45	52	128
Nimeäminen kuukauden työntekijäksi	18	26	77	121
Lapsen hoito työpaikalla	4	14	34	190

16

Hyria

Poimintoja aineistosta

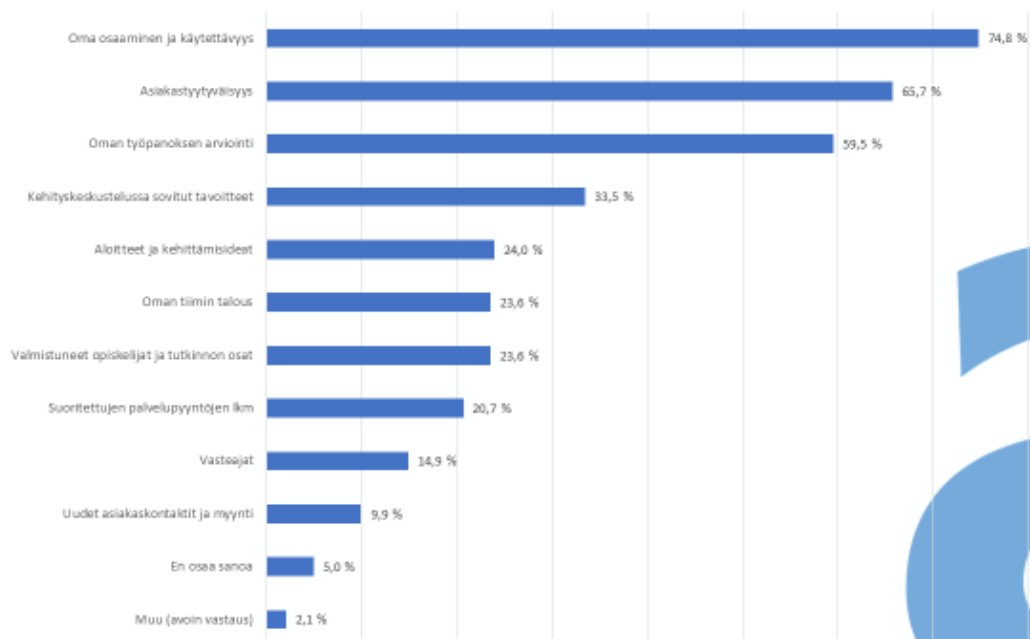
Työssäni on nykyisellään mitattavia asioita, joita voitaisiin hyödyntää palkitsemisessa



17

Hyria

Mittarit tai tavoitteet, joita palkitsemisessa pitäisi hyödyntää



18

Hyria

Näkökulmia

- Yleisesti ottaen erot tuloksissa eri henkilöryhmien välillä maltillisia → palkitsemisen kokeminen on yksilölaji
- Kysymys 10: Työhöni liittyen kaipaisin tällä hetkellä eniten (valitse tärkein)

Esimiesten ryhmässä (n=27) korostui toive saada enemmän palautetta → 25,9 % valitsi tämän vaihtoehdon, kun työntekijöistä tämän valitsi 6,5 %.
- Kysymys 11: Mielestäni palkitsemisessa pitäisi hyödyntää seuraavanlaisia mittareita tai tavoitteita.

Työntekijät painottivat asiakastytyväisyyttä ja omaa käytettävyyttä esimiehiä enemmän. Esimiehet puolestaan painottivat suoritteita enemmän kuin työntekijät, esim. valmistuminen ja talous.

19

Hyria

Näkökulmia

Tärkeimmät palkitsemisen tavat niille, jotka antoivat rahapalkkiolle suuren merkityksen (n=148)

1. Rahapalkkio	3,00
2. Ylimääräinen palkallinen vapaa	2,45
3. Säännöllinen ja rakentava palaute	2,24
4. Kouluttautumismahdollisuudet	2,02
5. Matkalahjakortti	2,01

53,4 % samoista vastaajista kaipaisi työhönsä tällä hetkellä parempaa palkkausta ja luontoisetuja.

Poimintoja haastatteluista

Moni muukin asia tärkeää kuin raha tai materia, vaikutuksiltaan ehkä jopa tärkeämpää...

"Se on isompi kiitos, että esimies tulee sanoon, että kuule lähetään kahville. Teit tuon homman niin hyvin, että mä tarjoan kahvit." [h2]

"Ja sit niistä (tavarapalkinnoista) usein tulee vähän semmosii mist naureskellaan kahvihuoneessa, että saat sen kellon." [h3]

"Varmaan se hyvä palaute siitä omasta työstä. Ehkä tähän asti mulle on aina ollu paras palkinto se, että kun nää opiskelijat seisoo siellä lavalla todistus kädessä ja mä tiedän, että mä oon ollu jollakin lailla siihen vaikuttamassa." [h5]

Poimintoja haastatteluista

...mutta rahaakin tarvitaan ja arvostetaan

"Se on perusluonne ihmiselle haluta lisää rahaa." [h13]

"Kiitoksella ei voi ostaa mitään." [h2]

"Kaikkihan me pyöritetään oman perheemme arkee." [h4]

22

Hyria

Haastattelujen tulokset

- Mielikuva Hyrian suorittamasta palkitsemisesta
 - Vaihtelevaa (8) ja vähäistä tai olematonta (6)
- Käsite palkitseminen ymmärretään hyvin vaihtelevasti, esimerkiksi kukaan ei nimennyt eri palkitsemisen tapoja täysin tyhjentävästi
 - Kaikille yhteisiä asioita ei koeta palkitsemiseksi (8)
 - Ilmiö: 6 henkilöä mainitsi "toimarin rukkaset"
- Nykyisen palkitsemisen plussat
 - Yhteiset päivät (5), liikunta- ja kulttuurisetelit (5), kaikki kaikille on tasapuolista (6)

23

Hyria

Haastattelujen tulokset

- Nykyisen palkitsemisen miinukset
 - Ei tavoitteisiin perustuvaa palkitsemista (8), kaikki kaikille on muodollisesti tasapuolista (6), esimiehiä palkitaan enemmän (5)
 - Ilmiö: Osakeyhtiön ja koulumaailman välinen ristiriita
- Suurimmat huolet palkitsemisessa kateus (10) ja kilpailu (6)
- Raha tärkeää, koska mahdollistaa valitsemisen (7) ja merkitys korostuu tiukassa toimeentulossa (6)
 - Ilmiö: Opetustuntien väheneminen, epäreiluksi koettu palkkausjärjestelmä

24

Hyria

Haastattelujen tulokset

- Palkitusjärjestelmässä tärkeintä, että se on määritelty ennakkoon (8) ja palkitseminen on läpinäkyvää (8)
- Palkitaan asiakastyytyväisyydestä (7) ja kehittämisestä (7)
 - Ilmiö: Työyhteisön jäsenenä oleminen
 - Ilmiö: Arjen hyvä työ
- Päättämisessä korostuu johdon ja esimiehen rooli (12)
 - Ilmiö: Kollega tai toinen osasto palkitsijana

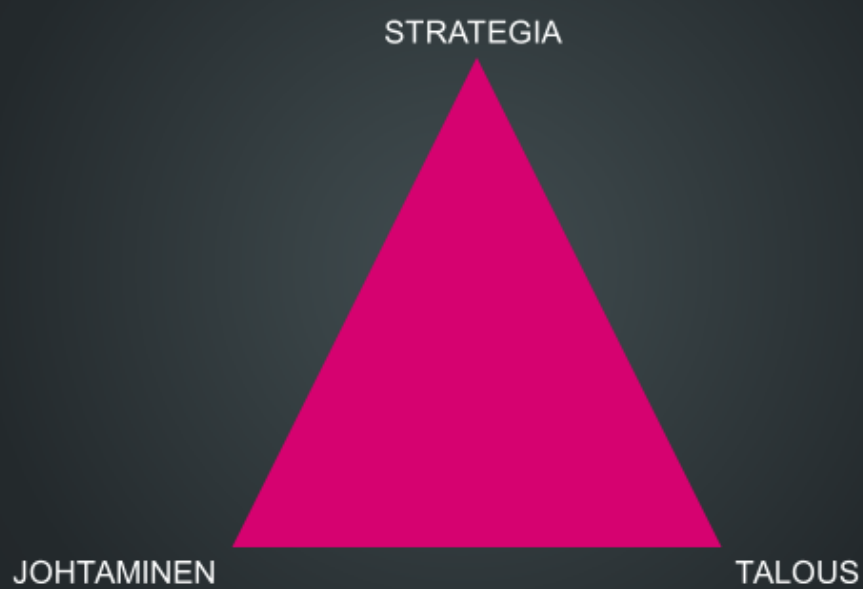
25

Hyria

Palkitsemisjärjestelmän kehittämissuunnitelma

1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

Palkitsemisen kytkentäkaavio



Palkitsemisen kytkentäkaavio

STRATEGIA

- Palkitsemisen kokonaiskuva
- Mikä Hyrialle tärkeää juuri nyt, mikä saa meidät menestymään

Palkitsemisen kytkentäkaavio

- Palkitsemisen edellytys
- Suurin osa toiminnasta perustuu julkiseen rahoitukseen

TALOUS

Palkitsemisen kytkentäkaavio

- Työn moninaisuus Hyriassa
- Työyhteisön valmennus, arjen ja ihmisten tunteminen
- Luottamus → palautteen vaikuttavuus, kokemus palkitsemisen oikeudenmukaisuuteen
- Viestintä → tietoisuus palkitsemisesta sekä suoritettujen palkitsemisen katalyytti

JOHTAMINEN

Ehdotetut toimenpiteet palkitsemisen kehittämiseksi

1. Lisätään uutena osa-alueena tiimien suoriutumiseen perustuva palkitseminen
2. Lisätään uutena osa-alueena mahdollisuus esimiehen myöntämään pieneen tai muuten kohtuulliseen kertapalkkioon
3. Järjestetään esimiehille sisäistä koulutusta palkitsemisesta
4. Tehdään nykyinen palkitsemisen kokonaisuus näkyväksi

Tiimien suoriutumisen palkitseminen

- Toimenpiteistä työläin ja vaikein
- Tavoitteena koko Hyrian kattava toimintamalli → ensin pilotointi valituilla tiimeillä → menetelmän testaus ja tekemällä oppiminen
- Kytkeytyy pitkälti jo olemassa oleviin prosesseihin
- Osallistaa henkilöstön tavoitteiden asettamiseen
- Pääpaino on tiimien suoriutumisessa ja tavoitteiden täytyessä koko tiimi palkitaan
- Mahdollisuus palkkion valitsemiseen → raha tai esim. palkallinen vapaa
- Tasapuolisuus perustuu segmentointiin, käytännössä esimiehen johtama tiimi muodostaa uniikin henkilöstöryhmän
- Pitkän aikavälin (kalenterivuosi) kannustin

32

Hyria

Hyria	Budjetti <ul style="list-style-type: none"> • Palkitsemiseen varattava summa • Julkinen rahoitus → ei voitonjakoa, vaan suunniteltu investointi työhyvinvointiin 	Strategia <ul style="list-style-type: none"> • Organisaation tavoitteet • Menestystekijät
Osasto	Budjetti <ul style="list-style-type: none"> • Vyörytetty palkkiosumma perustuen henkilöstön määrään • Selkeä ja konkreettinen 	Tavoite- ja tulossopimus <ul style="list-style-type: none"> • Konkreettiset, strategiasta johdetut tavoitteet • Mittarit • Osasto valmistelea, johto hyväksyy
Yksilö	Esimies palkitsijana <ul style="list-style-type: none"> • Palaute, kiitos, työn muotoilu, joustot, "kuntsarit", pienet kertapalkkiot jne. • Läsnäolo arjessa, hyvän työn huomaaminen 	Kehityskeskustelu <ul style="list-style-type: none"> • Osaston tavoitteiden linkitys omaan työhön • Henkilökohtainen kasvu tukemaan osaston tavoitteita

Tiimien tavoitteista

- Tavoitteisiin sitoutumisen näkökulmasta tehokkain tapa on osallistaa henkilöt tavoitteiden asettamiseen
- Mahdollisuus arvioida tavoitteen vaatimuksia suhteessa omaan työhön ja palkkioon
 - odotusarvon muodostaminen ja siihen liittyvän tasapainon rakentaminen tavoitteeseen vaikuttamalla
 - tarvittavan osaamisen tunnistaminen ja valmistautuminen
 - autonomian ja arvostuksen kokemus

34

Hyria

Tiimien tavoitteista

- Tavoite- ja tulossopimus voi sisältää edelleen useita eri tavoitteita → talous välttämätön, koska se on palkitsemiseen tarvittava resurssi
- Palkitsemisen kriteerinä olevia tavoitteita ei saa olla liikaa → keskittyminen oleelliseen
- Ottaa huomioon osastokohtaiset erot ja voi vaihdella vuosittain sen mukaan, mikä Hyrialle on strategisesti tärkeää
- Palkkion mukana olo auttaa arvioimaan ja priorisoimaan tavoitteita

Haluaako Hyria maksaa 10 000 € siitä, että osasto X pitää osastokokoukset verkossa fyysisen kokoontumisen ja siitä aiheutuvan matkustamisen sijaan → vastaus voi olla kyllä, jos esimerkiksi hiilijalanjäljen pienentäminen on tunnistettu yhdeksi Hyrian tärkeimmistä menestystekijöistä.

35

Hyria

Vaihtoehtoinen malli tiimien palkitsemiseen

- Tehdään osastoja laajempi segmentointi, eli muodostetaan isompia ryhmiä, joilla kuitenkin yhteneviä tavoitteita
Esimerkiksi koulutusosastot voisivat olla yksi ryhmä
- Tunnistetaan tärkeä tavoite, kuten opiskelijapalautteet, ja palkitaan tässä parhaiten pärjänneet osastot
- Kaikilla mahdollisuus tavoitella, mutta vain parhaat palkitaan
- Mahdollistaa palkittaville isommat palkkiot, ja samalla organisaation palkitsemiskulu on kokonaisuutena pienempi
- Kääntöpuolena kilpailuasetelma → tiimin vaikea seurata, missä mennään suhteessa tavoitteeseen olla paras
- Lähtöasetelma voi aiheuttaa tunnetta epäoikeudenmukaisuudesta → motivoituneet opiskelijat todennäköisemmin myös tyytyväisiä?

36

Hyria

Esimiehen myöntämä kertapalkkio

- Tavoitteena lisätä esimiehen mahdollisuuksia palkitsemiseen
- Talouden näkökulmasta tavoitteena maltillinen osuus → enemmänkin ele ja hyvän työn konkretisointi kuin materia-arvo
- Käytetään järjestelyerien ja henkilökohtaisten palkanosien rinnalla täydentävänä palkitsemisen muotona, kuten osin on jo tehty
- Esim. kehityskeskustelussa sovittu tavoite ja siihen kytkeytyvä kannustin, projektipalkkio, kiitos toistuvasta arjen hyvästä työstä → 100 € lahjakortti, palkallinen kahden päivän vapaa, parempi puhelin, 100 € palkkio...
- Edellyttää yhteisten pelisääntöjen sopimista ja kirjaamista
- Sisältyy osaston omaan budjettiin

37

Hyria

Esimiesten valmennus palkitsemiseen

Tavoitteina:

- Palkitsemiseen liittyvien käytäntöjen parempi yhdenmukaisuus
→ tasapuolisuus
- Palkitsemistietoisuuden lisääminen
- Tarjota näkökulma työmotivaation johtamiseen
- Voidaan toteuttaa sisäisenä koulutuksena, esim. yhden yhteisen koulutus- ja työskentelypäivän teemana
- Jatkumona palaute ja kokemukset palkitsemisjärjestelmän kehittämisestä

38

Hyria

Palkitseminen näkyväksi

- Tavoitteena palkitsemistietoisuuden lisääminen sekä työntekijä-että esimiestasolla
- Osa palkitsemisen läpinäkyvyyttä
- Toteutustapa voi olla esim. juliste (kuvio)
- Sanoittaa jo olemassa olevaa, monipuolista palkitsemista
- Visualisoi palkitsemisen → työkalu kokonaisuuden tarkasteluun ja kehittämiseen, apuna esimerkiksi rekrytoinnissa

39

Hyria

Ideoita ja pohdittavia asioita

- Henkilöstörahaston hyödyntäminen
- Isovanhempien lapsivapaat työnantajan tarjoamana etuna
- Palkitsemisjärjestelmän säännöllinen tarkastelu ja kehittäminen
→ kulttuuri, jossa palkitseminen elää mukana muutoksessa sen sijaan, että kaikista uusista elementeistä tulee vakiintunut käytäntö → kenen tehtävä, kuinka usein?
- Provisiot kovan rahan koulutuksista → uusi palkitsemisen muoto niille, joilla siihen mahdollisuus, vai riittääkö tiimikohtainen malli
→ myyntityössä myynti ohjautuu joka tapauksessa tavoitteeksi?

- Viedäänkö suoriutumisen palkitsemisen mallia suuntaan, jossa palkitsemisen suuruus on sidoksissa henkilökohtaisiin tavoitteisiin? → esim. 60 % osuus tiimikohtaisesta tavoitteesta ja 40 % henkilökohtaisesta tavoitteesta → 100 % palkkio, jos molemmat toteutuvat
- Yksittäisiä palkitsemisia talon tasolla, esim. vuoden asiakasteko → erona spontaaniin palkitsemiseen, että teema selkeästi nimetty ja kerrottu etukäteen
- Pitäisikö joululahjojen antamisen tapaa muuttaa esim. siten, että esimies antaa lahjan henkilökohtaisesti → työstä kiittäminen ja palkitsemisen tekeminen henkilökohtaisemmaksi (osa palkitsemisen sanoittamista)

- Ihmisten halu ja tarve tehdä hyvää (ihmisen 4. psykologinen perustarve, Martela & Jarenko 2015, 61–62)
 - palkitsemisen tapoina lahjoitus hyväntekeväisyyteen tai mahdollisuus tehdä vapaaehtoistyötä palkallisella ajalla, esim. yksi työpäivä vuodessa per henkilö
 - etenkin jälkimmäisessä mahdollisuus lisätä samalla positiivista näkyvyyttä ulkoisesti ja sisäisesti, esim. nostot Yammeriin

Esityksessä mainitut lähteet

Martela, F. & Jarenko, K. (2017). *Draivi. Voiko sisäistä motivaatiota johtaa?* Helsinki: Alma Media Oy.

Ojasalo, K., Moilanen, T. & Ritalahti, J. (2014). *Kehittämistyön menetelmät. Uudenlaista osaamista liiketoimintaan*. 3. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Sistonen, M. (2008). *Paranna tuloksia ja palkitse*. Helsinki: Talentum Media Oy.

Kiitos

draivi