

HENKILÖSTÖEDUN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN

Lapin ammattikorkeakoulun henkilökunnan ePassin käyttö. Case Lapin ammattikorkeakoulu, Tornion kampus

Hulkko Heli

Opinnäytetyö
Kauppa ja hallinto
Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

2019

Kauppa ja hallinto
Liiketalouden koulutus
Tradenomi (AMK)

Tekijä	Heli Hulkko	Vuosi	2019
Ohjaaja(t)	Jari Sarja		
Toimeksiantaja	Lapin ammattikorkeakoulu, Arktiset luonnonvarat ja talous -osaamisala		
Työn nimi	HENKILÖSTÖEDUN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN - Lapin ammattikorkeakoulun henkilökunnan ePassin käyttö. Case Lapin ammattikorkeakoulu, Tornion kampus		
Sivu- ja liitesivumäärä	38 + 4		

Opinnäytetyöni aihepiiri käsittelee työhyvinvointia, motivointia, palkitsemista ja henkilöstöetuja. Tarkoituksena oli tutkia henkilökunnan yleisimmin käytetyn henkilöstöedun, ePassin, käyttöä sekä minkälaista hyötyä siitä on ollut. Palkitseminen ja motivointi -osuudessa tutkimuksen kohteena oli saada selville, onko mahdollisesti työntajalla ja työntekijällä erilainen käsitys asioista työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tutkimusosassa tehty kysely suunnattiin Lapin ammattikorkeakoulun Tornion kampuksella työskentelevälle henkilöstölle. Tutkimus on tehty laadullisena tutkimuksena, ja tiedonkeruumenetelminä käytettiin Webropol-kyselyä ja haastatteluja. Webropolilla kartoitettiin työntekijöiden näkemyksiä motivoinnista ja palkitsemisesta työhyvinvoinnin näkökulmasta sekä ePassin käyttämisestä. Työnantajan näkemykset kerättiin haastattelemalla kahta esimiestä.

Verrattaessa työntekijöiden ja työnantajan vastauksia huomattiin, että molemmat tahot arvostavat työhyvinvoinnin merkitystä. Molempien mielestä työhyvinvointi lisää yhteisöllisyyden tunnetta. Motivaatiota kasvattavissa ehdotuksissa mainittiin mm. suoritepohjainen palkkaus ja työtiimien pysyvyys. Oli huolestuttava huomata, että suurin osa vastaajista ei kokenut saavansa palautetta työhyvinvoinnin näkökulmasta eikä myöskään kokenut saavansa riittävästi tukea ja kannustusta työnsä kehittämiseen. Tulokset ovat hyödyllisiä Lapin ammattikorkeakoulun päätävässä asemassa oleville.

ePassin arvostus on korkealla sekä työnantajan että työntekijän näkemyksissä. Se kannustaa pitämään hyvinvoinnistaan huolta, ja tuo sitä kautta piristystä sekä työ- että vapaa-aikaan. ePassin keinovalikoiman lisääminen uudemmalla versioilla olisi tervetullut lisää, jos se olisi verotuksellisesti mahdollista. ePassi on helpokäyttöinen, myös työnantajaa hyödyttävä henkilöstöetu, jota kannattaa hyödyntää.

Avainsanat henkilöstöetu, työhyvinvointi, palkitseminen, motivointi, ePassi, kvalitatiivinen tutkimus

Degree Programme in Business
Administration
Bachelor of Business Administration

Author	Heli Hulkko	Year	2019
Supervisor	Jari Sarja		
Commissioned by	Lapland University of Applied Sciences		
Subject of thesis	Influence of Employee Benefits for Well-being in Work Place Case Lapland University of Applied Sciences, Campus Tornio.		
Number of pages	38 + 4		

This thesis was about well-being at work, motivation, rewarding and personnel benefits. The main objective was to study the use and the benefits of ePassi, a mobile payment method, among the staff of Lapland UAS. The focus was in finding out, if the perception of the staff was different from the perception of the employer concerning the rewarding, well-being at work and motivation.

The study was conducted as a qualitative study by using a Webropol inquiry and interviews. The aim of the Webropol inquiry was to identify the perceptions of the personnel about the motivation and rewarding while using the ePassi mobile payment method as a means of the well-being at work. The interviews were used to identify the viewpoints of the employer. Two executive members of Lapland UAS represented the employer.

When comparing the answers of the personnel and employer it was obvious that both value the meaning of the well-being at work. Well-being at work increases the sense of community. The indicators showed that salary based on the performance and the continuity of the teams would improve the motivation of the personnel. Most of the personnel experienced that the feedback concerning work was not adequate and there was not enough support and encouragement for developing own work. Result is useful for people in decisions-making position at the Lapland UAS.

ePassi is highly valued by both the personnel and the employer. ePassi encourages to take care of own well-being and offers recreational benefits for the personnel. It would be useful to add more choices in ePassi if it possible concerning the tax. ePassi is easy to use and also beneficial for the employer that one should take advantage of.

Key words Employee benefit, well-being at work, rewarding, motivating, ePassi, qualitative research

SISÄLLYS

1 JOHDANTO	6
2 TUTKIMUSMENETELMÄT	8
3 HENKILÖSTÖETUUDET	10
3.1 Toimeksiantaja: Lapin ammattikorkeakoulu.....	10
3.2 Lapin ammattikorkeakoulun henkilöstöedut.....	11
3.3 ePassin käyttäminen	12
4 PALKITSEMISEN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN.....	13
5 TYÖNANTAJAN NÄKÖKULMA TYÖHYVINVOINTIIN	15
5.1 Motivointi	15
5.2 Arvot ja palkitseminen	18
6 TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMA TYÖHYVINVOINTIIN.....	20
6.1 Motivointi	20
6.2 Arvot ja palkitseminen	25
6.3 ePassin käyttö	27
7 POHDINTA	29
7.1 Validiteetti ja reliabiliteetti	33
LÄHTEET	35
LIITTEET	38

ALKUSANAT

Oppimiseen ja opintoihin käytettyä aikaa voisi kutsua projektiksi. Siinä on alku ja loppu. Tähän projektiin olen saanut käyttää Oma Aikaa kaiken tarvitsemani ajan. Siitä kiitos kuuluu perheelleni.

Työyhteisöäni kiitän myötäelämisestä opintojeni aikana. Opinnäytetyön tekemisen aikana podin kirjoittamisen tuskaa, mutta yhteisön kannustus auttoi jaksamaan eteenpäin. Hyvän työyhteisön merkitys on korvaamaton.

Erityiskiitokseni haluan antaa ohjaajalleni Jari Sarjalle, joka on ystävällisesti opastanut minua löytämään tutkimuksen merkityksen ja sillä tavoin edesauttanut työn loppuunsaattamisessa.

Lisäksi haluan vielä kiittää Marika Sarannetta ja Anu Pruikkosta jotka ystävällisesti antoivat oman osan ajastaan, ja suostuivat haastateltavakseni.

1 JOHDANTO

Suomalaisissa yrityksissä on koko 2000-luvun ajan käyty kiihtyvää keskustelua erilaisissa asiayhteyksissä työhyvinvoinnista, jaksamisesta, palkitsemisesta ja motivoinnista. Näkökulmia on ollut monia, mutta paljon keskustelua on käyty siitä, kuinka paljon työntekijä jaksaa antaa täysipainoisesti tehokasta ja tuloksekasta työpanostaan työpäivän aikana. Toinen keskustelujen näkökulma on ollut se, kuinka työnantaja tukee, tai voisi tukea, työntekijäänsä vielä enemmän. Suurimmat otsikot mediassa ovat tuoneet vuosien saatossa suuret, ennalta sovitut palkkiot, ns. ”kultaiset kädenpuristukset”, joissa johtavassa asemassa ollut työntekijä on tehtävänsä jättäessään saanut huimaavan suuret palkkiot (Ranta 2012).

Hyvinvoinnista on tullut markkinointituote, jota käyttävät hyväkseen niin pienet kuin suuretkin organisaatiot, mukaan lukien poliittiset vaikuttajat, kuten ammattiliitot. Liitot tarjoavat jäsenilleen samalla tavalla etuja kuin organisaatiot omille työntekijöilleen. Hyvinvoinnin edistämiseksi on tarjolla mm. uudenlaisia työsuhde-etuja, kuten kuntovalmennusta verkossa, hierontaa, smoothie-tarjoiluja, työpäivämuotoilua tai vaikkapa työsuhdepolkupyörä kunnan nostattamiseksi (Koppelo, 2018) tai hyvinvointi- työkyky- ja esimiesohjausta (Tradenomiliitto 2018), sekä tiedon jakamista työsuhde-eduista sekä siihen liittyvistä sponsoroiduista jäsenyyseduista (Shahem 2014).

Opinnäytetyöni aihepiiri käsittelee työhyvinvointia ja työsuhde-etuja. Organisaatioissa nämä kaksi asiaa käyvät käsi kädessä, sillä käytännössä useimmat organisaatiot tarjoavat työntekijöilleen lakisääteisen edun lisäksi luontoisetuja, jotka eivät ole työnantajalle ilmaisia, mutta joista aiheutuneet kulut se saa esimerkiksi veroetuina tai tuottavuudessa moninkertaisesti takaisin (Työterveyslaitos 2018).

Lapin ammattikorkeakoulussa on useita työsuhde-etuja, joista yksi on osittain työnantajan kustantama ePassi. Se on kehittyneempi muoto liikuntasetelistä, ja sitä voi käyttää tällä hetkellä joko liikunta- tai kulttuuriharrastukseen. Mielenkiintoni ePassin käyttämiseen heräsi ns. työpaikan ”kahvipöytäkeskustelujen” kautta, joissa keskusteltiin erilaisista liikuntaharrastuksista, ja kuinka kukin harrastuksensa kustantaa. Mielenkiintoa asiaan lisäsi myös työpaikan henkilökunnan kor-

keahko keski-ikä, ja tämän vuoksi päätin kysyä Lapin ammattikorkeakoulun Kaupan ja kulttuurin osaamisalajohtajalta, josko hän näkisi opinnäytetyöni myötä tarvetta tutkia Tornion kampuksen väen jaksamista ja voisiko löytyä muitakin kuin jo olemassa olevia käyttötarkoituksia ePassille tai vastaavalle toiminnalle.

Aihetta rajatakseni, tarkoitus on selvittää Lapin ammattikorkeakoulun, Tornion kampuksella työskentelevän henkilöstön käyttökokemuksia ePassin käytöstä. Lisäksi yritän löytää työnantajan ja työntekijän näkökulmat työhyvinvointiin ja motiivointiin sekä vastauksen siihen miten kumpikin osapuoli voisi edistää työhyvinvointia. Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Lapin ammattikorkeakoulu.

Päätutkimuskysymykseni on: ”*Millaisia vaikutuksia ePassin käyttämisellä on ollut henkilöstön työhyvinvointiin?*” Aiheen syvempää tarkastelua varten alakysymyksiksi muodostui: Onko ePassin käyttämisellä ollut vaikutusta enemmän työhön kuin vapaa-aikaan? Mitä osaa ePassin tarjonnasta henkilöstö käyttää? Onko henkilöstön ikärakenteella sellaista merkitystä, että työnantaja voisi mahdollisesti sen huomioida ePassin tarjonnassa tai muussa henkilöstöetuudessa?

2 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui laadullinen tutkimus siksi, että tarkoituksena oli tutkia yksittäistä tapausta sekä löytää yhtäläisyyksiä tai eroavaisuuksia osapuolten välillä, jolloin voitaisiin nähdä viittauksia työhyvinvoinnin nykytilasta. Laadullisen menetelmän valintaa puolsi myös se, että kysely lähetettiin vain yhden kampusalueen työntekijöille, joten otanta oli pieni, sekä se, että tutkimuksella pyrittiin löytämään työhyvinvoinnin käsityksen syvempi merkitys kahdesta eri näkökulmasta.

Kananen toteaa Straussiin & Corbiniin (1990) viitaten, että laadullisen tutkimuksen pyrkimyksenä on sanojen ja lauseiden avulla päätyä löydöksiin ilman tilastollisia menetelmiä. Eisenhardt määrittää tapaustutkimuksen on tutkimusstrategiaksi, jonka avulla yksittäisen tapauksen sisäisen dynamiikan ymmärtäminen onnistuu paremmin (Eisenhardt 1989, 534). Laadullisessa tutkimuksessa kirjoittaminen ja uudelleen kirjoittaminen on merkittävä osa. Tutkija analysoi koko ajan työtään teoreettisesti ja kirkastaa näkemystään yleisemmiksi merkityksiksi. Uudelleen kirjoittamisella ja kokeilemisella etsitään tutkimuksen vaikuttavuutta. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2010.) Kananen mukaan laadullisella tutkimuksella ei ole tarkkaa viitekehystä, kuten määrällisellä tutkimuksella on, vaan tarkoituksena on ilmiön syvällisempi ymmärtäminen (Kananen 2008, 24).

Heikkilän (2014) mukaan internet-kyselyt ovat käyttökelpoisia sellaisiin kyselyihin, joissa kaikilla vastaajilla on mahdollisuus käyttää internetiä, jolloin on hyvä mahdollisuus saada edustava aineisto tutkimuskäyttöön. Niiden toteuttamiseksi on julkaistu internetpohjaisia tutkimus- ja tiedonkeruuhjelmia, kuten Webropol (Webropol – Johda tiedolla 2019). Tämän tutkimuksen tiedonkeruumenetelminä käytettiin Webropol-kyselyä ja haastattelua. Webropolilla kartoitettiin työntekijöiden näkemyksiä motivoinnista ja palkitsemisesta työhyvinvoinnin näkökulmasta sekä ePassin käyttämisestä. Työnantajan näkemykset kerättiin haastattelemalla kahta esimiestä. Haastattelupyynnöistä sovittiin ensin suullisesti ja lupien myötä heille lähetettiin kalenterikutsu sopivan ajankohdan löytymiseksi.

Työntekijöihin kohdistuva kysely lähetettiin 56:lle Tornion kampuksella työskentelevälle henkilölle. Ennen lähettämistä kysely testattiin kahdella testivastaajalla.

Kysely tehtiin myös anonymisti, eli vastauksista ei voinut selvittää vastaajan henkilöllisyyttä. Kyselyyn vastasi 22 henkilöä, ja vastausprosentiksi tuli 39,2. Rakenuksessa työskentelee opetushenkilöstön lisäksi hallinnon (viestintä- ja henkilöstöpalvelut), kirjaston, eOppimispalveluiden ja IT-palveluiden edustajia, sekä ostopalveluna hankittu vahtimestari- ja siivouspalvelu. Kampuksella toimiva kirjasto on ollut vuodesta 2018 lähtien Lapin yliopiston alaisuudessa ja IT-palvelut on siirtynyt sinne vuoden 2019 alusta.

Kysymyksissä oli sanallista vastausta vaativia kysymyksiä sekä kysymyksiä joihin saattoi vastata kyllä tai ei. Työnantajien edustajien haastattelussa oli kaksi esimiestä, joista toinen oli osaamisaluepäällikkö Arktiset luonnonvarat ja talousosaamisalueelta, ja hän on aiemmin toiminut esimiehenä useita vuosia edustaen hanketoimintaa. Toinen työnantajan edustaja oli opinto- ja oppimispalveluiden päällikkö, joka on toiminut esimiehenä kampuksella toimiville tukipalveluille.

Työnantajalle ja työntekijöille suunnatuista kysymyksistä motivointiosiossa oli viisi samaa kysymystä molemmille tahoille. Kysymyksillä pyrittiin selvittämään, millä tavalla työntekijää tulisi motivoida ja sitouttaa työhyvinvoinnin näkökulmasta. Haastateltaville esitettiin samat kysymykset, ja niistä nousi esiin samankaltaisuuksia. Työnantajan vastuun käsityksen hahmottaminen oli molemmille esimiehelle haastavaa, ja enemmänkin vastaajat halusivat korostaa esimiehen vastuuta. Työnantajan vastuulle molemmat haastateltavat määrittivät lakisääteiset asiat, joita he pitivät myös tasa-arvoisina, sillä ne tulevat kaikille työntekijöille samanlaisina. Arvot ja palkitseminen -osiossa ei samanlaisia kysymyksiä ollut, vaan työntekijöiltä kysyttiin nykyisten palkkioiden arvostamista työhyvinvoinnin näkökulmasta.

Kysely ja haastattelut tehtiin helmikuussa 2019 Tornion kampuksella, ja haastattelut nauhoitettiin ja talletettiin Lapin ammattikorkeakoulun verkkolevyille. Haastateltavat eivät saaneet kysymyksiä etukäteen, mutta haastattelutilanteessa he saivat kysymyslistan käyttöönsä. Työntekijöille tehty kysely analysoitiin Webropol-työkalulla, haastattelut purettiin äänilaitteesta ja litteroitiin sananmukaisesti sähköiseen muotoon, minkä jälkeen tuloksista selvitettiin yhteneväiset teemat ja osapuolten näkemykset työhyvinvoinnin näkökulmasta katsoen.

3 HENKILÖSTÖETUUDET

Henkilökuntaetuja voidaan tarkastella useista eri näkökulmista. Työnantajan ja työntekijän sopiessa, että osa palkasta annetaan muuna vastikkeena kuin rahana, etua kutsutaan luontoiseduksi. Edun ollessa osa palkkausta, ei työnantaja voi etua yksipuolisesti poistaa ilman erityisiä perusteita. Eduista yleisimpiä ovat esimerkiksi puhelinetu tai autoetu. Rekrytointiin ja kannustamiseen voidaan käyttää muita henkilökuntaetuja, kuten esimerkiksi vapaaehtoinen työterveyshuolto tai liikuntasetelit. Nämä edut ovat verovapaita työntekijöille, mutta tällöin myös työnantaja voi halutessaan yksipuolisesti päättää edun voimassaoloajasta. (Mattiinen, 2019, 9). Kolmas muoto eduista koskettaa työsuhteeseen liittyviä tuloja. Tällöin työnantaja voi esimerkiksi perustaa henkilöstörahaston, jonka omistaa ja hallinnoi henkilöstö. ”Rahaston tarkoituksena on yrityksen sille suorittamien tuloja tai voittopalkkioerien ja muiden lain mukaisten varojen hallinta.” (Mattiinen 2019, 96.)

3.1 Toimeksiantaja: Lapin ammattikorkeakoulu

Lapin ammattikorkeakoulu on 5867¹ opiskelijan ja 443 työntekijän (Lapin AMK 2017) muodostama työyhteisö, joka toimii kolmessa eri kaupungissa ja viidellä eri kampuksella. Ammattikorkeakoulun omistavat Lapin yliopisto, Kemin, Rovaniemen ja Tornion kaupungit (Lapin AMK 2019).

Lapin ammattikorkeakoulussa on kaksi osaamisaluetta, Arktiset luonnonvarat ja talous ja Pohjoinen hyvinvointi ja palvelut. Yhteistyössä Lapin yliopiston kanssa toimii Matkailualan tutkimus- ja koulutusinstituutti, LUC Sociopolis sekä Arctic Smartness excellence ja klusterit. Korkeakoulupalvelut, kuten kirjasto, IT-palvelut, hyvinvointipalvelut ja aikuiskoulutuspalvelut, järjestetään yhteistyössä osana korkeakoulukonsernia. Yhteensä ammattikorkeakoulussa on 43 tutkintoon johettavaa koulutusta suomen ja englannin kielillä. Näiden lisäksi on avointa ammattikorkeakouluopetusta ja palveluliiketoimintana tapahtuva opetusta.

¹ 20.9.2018 tilastointipäivän mukaan: Vipunen, opetushallinnon tilastopalvelu

Tornion kampuksella sijaitsee Arktiset luonnonvarat ja talous -osaamisala, eOppimispalvelut, opiskelijapalvelut, IT-palvelut, kirjasto, hankepalvelut sekä viestintä- ja henkilöstöpalvelut. Vahtimestari- ja siivouspalvelut ovat ostopalveluna hankittua palvelua. Henkilöstöpalveluiden mukaan pysyvää henkilökuntaa talossa toimii 35 henkeä, joista opettajia 28 henkilöä, sekä päivittäin vaihteleva määrä eOppimispalveluiden, opiskelijapalveluiden ja kirjaston henkilökuntaa (Lapin AMK 2019). Tämä opinnäytetyö on toteutettu Tornion kampuksella ja sen tulokset ovat osin yleistettävissä koskemaan myös Lapin ammattikorkeakoulun muita toimipisteitä.

3.2 Lapin ammattikorkeakoulun henkilöstöedut

Lapin ammattikorkeakoulussa on voimassa 19.6.2013 Lapin ammattikorkeakoulu Oy:n hallituksen hyväksymä henkilöstöpolitiikka. Siinä kerrotaan henkilöstön osaamisen kehittämisen olevan lähtökohtana ammattikorkeakoulun palvelun tason ylläpitämiseksi. Lapin ammattikorkeakoulun henkilöstöpolitiikka -ohjeessa kerrotaan, että kehityskeskustelut ovat osaamisen kehittämisen perusta, ja sen keskiössä toimijoina ovat esimiehet. Kehityskeskusteluiden on ohjeen mukaan tarkoitus toimia pohjana organisaatio- ja yksilölähtöiselle koulutus- ja kehittymissuunnittelulle. ”Esimiesten tehtävänä on varmistaa, että heidän yksiköissään toimivat henkilöt tuntevat ammattikorkeakoulun strategian ja päämäärät, niistä johdetut yksikkökohtaiset tavoitteet sekä sen kautta henkilökohtaiset tavoitteensa ja osaamisvaatimuksensa.” (Lapin AMK 2013.)

Henkilöstöpolitiikasta ilmenee, että palkitseminen on osa palkitsemisjärjestelmää, jonka tavoitteena on kannustaa ja motivoida pitkäjänteiseen työhön ammattikorkeakoulun tavoitteiden mukaisesti. Merkkipäivähuomioiminen tapahtuu pitkäaikaisen palvelun perusteella. Vuosittain palkitsemiset ovat henkilöille tai yksiköille hyvän tuloksen perusteella maksetut tulospalkkiot, jonka perusteena voi olla suunniteltua parempi taloudellinen tulos, talouteen tai toimintaan liittyvä kehittämisaloite tai muu huomionarvoinen suoritus tai aikaansaannos. (Lapin AMK 2013.)

Julkaisupalkkiosta ohjeessa ei mainita, mutta ohjeeseen on kirjattu, että henkilöstölle on suunnattu lakisääteistä perustasoa korkeammat työterveyspalvelut,

sekä tuki omaehtoiseen liikunta- ja kulttuuriharrastustoimintaan liikunta- ja kulttuuriseteleiden muodossa (nyttemmin sähköinen ePassi). Ammattikorkeakoulu tarjoaa myös tilojaan korvauksetta erilaiseen liikunta- ja virkistystoimintaan. (Lapin AMK 2019.)

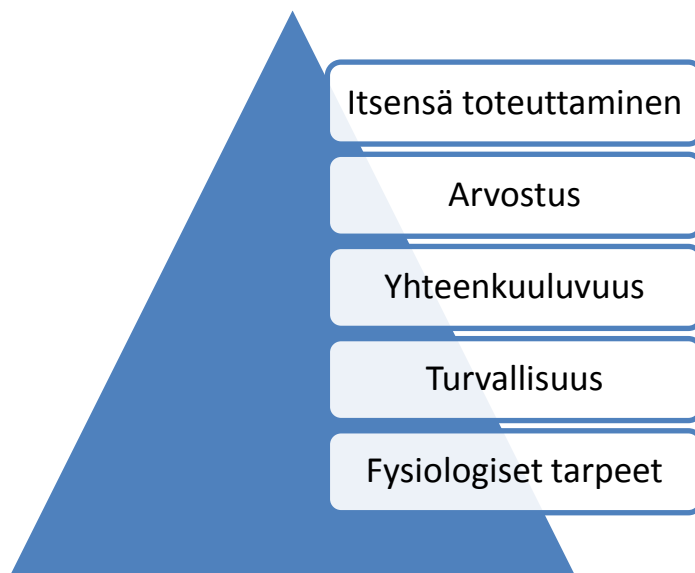
3.3 ePassin käyttäminen

Henkilöstöpalvelun mukaan Torniossa on ePassin ladannut 17 henkilöä. Nyky-muotoisena sitä voi käyttää kulttuuriharrastuksiin erilaisten tapahtumien merkeissä, oppimisharrastuksiin kansalaisopistoissa, sekä liikuntaharrastuksiin kolmannen sektorin tarjonnan piirissä ja yksityisillä toimijoilla. (Uutela 2019.)

Laajennettu ePassi on palvelun tarjoajan mukaan suomalaisen ePassi Payments Oy:n uusin tuoteperheen tuote. Sitä kutsutaan edelleen ePassiksi, vaikka tuettavien hyvinvointipalvelujen kategoria on vuosien saatossa kasvanut ja se kattaa muun muassa hieronnan ja fysikaalinen hoidon. Perinteisen työterveyden ulkopuolelle jäävät lääkäripalvelut (esim. silmä-, hammas- ja muut erikoislääkärit), optikkopalvelut ja sairaan lapsen hoitopalvelut. Hyvinvointiedut ovat verottomia, jos ne tarjotaan verottajan ohjeen mukaisesti. (ePassi.fi 2018.)

4 PALKITSEMISEN VAIKUTUS TYÖHYVINVOINTIIN

Organisaatiot perustavat nykykäsityksen mukaan palkitsemisensa erilaisten teorioiden pohjalle. Yksi tunnetuimmista on Maslow'n (1943) tarvehierarkia, johon viitataan yleisesti mm. markkinointiin tai työelämään liittyvissä julkaisuissa. Teorian mukaan työntekijää motivoi viisi tarvetta hierarkkisessa järjestyksessä (kuvio 1). Nämä ovat fysiologiset, turvallisuuteen liittyvät, rakkauteen ja yhteenkuuluvuuteen, itsetuntoon ja itseensä toteuttamiseen liittyvät tarpeet. (Hakonen 2015, 141.) Teoriassa osoitettiin, että palkitsemisessa rahan arvostus vähenee sitä mukaa, kun ihmisen perustarpeet on huomioitu. Sen jälkeen työntekijää voi motiivoida jokin muu tapa tehdä työtä kuin palkka.



Kuvio 1. Maslow'n tarvehierarkia mukaellen (Maslow 1943)

Toinen näkemys palkitsemisesta liittyy rahaan ja oikeudenmukaisuuteen. Maaniemen (2015, 124) mukaan Cohen-Chrarasiin ja Spectorin (2001) viitaten oikeudenmukaisuuden kokemus on tärkeä tekijä niin yksilön kuin organisaationkin näkökulmasta. Se vaikuttaa niin organisaation sitoutumiseen, työsuoritukseen, työtyytyväisyyteen kuin esimiehen luottamukseenkin.

Organisaatioissa palkitsemisen muoto vaikuttaa prosessien kautta. Ne syntyvät johdon päätösten, kehittämistyön ja esimiestoiminnan kautta. Näiden merkitys korostuu siksi, että ne vaikuttavat jokaiseen organisaatiossa toimivien henkilöiden tulkintoihin. (Hulkko-Nyman 2015, 169.)

Työmotivaatiota voi tarkastella sekä työnantajan että työntekijän kannalta. Työn imulla, joka määritellään tarmokkuutena ja työlle omistautumisena tai uppoutumisena, on todettu olevan monia positiivisia seurauksia, kuten mm. hyvä työsuorittuminen, tuottavuus tai asiakastyytyväisyys. (Hakonen 2015.) Työn imua, ja sen myötä työtyytyväisyyttä ja työhyvinvointia voi myös lisätä suhtautumalla ongelmiin ratkaisukeskeisesti eli suostumalla hyvään (Hakanen 2011). Mielenlaadun ja ajattelutapojen kasvusuuntaisuus mahdollistaa työn imun, sanoo Hakanen. Kasvusuuntautuneet ihmiset kokevat voivansa kehittää taitojaan esim. opiskelemalla tai pyytämällä ohjausta. Toisaalta lukkiutuneen mielenlaadun omaavat ihmiset näkevät usein omien kykyjensä olevan annettuja eikä niille voi mitään. Tämä voi johtaa haasteiden välttämiseen ja lopulta imun hiipumiseen. (Hakanen 2011, 82.)

Palkitsemista motivoinnin kohteena ajatella on syytä harkita tarkoin, millaisia palkitsemistapoja käytetään. Palkitseminen vaikuttaa ihmisen toimintaan, jos se tukee tämän tärkeänä pitämiään asioita tai arvoja. Palkitsemisen arvoa nostaa, jos se saavutetaan saamalla palautetta omasta suorituksesta. (Hakonen, Nylander & Sweins 2015, 239.)

Vartiainen (2015, 222), kuvaa nykyihmisten muuttuneen elinolosuhteiden turbulenssissa kuluttajakansalaisiksi, jotka ovat itseohjautuvia, epäileväisiä, eivätkä välttämättä organisaatiolle lojaaleja ja jotka haluavat Oma Aikaa. Diginatiivisukupolvi arvostaa tasapainoa työn ja muun elämän välillä, tiimityöskentelyä, nopeaa palautetta ja urakehitykseen liittyvää läpinäkyvyyttä. Hautamäki kertoo net-tisukupolven pyrkivän merkitykselliseen työhön arvojen vuoksi sekä siihen, mitä tehdään. Heitä kiinnostaa yhteinen hyvä ja kokonaisuudentoimivuus. (Hautamäki 2009.)

5 TYÖNANTAJAN NÄKÖKULMA TYÖHYVINVOINTIIN

Tässä luvussa työhyvinvointia tarkastellaan työnantajan näkökulmasta katsottuna. Näkökulma perustuu esimiehille tehtyihin haastatteluihin jossa he pohtivat motivointi- ja palkitseminen-teemaa.

5.1 Motivointi

Esimiehinä kumpikin koki vastuunsa olevan tukevaa ja kannustavaa, jolloin heidän kuului tutustua alaisiinsa siinä määrin hyvin, että he osaavat mm. mitoittaa työmäärän oikeaksi sekä tarvittaessa ohjata työntekijöilleen tukevia toimenpiteitä, esimerkiksi lyhempiä työaikoja tai hetkellisiä toimenkuvan muutoksia.

Molemmat haastateltavat mainitsivat organisaatiomuutoksen tuoneen jo tuoreeltaan hyvää kokemusta yhteisöllisyyden parantamisessa esimerkiksi pikkujoulujen muodossa. Heidän mukaansa siitä oli tullut hyvää palautetta.

”Pitäisi tuntea yksilönä ja pitäisi käyttää mahdollisimman laajaa keinovalikoimaa tukea eri tarpeita ja eri yksilöille, ja sillä tavalla tukea työntekijöitä työhyvinvoinnissa. Osalle se on se kulttuuriseteli tai liikuntapassi voi olla riittävä. Joku toinen tai isompi porukka voi kaivata yhdessäoloa, ja toinen porukka ei halua sitä yhtään”.

Kysyttäessä ”millaista on hyvä työhyvinvointi”, haastateltavat korostivat työyhteisön merkitystä hyvinvoinnille siten, että yksilön hyvinvointi kannattelee yhteisön hyvinvointia. Kummankaan mielestä kannustamisen ei tarvinnut olla virallista tai johdosta alaspäin tulevaa vaan luottamuksen muodossa valinnanvapauden antamista oman työn tekemiseen omalla tavallaan. Virallisen kannustamisen (vaikka pienimuotoisempana) pitäisi olla mahdollista kohdistaa myös tiimeille tai työyhteisöille tulospalkkion tapaan. Tiimityöskentelyn parantamiseksi kaivattiin tukea ja uusia keinoja.

*”Toki ehkä aiemmin tuolla opettajakentässä on ollut se ”yksinäinen susi”, tai silleen, että on hoitanut itse, ja itse on selviytynyt, joten näen, että siellä puolen voi olla uudenlaista tämä jaettu asi-
antuntijuus”.*

Myös fyysisiä puitteita pohdittiin ja todettiin, että vertailtaessa ammattikorkeakoulujen kampuksia Tornion kampus on viihtyisä rakennus, josta löytyy sellaisia elementtejä, joita ei muualla tällä hetkellä ole. Kampuksella sijaitseva Liikehuone toimii monenlaisena tilana muuntuen vieraiden vastaanottotilaksi sekä opetustilaksi.

Työntekijän vastuu oli haastateltavien mielestä oma-aloitteista, omasta jaksamisestaan huolehtimista sekä epäkohdista huomauttamista, myös työkuorman liiallisuudesta, jolloin asioita voitaisiin korjata.

Haastatelluille oli hiukan ongelmallista erottaa se, mikä olisi hyvää työhyvinvointia ja kuinka työnantaja sitä voisi edistää. Työhyvinvoinnin ylläpitämiseen haastateltavat ehdottivat työn tauottamista ja uusien keinojen etsimistä tiimien tai työyhteisöjen yhteisöllisyyden parantamiseksi. Yhteisten tapahtumien lisääminen entisten vuosien tapaan voisi parantaa yhteisöllisyyden tunnetta ja sitä kautta työhyvinvointia. Tapahtumien järjestämisessä tulisi kuitenkin huomioida erilaiset yhteisöt ja heidän tarpeensa.

”Tiimeillä pitäisi kuitenkin olla mahdollisuus itse miettiä mitä ne haluaa, koska ne voivat olla hyvin erilaisia tarpeita”.

Työnantaja voi haastateltavien mielestä edistää työntekijän hyvinvointia työajan puitteissa esimerkiksi kokousjärjestelyitä huomioimalla. Maratonkokoukset voitaisiin lyhentää, vähintäänkin tauottaa ja kokoustarjottavat voitaisiin miettiä terveellisemmiksi tarjottaviksi. Toisinaan kokoukset voisi pitää muualla kuin omissa tiloissa.

”Voisihan sitä miettiä myös sellaista, ettei pidetä maratonkokouksia. Kokoustarjottavana voisi olla joskus hedelmiäkin, eikä aina keksiä tai pullaa. Kannatan myös ulkoilmakokouksia tai kävelykokouksia, tartteeko sitä aina joka palaverista kirjoittaa muistiota. Voitaisiin olla vähän luovempiakin.”

Työntekijän osallistaminen yhteisön toimintaan koettiin tärkeäksi, kuten avoimuuden kannustaminen sekä yhteisöllisyyden korostaminen. Esimiehinä haastateltavat kokivat tärkeänä tuntea omat alaisensa, jotta valmius huomata epäkohtia paranisi.

ePassi työhyvinvoinnin tukena koettiin hyvänä, joskin valikoiman laajentuminen olisi vielä parempi asia, sillä silloin useammalla olisi mahdollisuus hyödyntää saatua etua.

”Edistämistä on myös, mitä meillä on näitä ePasseja ja niitä, joissa tarjotaan liikuntaa. Sinne voi kaikki osallistua. Osin myös nämä, uuden rehtorin myötä tulleet pikkujoulut ja semmoiset, jollon ollaan ehkä huomattu, että leipä ja sirkushuvit kulkevat käsi kädessä.”

”Mitkä asiat työnantajan näkökulmasta ovat sellaisia tekijöitä, jotka merkittävästi sitouttavat työntekijöitä?” -kysymykseen vastattiin hyvin samankaltaisesti. Haastateltavat korostivat työntekijälle annettua luottamuksenosoitusta siihen, että hän kykenee itse kehittämään omaa työn tekemistä ja osaamistaan. Molemmat kaipasivat esimiehenä enemmän vapautta sitouttaa eri tavoilla omia työntekijöitään.

”Miten työntekijän motivointia ja työhyvinvointia tulisi huomioida työuran eri vaiheissa?” -kysymykseen vastaukset olivat jälleen samankaltaiset. Tarpeet työuran eri vaiheissa ovat erilaiset, joskin tarve työkuorman keventämiseen on työuran molemmissa päissä. Tarjonta tarpeisiin tulee tällä hetkellä työsopimusten puitteissa, kuten liukuman käyttö tai erilaiset työaikajärjestelyt. Haastateltavat totesivat, että osaamisen kehittäminen ei saisi olla pelkästään kehityskeskusteluun sidottu asia. Työnkuvien muuttaminen ja työnkierron mahdollisuus nähtiin hyvinä vaihtoehtoina, sekä perehdyttämisen parantaminen olisi suotavaa.

5.2 Arvot ja palkitseminen

Tässä osiossa oli tarkoitus löytää esimiesten näkemys palkitsemiseen tai tarvetta sen muuttamiseen. Nykyinen järjestelmä nähtiin varsin perinteisenä mutta hyvänä lisänä. Erityisesti kaivattiin jotakin vähemmän virallista olevaa palkitsemismuotoa ja jota voisi vapaammin käyttää kuin nykyisiä voimassa olevia tapoja, kuten esimerkiksi aineetonta palkitsemisen lisäämistä yhteisöllisyyden hyväksi ja henkisen hyvinvoinnin parantamiseksi.

”Sellainen työnkierron mahdollisuus olisi hyvä. Kun on pitkän aikaa tehnyt jotain yhtä tehtävää, se voi puuduttaa, ja se estää sun työhyvinvointia ja laskee työmotivaatiota. Toisaalta, kun olet päässyt tekemään joitain muuta, voit alkaa taas arvostaa sitä alkuperäistä omaa työtä enempi.”

Erityisesti ePassin käyttäminen nähtiin tasapuolisena tapana palkita kaiken ikäisiä työntekijöitä. Tosin kritisoitiin sitä, että se on tällä hetkellä työsopimuksen pituuteen liittyvä asia. Esimerkkejä muunlaisesta palkitsemisesta olivat työyhteisölle tarjottava aamupala vaikkapa kerran kuukaudessa yhteisöllisyyden parantamiseksi ja pizzalahjakortin antaminen, joista varsinkin nuoremmat voisivat olla ilahtuneita.

Haastattelussa tuli myös esiin huoli, että voiko mahdollisesti joku työntekijä ajatella työn tekemisen mahdollisen keventämisen olevan palkitsemista, vaikka niin se ei ole, vaan se on osa henkilöstöjohtamista.

Vastauksissaan ”Esimiestyöskentelyn vaikutus palkitsemiseen päivittäisjohtamisessa” -kysymykseen haastateltavat korostivat omien alaistensa hyvää tuntemista. Molemmat esimiehet kokivat, etteivät he voi vaikuttaa palkitsemiseen, mutta voivat toimia henkilöstöjohtamisen kautta.

”Jotkut eivät halua kertoa henkilökohtaisesta elämästään, ja sekin pitää sallia. Pitäisi tuntea, jotta osaa käsitellä ihmisiä. Pitää myös antaa mahdollisuus olla tuntematon. Että heillä on se työpersoona.”

Kysyttäessä työyhteisön roolista sitoutumiseen ja palkitsemiseen haastateltavat myönsivät sillä olevan suuren merkityksen, jopa ensisijaisen merkityksen. Työyhteisö voi olla sitoutumisessa kannatteleva voima, jopa palkinto itsessään. Työyhteisössä olevien iällä ei koettu olevan merkitystä

”Onhan sillä iso merkitys. Ja jos ryhmässä on erilaisilla orientaatioilla olevia ihmisiä, niin onhan siinä tasapainoilemista. Se vaatii jatkuvaa keskustelua siitä, vaikkapa että millä tasolla palvelutaso on? Ei ikä, mutta asenne ja kiinnostus omaan työhön ja osaamisen kehittämiseen. Sitten ollaan vaikeuksissa, jos ei ole kiinnostusta kehittää omaa osaamistaan.

Kysymykseen ”Onko nykyinen palkitsemisjärjestelmä kannustava työhyvinvoinnin näkökulmasta?” kumpikaan haastateltava ei suoraan vastannut sen olevan kannustava. Se koettiin olevan liian sidottu tulokseen. ePassin katsottiin olevan kannustava, mutta kaivattiin enemmän vapautta esimiehille palkita alaisiaan eri tavoilla. Yhteisöllisyyteen kannustamisen koettiin olevan pitkällä tähtäimellä kannustavampaa.

Henkilöstöetujen kehittämisehdotuksia pyydetessä ei kumpikaan haastateltava halunnut ensin vastata. Molemmat ehdottivat heti kysymään toivomuksia ja parannusehdotuksia työntekijöiltä. Organisaation taholta tulleet kehittämisyritykset yhteisöllisyyden ja työhyvinvoinnin kehittämiseksi koettiin hyviksi aluiksi. Kumpikin esimies toivoi palkitsemiseen enemmän valikoimaa.

”Millä tavalla ammattikorkeakoulun strategia näkyy palkitsemisessä?” -kysymyksen haastateltavat kokivat vaikeaksi eivätkä oikein löytäneet vastausta. Kumpikin kuitenkin mainitsi vastikään tehdyn organisaatiomuutoksen tuoneen enemmän avoimuutta ja sallivuutta toimintaan. Se on tuonut mukanaan uuden käsitteen ”korkeakouluyhteisö”, joka korostaa yhdessä tekemistä koko organisaatiossa, eikä vain yliopiston ja ammattikorkeakoulun kesken tehtävää tekemistä. Keskiössä ovat kaikki, myös opiskelijat. Tuloksen tekijöinä tulee nähdä kaikki toimijat.

6 TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMA TYÖHYVINVOINTIIN

Kysely lähetettiin 56:lle Tornion kampuksella työskentelevälle henkilölle, joista vastasi 22. henkilöä. 10 henkilöä oli avannut kyselyn vastaamatta kysymyksiin. Vastausprosentti oli 39,2.

Kyselyssä keskityttiin kolmeen eri osioon, jotka oli eroteltu otsikoilla ”motivointi”, ”arvot ja palkitseminen” sekä ”ePassin käyttö”. Vastaajista 13 oli naisia ja yhdeksän miestä. Vastaajista suurin osa, eli 36,7 % on työskennellyt Lapin ammattikorkeakoulussa (tai sen aikaisemmissa taustaorganisaatioissa) 15–20 vuoden välillä (kuvio 2). Alle viisi vuotta työskentelevien määrä oli suurempi kuin 10–15 vuotta työskennelleiden, joten uusien työntekijöiden määrä oli kasvussa



Kuvio 2. vastaajien Lapin ammattikorkeakoulussa (tai sen taustaorganisaatioissa) työskentelyaika

6.1 Motivointi

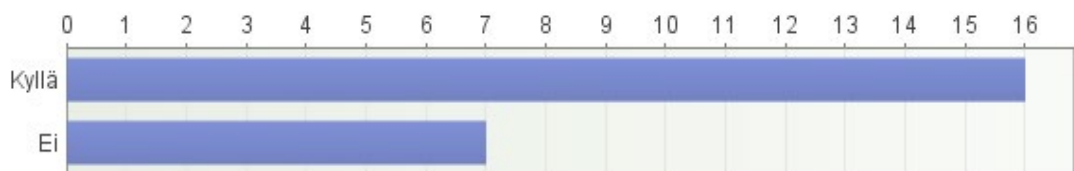
Motivointi-osion kysymyksissä haluttiin saada selville, ovatko tällä hetkellä käytössä olevat henkilöstöedut motivoivia parantamaan työhyvinvointia, minkälaiseksi vastaajat tuntevat työhyvinvointinsa tällä hetkellä ja mikä on työntekijän oma vastuu työhyvinvoinnista sekä miten sitä pidetään yllä.

Hyvän työhyvinvoinnin tärkeisiin kokemuksiin kuuluu myös työntekijän ja esimiehen välinen suhde ja miten se koetaan. Tätä aihetta sivuttiin kysymällä samasta aiheesta eri kysymyksiä sekä työnantajan edustajilta että työntekijöiltä. Vastajista 16 tunsivat olevansa työlleen omistautuneita, eli he kokivat työn imua, ja kuusi sitä vastoin ei tuntenut kokevansa työn imua (kuvio 3).



Kuvio 3. Kysymys: Tunnetko työn imua, eli tunnetko olevasi työlle omistautunut ja teet työtä tarmokkaasti?

20 vastaajaa koki henkilöstöedun parantavan työhyvinvointia, kaksi vastaajaa vastaavasti ei ollut sellaista kokemusta saanut. 16 vastaajaa tunsivat olevansa tyytyväinen omaan työsuoritukseensa ja 7 ei sitä ollut (kuvio 4)².



Kuvio 4. Kysymys: Oletko tyytyväinen työsuoritukseesi?

Kysymykseen ”Millainen on hyvä esimies?” vastasivat kaikki. Kaikissa vastauksissa mielikuva hyvästä esimiehestä käsitteli esimiehen luotettavuutta, rehellisyyttä, asiantuntijuutta, osallistavuutta ja perehtyneisyyttä. Huomioitavaa vastauksissa oli mielikuva jämerästä vastuunkantaja-esimiehestä, joka perustelee päätöksensä. Kieltävääkään päätöstä ei koettu pettymyksenä, jos se oli perusteltu.

² Kuvion numerot osoittavat, että yksi henkilö on vastannut erheellisesti molemmat vaihtoehdot. Asialla ei ole tilastollista merkitystä tuloksen kannalta.

Vastauksissa nousi esiin myös kannustavuus sekä perehtyneisyys työntekijöiden osaamiseen ja kyvykkyyteen. Esimiehen tuli osata kannustaa hyvään työn tekemiseen työntekijän omilla avuilla.

”Hyvä esimies johtaa. Vaikka työntekijän pitääkin olla aktiivinen, oma-aloitteinen ja itseohjautuva, tarvitaan silti esimiestä, joka on taustatuki, kivijalka, tukihenkilö vaikeissa tilanteissa. Ei päällepäsmäri, kaikkeen nenänsä tunkeva, mutta henkilö, joka auttaa työntekijää selviämään työstään ja jopa kannustaa ja tukee kasvamaan omassa työssään.”

Kysymyksen ”Millaista on hyvä työhyvinvointi?” vastauksissa korostui hyvän henkisen ilmapiirin tärkeys. Vastauksissa mainittiin sopiva tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä, jolloin työn kuormitus on sopiva. Fyysisestä jaksamisesta huolehtiminen on tärkeää, ja siitä kuuluu työntekijän itse huolehtia, mutta työympäristön ulkoisista tekijöistä, kuten esimerkiksi kunnollisesta työpisteestä huolehtii työnantaja.

Hyvän henkisen ilmapiirin merkitystä pohdittaessa siihen kuului vastausten perusteella toisten työntekijöiden työn kunnioittaminen ja arvostus sekä tasa-arvoinen kohtelemine. Vastauksissa nousi esiin käsitys siitä, että hyvään hyvinvointiin kuului salliminen kehittää omaa työtä ja osaamista omalla tavalla, ja työn kuului olla mielekästä ja palkitsevaa.

”Pääsee osallistumaan kehittämiseen ja saa käyttää omia vahvuuksiaan ja saa vastuuta pysyäkseen motivoituneena.”

Kysyttäessä ”Miten työhyvinvointia pidetään yllä?” vastauksissa mainittiin oman fyysisen työkuoron ylläpitämisen lisäksi toisistaan välittävä työyhteisö, jolloin työ-kaverin työhyvinvoinnin tilaa voi ylipääntensä huomata tai seurata. Fyysisestä työhyvinvoinnista kuvattiin riittävä yöuni, hyvä ja riittävä ravinto ja yksilöllinen määrä liikuntaa. Vastauksissa oli myös maininta mahdollisuus oman työn suunnitteluun ja aikatauluttamiseen.

”Esimerkiksi suunnittelemalla oma lukujärjestys niin, että klo 9–21 opetuspäiviä on vain harvoin. Työhyvinvointia voi pitää yllä myös oman ajankäytön hallinnalla. Työhyvinvointiin vaikuttaa myös etätömahdollisuus, kun työpaikalla työskentely tapahtuu isoissa avokontto-reissa, joissa ei ole mahdollisuutta keskittyä työtehtäviin.”

Miten työntekijän motivointi ja työhyvinvointi tulisi huomioida hänen työuransa eri vaiheissa? -kysymykseen vastattiin pohtimalla ikäjohtamista, jossa työuran alussa olisi enemmän tukevaa ja ohjaavaa kannustusta. Työuran loppuvaiheessa toivottiin arvostavampaa kannustamista ja työtehtävien työkuorman muokkamista tilanteen mukaisesti.

”Ikäjohtaminen pitäisi ottaa tosissaan, eikä niin, että ikään kuin ikä veisi osan osaamisesta pois. Monen ikäisiä tarvitaan työyhteisössä.”

”Huonosti motivoituneelle ja hyvin voivalle voisi yrittää etsiä motivoivampia tehtäviä, mikäli tämä ei ole mahdollista pitäisi kysyä miten nykyisestä työstä löytyisi iloa.”

Motivoinnin parantamista pohdittiin myös mahdollisuudella työnkiertoon tai työtehtävien vaihdolla, joista sovittaisiin kehityskeskusteluissa. Nykymallin mukaiset kehityskeskustelut koettiin olevan ”paperinmakuisia”, ja sen toivottiin painottuvan itse kunkin työntekijän kehittämiseen ilman prosessia.

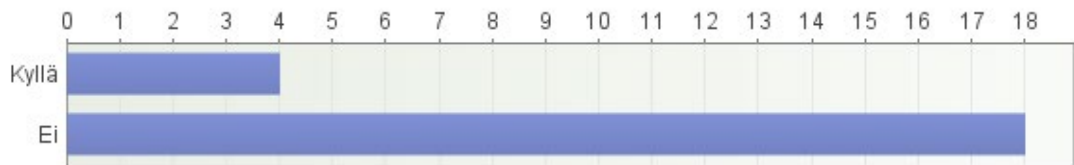
”Mielestäni tähän ei tarvitse mitään erillistä prosessia, mutta muutama ”pakotettu kysymys” kehityskeskustelussa voisi ajaa tarpeeksi tätä asiaa, ja ohjaisi keskustelun näille urille. Tämä on hyvin henkilökohtainen case by case -juttu.”

Vastauksissa pohdittiin myös työyhteisön merkitystä työhyvinvointiin.

”Jos jokainen työntekijä saisi keskittyä omaan osaamisalueeseensa, niin tämä sitouttaisi asiantuntijoita omaan työhönsä. Työyhteisön

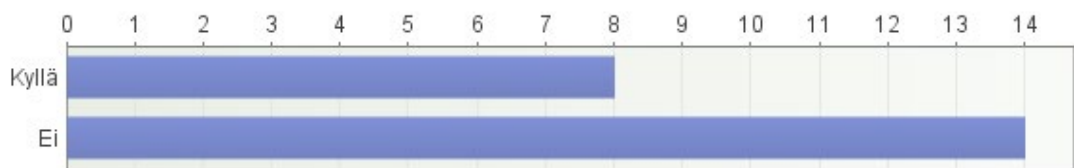
muutokset vaikuttavat selkeästi työn tekemisen motivaatioon ja työhyvinvointiin. Pääasiassa työntekijöiden hyvinvointiin vaikuttaa esimiestyö ja esimiehen rooli siinä, että kaikille työntekijöille taataan samanarvoinen asema.”

Motivointiosan kahdessa viimeisessä kysymyksessä kysyttiin työntekijöiltä, tuntevatko he saavansa riittävästi tukea ja kannustusta oman työn kehittämiseen ja tuntevatko he saavansa riittävästi palautetta työhyvinvoinnin näkökulmasta. Vain neljä vastaajaa koki saavansa riittävästi palautetta työhyvinvoinnin näkökulmasta. Vastaavasti 18 ei tuntenut saavansa riittävästi palautetta työhyvinvoinnin näkökulmasta (kuvio 5).



Kuvio 5. Kysymys: Koetko saavasi riittävästi palautetta työssäsi työhyvinvoinnin näkökulmasta?

Kahdeksan vastaajaa koki saavansa riittävästi tukea ja kannustusta työnsä kehittämiseen ja vastaavasti 18 vastaajaa koki, ettei saa riittävästi tukea ja kannustusta työnsä kehittämiseen (kuvio 6).



Kuvio 6. Kysymys: Koetko, että saat riittävästi tukea ja kannustusta työsi kehittämiseen?

6.2 Arvot ja palkitseminen

Lapin ammattikorkeakoulu Oy:n hallituksen 2013 vahvistaman henkilöstöpolitiikan mukaan henkilöstön palkitseminen on osa johtamisjärjestelmää, jonka tavoitteena on kannustaa yksiköitä ja yksilöitä pitkäjänteiseen työhön ammattikorkeakoulun tavoitteiden saavuttamiseksi (Lapin amk 2013).

Ammattikorkeakoulu palkitsee työntekijöitään pitkäaikaisen palvelun perusteella sekä hyvän tuloksen perusteella vuosittain, eli tulospalkkiolla. Hyvä tulos voi olla talouteen tai toimintaan liittyvä kehittämisaloite tai muu huomionarvoinen suoritus tai aikaansaannos. Palkittavat henkilöt tai yksiköt valitsee strateginen johtoryhmä vuosittain. (Lapin amk 2013).

Kysyttäessä ”Minkälainen palkkio sinua motivoi?” kysymykseen aineellisilla ja aineettomilla palkkioilla oli kummallakin oma kannattajakuntansa, joskin osa oli sitä mieltä, että molemmat tavat ovat paikallaan. Aineellisen palkkion arvostus oli määrällisesti suurempi. 17 vastaajaa arvosti enemmän aineellista palkkiota ja 6 vastaajaa arvosti aineetonta palkkiota. Voimassa olevat tavat tulospalkkion ja julkaisupalkkion muodossa koettiin hyvinä, mutta pienempikin rahallinen palkkio, esimerkiksi lahjoitus ”ePassi-tilille”, olisi ollut riittävä. Samoin kuin ePassin extraedut (tarkoittanee laajempaa versiota ePassista), ePassi ilman omaa rahoitusosuutta, lahjakortit sekä kauneus- ja hierontapalvelut todettiin olevan hyviä vaihtoehtoja, (taulukko 1).

Taulukko 1. Kysymys: ”Arvioi, ovatko Lapin ammattikorkeakoulun käytössä olevat palkitsemismuodot kannustavia”

	Kannustava	Ei ole kannustava	Yhteensä
Tulospalkkio	10	12	22
ePassi	19	3	22
Julkaisupalkkio	17	5	22
Ilmainen lounas (Ilmianna hyvä tyyppi tai tiimi)	10	12	22

Aineettomia palkkioita arvostettiin myös. Vastauksissa korostui yhteisöllisyyden arvostaminen ja yhdessä tekemisen parantaminen sekä säännöllisempi ja syvempi työyhteisön huomioiminen.

”Taloudellinen palkkio näkyy omassa arjessa, mutta arvostuksen tunne omassa työyhteisössä on korvaamatonta työhyvinvoinnin näkökulmasta”.

”ePassi ja liikuntasetelit toimii hyvin, joka kerta niitä kuluttaessa muistaa kyllä, että tämän tarjoaa työnantaja. Työnantajan tarjoamia teatteri-iltoja, ryhmäliikuntatunteja, uusien lajien kokeilua, kielten opiskelua jne. - aitoa kannustusta työntekijöille unohtaa välillä työasiat ja tehdä jotain itselle mieluista. Se poikii pelkästään hyvää työnantajalle, kun työntekijät ovatkin virkistyneitä ja elämästään innostuneita. Se näkyy myös töissä”.

Kysyttäessä ”Onko nykyinen palkitsemisjärjestelmä kannustava työhyvinvoinnin näkökulmasta?” vastauksista erottui kuusi ei-vastausta ja viisi kyllä-vastausta, joista neljä oli ePassin kannattajia.

”Ei ole. Sen kriteerit eivät vastaa todellisuutta esim. tulospalkkio ei ole aina ottanut lähtötilanteita huomioon. Esimerkkinä 55 op:n parannus tietyssä ajankohtana. Kauku teki oman parannuksensa edellisenä vuonna, koska pilotoi uusia menetelmiä ja oli siksi täysin mahdollottomassa kilpailutilanteessa muihin nähdyssä. Henkilöstön palkkaus perustuu yleisiin mittareihin, jotka eivät huomioi työtehtäviä”.

”Tulospalkkio ei ole kannustava, johtuu siitä että ne menevät niin pienelle porukalle, ja ainakin itselleni myöntämisperusteet ovat epäselvät. Koen, että omalla työlläni en voi juurikaan vaikuttaa siihen saanko tulospalkkiota vai en.”

”Tulospalkkio ei ole kovinkaan kannustava ja motivoiva, ainakaan työhyvinvoinnin näkökulmasta. Kivahan se on, että joku palkitaan,

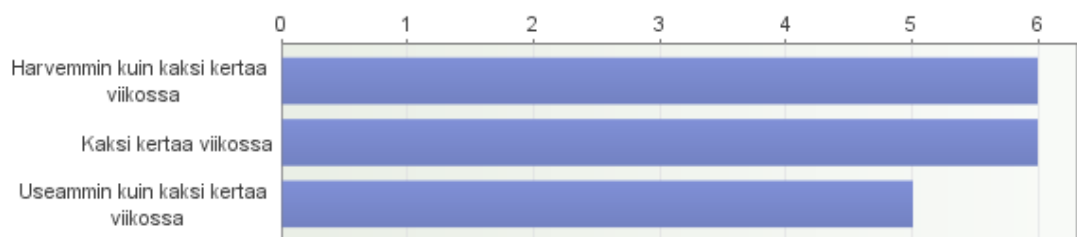
mutta enemmän tykkään julkaisupalkkiosta, jonka saa kun uurastaa tietyn tehtävän parissa. Se on tiedossa, miten sen saa ja millä edellytyksillä. Tulospalkkio ja ilmainen lounas on jonkun toisen arvioimia ja ne osuu kohdalle jos hyvä tuuri käy.”

”Ehkä enemmän kannustaisi se, että jos on jossain onnistuttu hyvin, niin sitä ”juhlitettaisiin” porukalla. Tämä ei tarkoita mitään juhlia, vaan juhlistaminen voi olla myös vaikka yhteinen lounas työpäivän aikana tms.”

6.3 ePassin käyttö

Vastaajista 18 kertoi hyödyntävänsä ePassia, ja vastaavasti neljä ei sitä hyödyntänyt. ePassia voi käyttää että liikuntaan tai kulttuuriharrastuksiin, ja vastaajista 17 käytti sitä liikuntaan ja 16 kulttuuriin. Teatteri, elokuvat, museo ja konsertit olivat kulttuurin käyttökohteita. Liikuntaa harrastavat käyttivät ePassia ammuntaan, kuntosaliin, uintiin, lasketteluun, jumppiin ja lumilautailuun.

Vastaajista 10 käyttäjää kertoi harrastavansa kulttuuria enemmän ePassilla kuin ilman sitä. Kahdeksan vastaajaa kertoi harrastavansa kulttuuria ilman ePassakin. Kaikki käyttäjät harrastivat sitä harvemmin kuin kaksi kertaa viikossa. Liikkumiseen ePassia käytti 17 vastaajaa, joista kuusi harrasti liikkumista harvemmin kuin kaksi kertaa viikossa, kuusi harrasti kaksi kertaa viikossa ja viisi harrasti sitä useammin kuin kaksi kertaa viikossa (kuvio 7).



Kuvio 7. Kuinka usein harrastat liikuntaa (jossa ePassia voit käyttää)?

Kysyttäessä ”Onko käyttämälläsi edulla ollut vaikutusta hyvinvointiin?” kaikki 16 vastaajaa kertoi edulla olleen positiivisia vaikutusta hyvinvointiin. 11 vastaajaa oli tuntenut fyysisiä oireita, joiden vuoksi he olivat hakeutuneet liikkumisen pariin. Heistä 13 vastaajaa koki ePassia käyttämällä olevan helpompi hankkiutua liikkumisen pariin.

16 henkilöä vastasi kysymykseen ”Miten helpoksi koet ePassin hakemisen tai lataamisen?”, ja kaikki kokivat sen olevan helppoa, mutta ongelmia ilmeni mobiiliapplikaation toimimattomuudessa. Hakemuksen löytäminen intrasta koettiin myös hiukan ongelmalliseksi, samoin kuin käsittelyajan turhan pitkä ajan, jolloin käyttäjä saattoi jäädä osittaiseen paitsioon talviurheilukaudesta ennen käytettävän maksun saamista.

ePassista on nykyisen käyttömuodon lisäksi olemassa laajempi malli, jolloin käyttötavoissa olisi suurempi valinnan vapaus. Vastaajilta kysyttiin, olisivatko he valmiita maksamaan suurempaa omaa osuutta, jos ePassia voisi käyttää muuhunkin kuin nykyisiin tarkoituksiin. 19 vastaajaa vastasi kysymykseen. Heistä kahdeksan ei olisi valmis maksamaan suurempaa omaa osuutta. Kuusi vastaajaa kertoi olevansa valmis maksamaan suuremman summan ePassin omasta osuudesta, ja yksi vastaaja sitä vastoin sanoi, ettei olisi valmis maksamaan suurempaa summaa, mutta olisi kuitenkin halukas (vain) jos summa kaksinkertaistuisi.

Vastaajat käyttäisivät etua esim. hierontaan, hyvinvointivalmennukseen, silmälasihin, lounaaseen ja kauneudenhoitoon. Loput vastaajista kertoivat vain esimerkkejä tavoista, joihin edun käyttäisivät, eivätkä kertoneet halustaan maksaa suurempaa omaa osuutta. Suuremman summan oman osuuden maksamisen kieltäytymisen syyksi vastattiin, että se söisi passin arvoa. Myönteisen arvion antaneet kertoivat ePassilla ostettavien palvelujen olevan suoraa säästöä, joita he ostaisivat muutenkin täydellä hinnalla.

7 POHDINTA

Opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia henkilökuntaetuna käytetyn ePassin käyttömuotoja ja löytää mahdollisesti sille uusia käyttökohteita sekä löytää edun käyttämisestä saadut hyödyt. Tutkimuksen avulla yritettiin saada tietoa työnantajan ja työntekijöiden käsityksistä palkitsemisesta ja motivoinnista työhyvinvoinnin näkökulmasta. Tuloksista kävi ilmi, että ePassin arvostus on korkealla sekä työnantajan että työntekijän näkemyksissä. Se kannustaa pitämään hyvinvoinnistaan huolta ja tuo sitä kautta piristystä sekä työ- että vapaa-aikaan. Henkilöstöetu on tuonut tutkimuksen mukaan iloa ja hyötyä sekä työhön että vapaa-aikaan. Etua käyttämällä vastaajien harrastuneisuus kasvoi.

Osa vastaajista harrasti liikuntaa useammin kuin kaksi kertaa viikossa. Sellaisille harrastajille voisi harkita pientä palkkiota hyvinvoinnin perusteella. Suomessa on yleisesti käytössä erilaisia liikkumisen keräämiseen tarkoitettuja sovelluksia, joiden perusteella työnantaja palkitsee työntekijöitään jollain tapaa. Se voi olla rahallinen palkkio, kuten Pekkaniska Oy:llä, joka kannustaa työntekijöitään erilaisilla summilla riippuen siitä, millaisia urheilusuorituksia he ovat tehneet (Pekkaniska Oy 2019). Rahapalkkion vaihtoehtona voisi olla vaikkapa vapaapäivä tai useampi vapaapäivä. Vaihtoehtoisesti se voisi olla lahjakortti, jolla hankkia liikuntatarusteita. Sovelluksen tekeminen työntekijän liikkumisesta palkkion ansaintaa varten Pekkaniskan tapaan voisi olla yksi opinnäytetyön aihe.

ePassin keinovalikoiman kasvattaminen uudemmalla versiolla olisi tervetullut lisä, jos se vain olisi verotuksellisesti mahdollista. ePassi on helppokäyttöinen, myös työnantajaa hyödyttävä henkilöstöetu, jota kannattaa hyödyntää. Opinnäytetyötä kirjoitettaessa Lapin ammattikorkeakoulu oli jo harkinnut laajemman ePassin käyttöön ottamista, mutta se olisi vaatinut saldon loppuun käyttämistä vuoden 2018 loppuun mennessä, mikä ei olisi ollut työntekijöiden edun mukaista, koska tuolloin osa henkilökunnasta oli vasta hakenut ePassia. Asia otetaan henkilöstöpalvelujen mukaan harkintaan uudelleen 2019 syksyn aikana.

Analyysivaiheessa kävi ilmi, että työntekijöille suunnattujen kysymysten muotoilua olisi pitänyt pohtia enemmän. Kysymyksiin oli vastattu huolella, mutta vastauksista osittain näkyi, että kysymyksen saattoi ymmärtää mielikuvatasolla, joten vastauksissa ei välttämättä kerrottu nykytilasta vaan toiveista.

Haastateltaville tehdyissä kysymyksissä oli pieniä vivahde-eroja, joita saattoi olla vaikea havaita nopeassa haastattelutilanteessa. He eivät saaneet kysymyksiä etukäteen, mutta haastattelun aluksi he saivat kysymyslistan käyttöönsä. Tämän vuoksi kysymyksiin paneutuminen oli heikompaa kuin työntekijöillä, jotka saattoivat käyttää aikaa sen verran kuin kokivat sitä tarvitsevänsä. Haastateltavien oli toisinaan vaikeaa pysyä asiakysymyksessä, jolloin vastaus lähti helposti polveilemaan pois aiheesta. Syvemmän käsityksen työnantajan tai esimiehen työhyvinvointikäsityksistä olisi saanut kirjallisten vastausten muodossa. Haastattelu suoritettiin Webropol-kyselyn sijaan sen vuoksi, että kumpikaan esimies kiireisten aikataulujensa vuoksi ei olisi ehtinyt vastata kirjallisesti kysymyksiin. Haastattelutilanne saattoi olla jännittävä molemmille osapuolille, mutta haastattelijalle se oli todennäköisesti ainutkertainen, ja valmistautuminen siihen oli vaikeaa kokemuksen puutteessa.

Verrattaessa työntekijöiden ja työnantajan vastauksia huomattiin, että molemmat tahot arvostavat työhyvinvoinnin merkitystä. Molempien mielestä työhyvinvointi lisää yhteisöllisyyden tunnetta. Molemmin puolin vastauksissa näkyi odotus työntekijöitä kohtaa osoitetusta luottamuksesta ja vastuunjaosta.

Esimiehet haluavat omalla toiminnallaan korostaa avoimuutta ja luottamusta työntekijän oman työn tekemiseen sekä työn ja osaamisen kehittämiseen. He haluavat myös kohottaa yhteishenkeä osallistamalla alaisiaan yhteiseen toimintaan ja sitä kautta yhteisöllisyyteen.

Työntekijät pitävät hyvänä esimiehestä, joka on helposti lähestyttävä, kiinnostunut alustensa tekemisistä, kannustava, tukeva, luottava, vastuuta jakava, palautetta antava, päätöksensä perusteleva, luotettava ja oikeudenmukainen. Samoin työntekijät toivovat esimiestensä tuntevan alustensa työkuvaan hyvin, osoittavan luottamusta antamalla vastuuta ja kannustamalla alustensa kyvykkyyttä ja osaamista muutenkin kuin kehityskeskusteluissa.

Hyvään työhyvinvointiin liittyvissä käsityksissä yhteisiä näkemyksiä olivat työn arvostaminen ja kunnioitus toisen työn tekemiseen. Molemmat mainitsivat työympäristön viihtyisyyden, mutta enemmän korostui työntekijän mahdollisuus saada itse vaikuttaa työympäristönsä viihtyvyyteen omalla tavallaan.

Työntekijöiden käsityksissä enemmän nousi esiin fyysisen ja henkisen jaksamisen tasapaino. He korostivat työssä jaksamista omilla valinnoillaan, mutta kokivat henkilöstöeduilla, varsinkin ePassilla, olevan siinä ison roolin. Molemmat osapuolet näkivät hyvän työilmapiirin ja sopivan työkuorman olevan yhteisiä tekijöitä ja työyhteisön kannattelevia voimia työhyvinvoinnin edistämiseksi. Työn mielekkyys ja palkitsevuus myös mainittiin.

Työntekijän ja työnantajan vastuun yhteistä tekijää oli vaikea erottaa, sillä esimiesten polveilevasta jutustelusta oli vaikea erottaa muuta tekijää kuin lakisääteiset asiat työn tekemisen puitteista. Lopulta yhteinen tekijä löytyi itsensä johtamisesta, jossa työntekijä pitää itse huolta omasta jaksamisestaan olemalla avoin työnantajalle, jos puutteita tai muutoksia ilmenee. Toinen mainittava seikka oli työntekijän vastuu oman työkykynsä arvioimisesta. Molemmat osapuolet mainitsivat, että työnantajan vastuulla on työn tekemisen puitteiden rakentaminen. Työntekijät mainitsivat useammin oman elämän tasapainon ylläpitämisen työajan ja vapaa-ajan välillä.

Työhyvinvoinnin ylläpitämisessä samankaltaisuuksia ei löytynyt. Työnantajat pohtivat enemmän yhteisöllisyyden lisäämisen parantamista ja sen keinovalikoimaa, kun taas työntekijät mainitsivat useimmin fyysisen ja henkisen hyvinvoinnin ylläpitämisen. Työntekijöiltä tuli paljon ehdotuksia siihen, kuinka työhyvinvointia ja motivaatiota voitaisiin ylläpitää koko työuran ajan, ja keinot olivat osin samoja kuin esimiesten haastatteluissakin mainitut. Ehdotuksissa useimmin mainittuja olivat työnkierron mahdollisuus, etäkäytön lisääminen, työrutiinien hyödyntäminen ja työkuorman muokkaaminen. Työhyvinvoinnin ylläpitäminen esitetyillä keinoilla on mahdollista tälläkin hetkellä henkilöstöjohtamisen avulla.

Motivaatiota parantavissa ehdotuksissa mainittiin mm. suoritepohjainen palkkaus sekä työtiimien kokoonpanojen pysyvyys, jolloin jokainen työntekijä voisi keskittyä rauhassa omaan osaamisalueeseensa. Lisäksi ehdotettiin ikäjohtamisen

käyttöönottoa ja toivottiin organisaatiota, jossa johto ja prosessit olisivat kunnossa. Sen kaltaisessa organisaatiossa jokainen työntekijä tuntisi omat ja toisten tehtävät sekä työn tavoitteet.

Työterveyshuollon toiminnan toimivuudesta mainittiin, että siellä puututaan hyvin fyysisiin vaivoihin, mihin työnantajakin hyvin reagoi. Henkisen hyvinvoinnin huolehtimisen toivottiin nousevan nykyistä tärkeämmäksi asiaksi, koska sen todettiin jäävän helposti fyysisten vaivojen jalkoihin. Työhyvinvoinnin haluttiin olevan suuremmassa merkityksessä kehityskeskusteluissa, vaikka itse kehityskeskusteluiden ei tarvitsisi olla prosessimainen vaan henkilökohtaisempi asia.

Huolestuttava asia oli löydös, jossa suurin osa vastaajista ei kokenut saavansa palautetta työhyvinvoinnin näkökulmasta eikä myöskään kokenut saavansa riittävästi tukea ja kannustusta työnsä kehittämiseen. Huolestuttavaa tämä oli siksi, että sekä työntekijöiden että työnantajan näkemykset asian tärkeydestä oli samankaltaiset.

Tulosta voi selittää se, että kaikki vastaajat eivät olleet saman esimiehen alaisuudessa. Organisaatiot olivat muuttuneet nopeassa tahdissa usein viime vuosien aikana, jolloin myös monen henkilön työtehtävät olivat muuttuneet, samoin kuin heidän esimiehensäkin. Perehdyttämisen ja työhön opastamisen tärkeyttä työtehtävien vaihtuessa on tärkeää korostaa, sillä sekä esimiehellä että työntekijällä tulisi olla samankaltainen näkemys tehtävistä, tavoitteista, toimenpiteistä ja saatavasta tuesta, jotta tehtäväkokonaisuus tulisi selväksi.

Tutkimuksesta ei käynyt ilmi onko työhyvinvoinnin merkitys kuitenkin koettu olevan pelkästään työterveyshuollon asia, eikä sitä ole siksi otettu puheeksi esimiesalaiskeskusteluissa. Tutkimuksen perusteella avoimuuden lisäämiselle keskusteluissa olisi tarvetta.

Aineellista palkkiota työntekijät arvostivat enemmän kuin aineetonta palkitsemista. Aineettoman palkitsemisen merkitystä kuitenkin korostettiin korvaamattomana työhyvinvoinnin näkökulmasta katsoen. Julkaisupalkkiolla nähtiin kannustava ja motivoiva vaikutus työn ja osaamisen kehittämiseen. Yhtä korkealle arvostettiin myös pienempi huomioiminen, eli ”ilmianna hyvä tyyppi tai tiimi”. Aineet-

tomien tai pienten kannustuspalkintojen toivottiin yleistyvän, varsinkin työilmapiirin ja yhteisöllisyyden kohottamisen merkityksessä. Tulospalkkiota kritisoitiin useamman työntekijän vastauksessa epärealistisena ja sopimattomana järjestelmänä ammattikorkeakoululle.

7.1 Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten kuvausten, tulkintojen ja johtopäätösten luotettavuutta ja paikkaansa pitävyyttä (Kananen 2008, 123). Tämän opinäytetyön pätevyyttä eli validiteettia tutkittaessa on hyödynnetty Yinin (2009) neljän testin menetelmää, jossa valitaan neljä erilaista näkökulmaa työn validiteettiin (pätevyyteen). Tapaustutkimuksen tuloksia arvioidaan sisäisen, ulkoisen ja rakennevaliditeetin perusteella, minkä lisäksi tutkitaan työn luotettavuutta eli reliabiliteettia.

Rakennevaliditeetilla (*construct validity*) tarkoitetaan tutkittavan kohteen mittareiden riittävyttä (Runeson & Höst 2009). Riittävyden selvittämiseksi tutkittujen asioiden on vastattava tutkimuskysymyksiä sekä sitä, että vastaajat tulkitsevat kysymykset samalla tavalla. Useampaa tiedonkeruumenetelmää käyttämällä validiteetti vahvistuu (Eisenhardt 1989, 534). Opinäytetyötutkimuksessa käytettiin kahta erilaista tiedonkeruumenetelmää, haastattelua ja kyselyä. Dokumentaatiot kyselystä ja haastatteluista litteroitiin, ja ne noudattavat yleisiä tutkimusmenetelmien ohjeita (ks. Yin 2009, 183). Kyselyn kohteina olleiden henkilöiden anonymiteetti on säilynyt Webropol-kyselytyökalun avulla, vaikka itse kyselypyynnössä ei siitä heille mainittu. Haastateltavina olleet henkilöt ovat pyyntöön suostuessaan tienneet, että heidät nimetään tässä työssä. Haastateltavina oli vain kaksi henkilöä, ja Webropol-kyselyn suhteellisen alhainen vastausprosentti voi vaikuttaa rakennevaliditeettiin alentavasti.

Sisäisellä validiteetilla (*internal validity*) tarkoitetaan käsitteellisten ja teoreettisten määritteiden tasapainoa (Töttö 2000, 86). Sisäinen validiteetti (Runeson & Höst 2009; Yin 2009) koskee vain tapaustutkimuksia, joissa on syy–seurausyhteyksiä, sillä niissä selitetään, miksi joku tai miten joku tapahtuma johtaa tietynlaiseen seuraukseen. Töttö (2000) ja Yin (2009) selittävät sitä kausaaliallyksillä eli mitä ja miten ilmiöstä puhutaan. Työntekijöille ja haastateltaville esitettiin samoja tai

samankaltaisia kysymyksiä ja molempien osapuolten vastauksissa samankaltaisuudet toistuivat. Tässä opinnäytetyötutkimuksessa ongelmanasettelua on pohdittu tarkoin, haastattelu- ja Webropol-kysymykset tukevat tutkimuksen viitekehystä. Opinnäytetyössä kuvataan ilmiötä, eikä Tötön (2000) ja Yinin (2009) kuvaamia syy–seurausyhteyksiä ole, joten sisäisen validiteetin testiä ei tässä tapauksessa voi soveltaa.

Ulkoinen validiteetti (*external validity*) tarkoittaa tutkimuksen yleistettävyyttä, eli sitä, kuinka tulokset on siirrettävissä muihin vastaaviin tilanteisiin. Otanta koskee vain osaa Lapin ammattikorkeakoulun henkilökunnasta, mutta tapaustutkimus oli tarkoitus alun alkaenkin kohdistaa vain yhteen korkeakoulun kampukseen. Kyseeseen vastanneet ovat todellisia vastaajia ja vastaukset oikeita mielipiteitä, minkä johdosta tulokset ovat käyttökelpoisia. Lapin ammattikorkeakoulun henkilöstörakenteet, työntekijöiden ikärakenne, työtehtävät ja työskentelyolosuhteet ovat hyvin samantapaiset ja siksi tämän tutkimuksen tulokset ovat pääsääntöisesti yleistettävissä myös Lapin ammattikorkeakoulun muihin yksiköihin. ePassin käyttämisestä saadut hyvät kokemukset ja tulokset yhteisöllisyyden vaikutuksista työhyvinvointiin ovat osin sovellettavissa myös muihin ammattikorkeakouluihin.

Reliabiliteetti (*reliability*) on mittari, joka mittaa tutkimuksen tulosten toistettavuutta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan tulee tehdä tulkintoja kattavasti eikä vain satunnaisista aineiston osista. Siksi dokumentaation on oltava tarkkaa (Kananen 2008, 124; Mäkelä 1990, 48.) Tämän opinnäytetyön luotettavuus voidaan katsoa olevan hyvä sillä perusteella, että mikäli toinen tutkija esittäisi samat kysymykset samoille henkilöille, tulokset olisivat pääosin samanlaisia (ks. Kananen 2008; Yin 2009). Tämän työn menetelmien ja prosessien kuvaaminen on tehty tarkasti ja riittävästi sekä tulokset on selitetty sen mukaisesti. Lukijan tulee voida seurata selkeästi prosessia ja sitä kuinka lopputulokseen on päädytty.

LÄHTEET

- Eisenhardt, K. 1989. Building theories from case study research. *Acad Manage rev* 14(4), 532–550. Viitattu 13.4.2019
<https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF5571/v15/timeplan/ar-docs/eisenhardt-1989.pdf>
- ePassi.fi. 2018. Hyvinvointiedun hyödyt ja kustannukset. Viitattu 25.3.2019
<https://www.epassi.fi/fi/blogi/hyvinvointiedun-hyodyt-ja-kustannukset>.
- Hakanen, J. 2011. Työn imu. Tampere. Viitattu 2.10.2018
http://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/136798/9789522618276-TTL_ty-onimu.pdf?sequence=1.
- Hakonen, A. & Nylander, M. (toim.) 2015. Psykologiset motivaatioteoriat. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Juva: PS-kustannus.
- Hautamäki, Antti (toim.) 2009. Arvot, työ ja vastuu. Yritystoiminnan ehdot arvomuodostuksen uudessa logiikassa. Helsinki: Sitra. Viitattu 1.3.2019
<https://media.sitra.fi/2017/02/27172207/Yritystoiminnan20tulevaisuus-2.pdf>
- Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, 2010. Tutki ja kirjoita. 15.–16. painos. Helsinki: Tammi.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Helsinki. Edita Publishing Oy. Viitattu 31.3.2019 <http://www.tilastollinentutkimus.fi/6.WEBROPOL/Webropol-ky-sely.pdf>.
- Hulkko-Nyman, K. 2015. Palkitseminen organisaation toimintana. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Juva: PS-kustannus.
- Jytyliitto. 2018. Lifted WORK. Viitattu 15.9.2018
<http://www.jytyliitto.fi/fi/jasenyys/jasenedut/liftedwork/Sivut/default.aspx>.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittamisen käytännön opas. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Koppelo, H. 2018. Tällaisia ovat uudet henkilöstöedut, jotka tukevat hyvinvointia. ERTO. Viitattu 13.9.2018 <https://www.erto.fi/palvelut/tyo-ja-elama/hyvinvointi/3338-taellaisia-ovat-uudet-henkiloestoeedut-jotka-tukevat-hyvinvointia>.
- Lapin ammattikorkeakoulu Oy. 2018. Viitattu 14.2.2019 <https://www.lapinamk.fi/fi/Esittely/Lapin-ammattikorkeakoulu-Oy>.
- Lapin AMK 2013. Henkilöstöpolitiikka. Viitattu 5.3.2019 <https://intra.lapinamk.fi/fi/yhteiset-palvelut/henkilostopalvelut/Jaetut%20asiakirjat/Henkil%C3%B6st%C3%B6politiikka.pdf>.

- Lapin AMK 2017. Henkilöstösuunnitelma 2012020. Viitattu 1.3.2019
<https://intra.lapinamk.fi/fi/yhteiset-palvelut/henkilostopalvelut/Jaetut%2520asia-kirjat/Henkil%C3%B6st%C3%B6politiikka.pdf>.
- Leivo, M. Mutanen, M. & Nieminen-Sundell, R. 2009. Diginatiivit, työ, kansalaisuus. Foresight.fi. Kansallinen ennakointiverkosto. Viitattu 4.11.2018
<http://www.foresight.fi/wp-content/uploads/2009/12/Diginatiivit.pdf>.
- Maaniemi, J. 2015 Yksilön näkökulma palkitsemiseen. Palkitseminen ihmisen johtamisessa. Juva: PS-kustannus.
- Mattinen, K. 2018. Henkilökuntaedut käytännönläheisesti. 3. uudistettu painos. Helsinki: Kauppakamari.
- Mäkelä, K. (toim.) 1990. Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta. Helsinki: Gaudeamus.
- Pekkaniska Oy 2019. Kuntobonus. Viitattu 30.3.2019
<http://www.pekkaniska.com/tietoa-meista/kuntobonukset/>
- Ranta, E. 2012. Talousjohtajien erorahat – miljoona käteen ja vapaalle. Talous-sanomat. 16.3.2012. Viitattu 3.12.2018
<https://www.google.com/search?q=talousjohtajien+erorahat+-+miljoonat+k%C3%A4teen&tbm=isch&source=univ&sa=X&ved=2ahU-KEwj89fnE0NvhAhUoyaYKHZ3PAosQsAR6BAgJEAE&biw=1338&bih=612>
- Runeson, P. & Höst, M. 2009. Guidelines for conducting and reporting case study research in software engineering. Empirical Software Engineering. Viitattu 12.4.2019 <https://link.springer.com/article/10.1007/s10664-008-9102-8>
- Shahem, L. 2014. työsuhde-edut. Liiketalous-lehti 4/14. Liiketalouden Liitto ry. Viitattu 15.9.2018 <https://www.liiketaloudenliitto.fi/tyossa-ja-opinnoissa/tyosuhde-edut>.
- Tradenomiliitto Tral ry., 2018. Tral.fi. Palvelut ja edut. Viitattu 3.1.2019
<https://www.tral.fi/palvelut-ja-edut/>
- Työterveyslaitos. Toimiva työyhteisö. Työhyvinvointi. Viitattu 1.10.2018
<https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- Töttö, P. 2000. Pirullisen positivismin paluu. Tampere: Vastapaino.
- Uutela, S. 2019. Tietoja opinnäytetyötäni varten. Sähköposti heli.hulkko(at)lapinamk.fi 19.3.2019. Tulostettu 20.3.2019.
- Vartiainen, M. 2015. Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Juva: PS-kustannus.
- Vipunen, opetushallinnon tilastopalvelu, opiskelijat ja tutkinnot. Viitattu 5.4.2019
<https://vipunen.fi/fi-fi/amk/Sivut/Opiskelijat-ja-tutkinnot.aspx>
- Webropol – Johda tiedolla 2019. Tuotekokonaisuutemme. Viitattu 5.4.2019
<https://webropol.fi/>.

Yin, RK. 2009. Case Study Research. Design and Methods. SAGE Publications, Inc. USA.

LIITTEET

- Liite 1. Kyselylomake henkilökunnalle
- Liite 2. Haastattelukysymykset työnantajan edustajille
- Liite 3. Sähköposti työntekijöille, jossa linkki Webropol-kyselyyn

Liite 1. 1 (2) Kyselylomake henkilökunnalle

Kysymyksiä työntekijälle

Taustakysymykset

Ikä	20-29	30-39	40-49	50-59	60-
Mies		Nainen			

Kuinka kauan olet työskennellyt Lapin ammattikorkeakoulussa?

Motivointi

1. Motivoiko henkilöstöetu parantamaan työhyvinvointiasi?
2. Tunnetko työn imua, eli tunnetko olevasi työlle omistautunut ja teet työtä tarmokkaasti?
3. Oletko tyytyväinen työsuoritukseesi?
4. Esimies-alaiskokemuksella voi olla merkitystä työhyvinvoinnille. Kerro millainen on hyvä esimies?
5. Millaista on hyvä työhyvinvointi?
6. Minkälainen vastuu työntekijällä on omasta työhyvinvoinnistaan?
7. Miten työhyvinvointia pidetään yllä?
8. Miten työntekijän motivaatiota ja hyvinvointia tulisi huomioida hänen työuransa eri vaiheissa?
9. Koetko saavasi riittävästi palautetta työssäsi?
10. Koetko saavasti työhyvinvoinnin näkökulmasta riittävästi tukea ja kannustusta työsi kehittämiseen?

Arvot ja palkitseminen

11. Organisaatioissa käytetään yleisesti palkan lisäksi kannustimena muita palkkioita. Kerro millainen palkkio sinua motivoi?
12. Arvioi ovatko Lapin ammattikorkeakoulussa käytössä olevat palkitsemismuodot sinusta palkitsevia
 - tulospalkkio
 - julkaisupalkkio
 - ilmainen lounas (ilmianna hyvä tyyppi tai tiimi)
 - ePassi
13. Arvostatko aineetonta vai aineellista palkkiota enemmän?
14. Onko nykyinen palkitsemisjärjestelmä kannustava työhyvinvoinnin näkökulmasta?

Liite 1. 2 (2) Kyselylomake henkilökunnalle

ePassin käyttö

15. Hyödynnätkö ePassia? Jos vastasit ”En”, voit lopettaa vastaamisen tähän.
16. Jos käytät ePassia liikkumiseen, minkälaista liikkumista harrastat?
17. Jos käytät ePassia kulttuuriin, minkälaiseen tapahtumaan sitä käytät?
18. Kuinka usein harrastat kulttuuria (jossa voit ePassia käyttää)?
- Harvemmin kuin kaksi kertaa viikossa
 - Kaksi kertaa viikossa
 - Useammin kuin kaksi kertaa viikossa
19. Kuinka usein harrastat liikuntaa (jossa voit ePassia käyttää)?
- Harvemmin kuin kaksi kertaa viikossa
 - Kaksi kertaa viikossa
 - Useammin kuin kaksi kertaa viikossa
20. Onko käyttämälläsi edulla ollut vaikutusta hyvinvointiin?
21. Harrastatko ePassia käyttäessäsi kulttuuria enempi kuin jos et sitä käyttäisi?
22. Miten helpoksi koet ePassin hakemisen tai lataamisen?
23. Onko sinulla ollut fyysisiä oireita, joiden vuoksi olet hakeutunut liikkumisen pariin?
24. Koetko, että ePassia käyttämällä on helpompi hakeutua liikkumisen pariin?
25. Jos et saisi em. henkilöstöetua, jatkaisitko jo aloittamaasi samaa harrastusta?
26. Olisitko valmis maksamaan ePassista nykyistä omaosuutta enemmän, jos ePassia voisi käyttää johonkin muuhun kuin sitä nykyisin voi käyttää? Mihin käyttäisit sen?

Esimerkkejä:

- lounas
- tilapäinen lastenhoito
- hieronta
- muu kauneushoito
- silmälasien hankkiminen
- hyvinvointivalmennusta (esim. verkkovalmennus)
- työmatkoihin

Liite 2. Haastattelukysymykset työnantajan edustajille

Tutkimuskysymyksiä työnantajalle

Motivointi

1. Minkälainen vastuu työnantajalla on työntekijän työhyvinvoinnista?
2. Millaista on hyvä työhyvinvointi?
3. Mikä työnantajan näkökulmasta katsoen on työntekijän oma vastuu omasta työhyvinvoinnista?
4. Miten työhyvinvointia voi ylläpitää?
5. Miten työnantaja voi edistää työntekijän työhyvinvointia?
6. Mitkä asiat työnantajan näkökulmasta ovat sellaisia tekijöitä, jotka merkittävästi sitouttavat työntekijöitä?
7. Miten työntekijän motivaatiota ja hyvinvointia tulisi huomioida hänen työuransa eri vaiheissa?
8. Millä tavalla amk:n strategia näkyy palkitsemisessa?

Arvot ja palkitseminen

9. Onko tärkeää, että työntekijällä on samankaltaiset arvot kuin työnantajalla?
10. Millä tavalla työuran eri vaiheissa olevia työntekijöitä tulisi huomioida?
11. Kuinka suuri merkitys erilaisilla henkilöstöeduilla, kuten esim. ePassilla on työntekijän hyvinvointiin?
12. Millä muilla tavoilla työntekijöitä motivoidaan työhyvinvoinnin ylläpitämiseen?
13. Miten esimiestyöskentely päivittäisjohtamisessa vaikuttaa palkitsemiseen? Vai vaikuttaako se ollenkaan?
14. Minkälainen rooli työyhteisöllä on sitoutumisessa ja palkitsemisessa?
15. Onko nykyinen palkitsemisjärjestelmä kannustava työhyvinvoinnin näkökulmasta?
16. Millä tavalla henkilöstöetuja voitaisiin kehittää?

Liite 3. Sähköposti työntekijöille, jossa linkki Webropol-kyselyyn

Hei!

Työhyvinvointia ja työsuhte-etuja käsittelevässä opinnäytetyössäni tutkin Miner-
vassa työskentelevän henkilökunnan ePassin käyttöä ja sen mahdollista vaiku-
tusta työhyvinvointiin. Lisäksi haluan selvittää poikkeavatko työntekijän ja työan-
tajan käsitykset työhyvinvoinnista toisistaan ja minkälaisena sinä, hyvä työyhteisö-
jäsen, koet työhyvinvointiasi.

Olisin kiitollinen, jos vastaisit kysymyksiini kahden viikon kuluessa. Tässä on
linkki, ole hyvä <https://www.webropolsurveys.com/S/216933C80623267E.par>

Varaa aikaa kysymyksiin vastaamiseen, sillä suurin osa kysymyksistä on pakol-
lisia, mutta selviät kyllä niistä puolessa tunnissa. Voit keskeyttää kyselyyn vas-
taamisen milloin haluat sivun alalaidassa olevasta napista, ja jatkaa milloin se
sinulle sopii.

Kiitos osallistumisestasi etukäteen!

ystävällisin terveisin / BR

Heli Hulkko
opintosuunnittelija / Planning Officer in Student Affairs´Office
Lapin ammattikorkeakoulu / Lapland University of Applied Sciences
Kauppakatu 58
FI-94500 Tornio
+358 40 747 9240
heli.hulkko(at)lapinamk.fi
www.lapinamk.fi

Pohjoista tekoa – The Northern Factor