TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETALOUS

TUTKINTOTYÖRAPORTTI

Palkitsemisen kehittäminen TAMK liiketoiminta ja yrittäjyyden osaamiskeskuksessa

Hanna-Riikka Pitkänen
Nina Ruotsalainen

Liiketalouden koulutusohjelma
marraskuu 2005
Työn ohjaaja: Elina Merviö

TAMPERE 2005

TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

LIIKETALOUS

Tekijät: Hanna-Riikka Pitkänen, Nina Ruotsalainen

Koulutusohjelma: Liiketalous

Tutkintotyön nimi: Palkitsemisen kehittäminen TAMK liiketoiminta ja yrittäjyyden osaamiskeskuksessa

Title in English: Developing the rewarding in the Expertise Centre of Business in Tampere Polytechnic

Työn valmistumis-kuukausi ja -vuosi: Marraskuu 2005

Työn ohjaaja: Elina Merviö **Sivumäärä:** 63

TIIVISTELMÄ

Tutkintotyömme tavoitteena on kehittää palkitsemista TAMK liiketoiminta ja yrittäjyyden osaamiskeskuksessa kartoittamalla erilaisia palkitsemisen ja motivoinnin keinoja sekä linkittää palkitseminen TAMKin strategiaan ja visioon. Työn teoreettinen viitekehys on koottu motivointia ja palkitsemista käsittelevästä lähdeaineistosta.

Motivaatiotekijät ovat lähtökohta palkitsemiselle, koska ne määrittävät sen, mikä ihmiselle on tärkeää. Organisaation kannalta on tärkeää tunnistaa yksilöiden erilaiset tarpeet, jotta palkitsemisella saavutetaan sille asetetut tavoitteet. Palkitsemisen tulisi olla panostus, jonka avulla organisaatio pääsee tavoiteltuun ihannetilaan eli visioon.

Palkitsemisen keinot jakaantuvat aineellisiin ja aineettomiin keinoihin, jotka yhdessä muodostavat palkitsemisen kokonaisuuden. Jokaisen organisaation on määriteltävä oma palkitsemisen kokonaisuutensa, joka vastaa henkilöstön tarpeita.

Tutkimuksemme palkitsemisesta ja motivoinnista toteutettiin sähköisellä lomakkeella TAMK liiketoiminta ja yrittäjyyden osaamiskeskuksen henkilöstölle. Tuloksista voidaan päätellä, että palkitseminen ei ole ollut riittävän järjestelmällistä. Palkitsemisen keinoilla pyritään kohti TAMK strategiassa mainittuja päämääriä, jotka ovat edellytys vision toteutumiselle. Tuloksia ei voi suoraan yleistää koskemaan koko henkilökuntaa, mutta aiheesta voi nousta keskustelunaiheita henkilöstön ja esimiesten keskuudessa.

Avainsanat: palkitseminen (ysa) palkitsemisjärjestelmä motivaatio (ysa) motivointi (ysa)

Sisällysluettelo

1 Johdanto ... 4
1.1 Toimeksiantajan esittely ... 5
1.2 Työn tavoitteet ja rakenne ... 6

2 Motivaatio ... 8
2.1 Motivointi ... 8
2.2 Työmotivaatio ... 9
2.3 Kestoltaan erilaiset motivaatiotilat ... 11

3 Palkitseminen ... 12
3.1 Palkitsemisstrategia ... 12
3.2 Strateginen palkitseminen ... 13
3.3 Yksilön ja ryhmän palkitseminen ... 14
3.4 Palkitsemisen kokonaisuus ... 15
3.4.1 Aineeton ja aineellinen palkitseminen ... 16
3.4.2 Sisäinen palkitseminen ... 16
3.4.3 Ulkoinen palkitseminen ... 19
3.4.4 Taloudellisen palkitsemisen merkitys ... 20
3.5 Erilaisia palkitsemistapoja ... 21
3.6 Palkitsemismuotojen keskinäinen painotus ja tärkeys ... 23

4 Palkitsemisjärjestelmä ... 24
4.1 Toimiva palkitsemisjärjestelmä ... 24
4.2 Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen ... 25
4.3 Palkitsemisjärjestelmän ylläpito ... 27

5 Tutkimus palkitsemista ja motivoinnista ... 28
5.1 Tutkimustehtävä ja -menetelmä ... 28
5.2 Tutkimustulosten taustatekijät ... 29
5.3 Tutkimustulokset ... 30

6 Johtopäätökset ... 42

7 Yhteenveto ... 48

Lähteet ... 51

Liitteet ... 54
Liite 1: Tampereen ammattikorkeakoulun strategia ... 54
Liite 2: Kyselylomake ... 62

1 Johdanto

Opetushenkilöstöä koskeva palkitseminen on ylittänyt uutiskynnykset mediassa ja tällä hetkellä käydään yleisellä tasolla keskustelua opetushenkilöstön liittämisestä tulospalkkauksen piiriin. Opettajat ovat kunnissa ainoa ammattiryhmä, joka on täysin tulospalkkauksen ulkopuolella (Aamulehti 21.9.2005). Palkitseminen julkisen sektorin organisaatiossa ei ole yksinkertaista, koska se voidaan helposti tulkita verorahojen tuhlaamiseksi. Yhteiskunta tarvitsee eri alan asiantuntijoita ja siksi laadukas opetuksen taso on avainasemassa. Palkitseminen voidaan siis hyvällä syyllä mieltää panostukseksi korkeatasoisempaan opetukseen ja sitä kautta asiantuntijuuden jatkuvaan kehittämiseen.

Tampereen Ammattikorkeakoulussa (myöh. TAMK) keväällä vuonna 2005 tapahtuneiden organisaatiouudistusten myötä henkilöstön sitoutumisen merkitys on korostunut. Muutokset toimintaympäristössä vaativat aina henkilöstön sitouttamista uuteen toimintatapaan ja hyvinvoinnista huolehtiminen tulee muistaa muutoksienkin aikana. TAMKilla ei ole käytössä henkilöstön palkitsemisjärjestelmää, mutta strategiassa mainitaan motivointiin kehitettävän erilaisia kannustustapoja (Tampereen ammattikorkeakoulun kotisivut 2005.)

Strategisen palkitsemisen tavoitteena on linkittää palkitseminen organisaation strategiaan ja strategisiin tavoitteisiin sekä ohjata toimintaa palkitsemisen avulla näiden tavoitteiden osoittamaan suuntaan (Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004: 10). Palkitsemisella tulisi tavoitella TAMKin strategiassa kuvailtua ihannetilaa, jonka kautta toteutuu
TAMKin visio *”TAMK on kansallisesti ja kansainvälisesti arvostettu ammattikorkeakoulu ja merkittävä Tampereen seudun menestystekijä”* (Tampereen ammattikorkeakoulun kotisivut 2005.)

1.1 Toimeksiantajan esittely

Tampereen Ammattikorkeakoulun liiketoiminta ja yrittäjyyden osaamiskeskus (myöh. LY oske) on yksi osa Tampereen ammattikorkeakoulua, jonka ylläpitäjä on Tampereen kaupunki. TAMK siirtyi 1.8.2005 matriisiorganisaatioon, joka perustuu tilaaja – tuottajamalliin. Organisaatio koostuu neljästä ydinprosessista, seitsemästä osaamiskeskuksesta, tukipalveluista sekä johdosta ja hallinnosta (Tampereen ammattikorkeakoulun kotisivut 2005.)

Kuvio 1. Organisaatiokaavio (Tampereen ammattikorkeakoulun kotisivut 2005)

LY oske on yksi TAMKin seitsemästä osaamiskeskuksesta ja se tarjoaa opetusta markkinoinnin, taloushallinnon, kansainvälisen liiketoiminnan, logistiikan, projektinhallinnan, juridiikan, johtamisen ja yrittäjyyden osa-alueilta. Erityisosaamisalueita ovat sähköinen liiketoiminta ja yrittäjyysvalmennus. Osaamiskeskus suunnittelee, koordinoi ja tuottaa TAMKin opetuksen edellä mainituilla aloilla. (Tampereen ammattikorkeakoulun kotisivut 2005.)

LY oske järjestää yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon koulutusta kolmessa koulutusohjelmassa: liiketalouden, tietojenkäsittelyn ja englanninkielisessä International Business –koulutusohjelmassa. Liiketalouden yksikössä opiskelee tällä hetkellä noin 1100 opiskelijaa. (Tampereen ammattikorkeakoulun kotisivut 2005.) Liiketoiminta ja yrittäjyyden

osaamiskeskuksessa on vakituista henkilökuntaa 32 ja sivutoimisia 18. Henkilökunta toimii opetus-, valmennus-, tutkimus & kehitys-, projekti- ja tukitehtävissä. (Prokki 1.11.2005, haastattelu.)

1.2 Työn tavoitteet ja rakenne

Tutkintotyömme tavoitteena on kehittää palkitsemista TAMK liiketoiminta ja yrittäjyyden osaamiskeskuksessa kartoittamalla erilaisia palkitsemisen ja motivoinnin keinoja sekä linkittää palkitseminen TAMKin strategiaan ja visioon.

LY oske on osa TAMKin organisaatiota, jolloin sen tulee noudattaa TAMKin strategiaa ja pyrkiä kohti organisaation yhteistä visiota (Liite 1). Yksittäisen osaamiskeskuksen palkitsemisjärjestelmän tulee saada organisaation hyväksyntä, jotta se on mahdollista toteuttaa. Uskomme, että pilotoimalla järjestelmä yhdessä osaamiskeskuksessa, toimintatapa voidaan laajentaa koko organisaation kattavaksi.

Tutkimuksessa selvitämme eri osa-alueita motivoinnista ja palkitsemisesta (Liite 2). Tutkimus osoitetaan TAMK LY osken henkilöstölle. Kartoitamme työmotivaation tilaa, käytettyjä palkitsemisen keinoja sekä palkitsemiskriteerejä.

Teoreettinen viitekehys koostuu kolmesta osasta. Käsittelemme motivaatiota, palkitsemista sekä palkitsemisjärjestelmää.

Motivaatiotekijät ovat palkitsemisen perusta, koska motivoitunut työntekijä on sitoutunut työtehtäviinsä ja organisaatioon. Eri henkilöitä kannustavat erilaiset asiat ja se tekee motivoinnista haasteellista (Salmela & Nurmi 2005: 138).

Sisäinen motivaatio on tila, jossa henkilö toimii täyttääkseen omia kehittämisen ja toteuttamisen tarpeitaan. Ulkoinen motivaatio välittyy ympäristöstä ja sillä pyritään täyttämään alemman asteen tarpeita, kuten turvallisuuden ja yhteenkuuluvaisuuden tarpeet. (Brax 2004)

Palkitseminen on johtamisväline, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä (Kauhanen 2003: 105). Palkitsemisella tarkoitetaan niitä keinoja, jolla työnantaja pyrkii motivoimaan työntekijöitä parempiin työsuorituksiin, saamaan töihin toivotunlaista henkilöstöä ja kannustamaan pitkiin työsuhteisiin (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005: 19).

Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu aineellisista ja aineettomista palkitsemistavoista, joilla organisaatio palkitsee tiettyyn henkilöstöryhmään kuuluvia (Hakonen ym. 2005: 313). Palkitsemista ja organisaation palkitsemispolitiikkaa toteutetaan palkitsemisjärjestelmällä, jossa määritellään

palkitsemisperusteet ja –tavat, jaon toteutustavat sekä järjestelmien kehittämistavat (Vartiainen & Kauhanen 2005: 18).

Palkka on palvelusuhteeseen perustuva korvaus tehdystä työstä. Se voidaan maksaa rahassa, luontoisetuna tai muuna vastikkeena, jolla on taloudellista arvoa. (Hakonen ym. 2005: 313.) Vaikka palkkaus on tärkeä palkitsemisen osa-alue, käsittelemme aihetta vain sivuten työssämme, koska Tampereen Ammattikorkeakoulu on kaupungin ylläpitämä ja sen henkilöstön palkkaus muodostuu kaupungin johtosäännön mukaan (Prokki 1.11.2005, haastattelu).

2 Motivaatio

”Motivaatio on tiettyyn tilanteeseen liittyvä psyykkinen tila, joka määrää, miten vireästi, millä aktiivisuudella ja ahkeruudella, ihminen toimii ja mihin hänen mielenkiintonsa suuntautuu”. (Ruohotie & Honka 1999: 13)

Ihmisten motivaatio perustuu perustarpeisiin ja yksilöllisiin luonne-eroihin sekä aiempiin kokemuksiin. Jokaisella työntekijällä on erilainen luonne ja menneisyys, joten työmotivaatioon vaikuttaa eri ihmisillä eri asiat. Motivaatio on palkitsemisen perusta, joten palkitsemista suunniteltaessa on otettava huomioon ihmisten erilaisuus ja heitä motivoivat tekijät. (Salmela-Aro & Nurmi 2005: 138.) Työntekijöiden sitoutumista yritykseen edesauttaa hyvinvoinnin turvaaminen. Sitoutuneiden työntekijöiden avulla voidaan luoda organisaatiolle pitkän aikavälin jatkuvuutta, joka on olennaista osaamiskeskeisissä organisaatioissa. (Luoma ym. 2004: 20.)

2.1 Motivointi

”Motivaatio virittää yksilön käyttäytymistä, käyttäytymisen suuntaa ja sen jatkuvuutta. Motivaatioon liittyy vapaaehtoisuus ja tavoitteellisuus. Motivaatio on se aste, jolla yksilö tahtoo ryhtyä johonkin käyttäytymiseen tai toimintaan ja toteuttaa sen. Motivaatio on tilannesidonnaista.” (Strömmer 1999: 150)

Motivaatiotekijät ovat lähtökohtana palkitsemiselle, joten niiden huomiotta jättäminen palkitsemisjärjestelmää suunniteltaessa voi aiheuttaa sen merkityksen mitätöitymisen (Luoma ym. 2004: 31). Motivoitunut työntekijä on valmis kohtaamaan haasteita ja toimimaan tilanteeseen sopivalla työtavalla. Motivaation merkitys työelämässä on korostunut työtehtävien monipuolistuttua ja erilaisten työtilanteiden kasvaessa. Työntekijän motivointi ei ole kuitenkaan yksiselitteinen asia, koska eri ihmisiä motivoivat erilaiset asiat, riippuen esimerkiksi elämäntilanteesta, aikaisemmista kokemuksista ja luonne-eroista. (Salmela-Aro & Nurmi 2005: 132.)

Motivaatio -sanan alkuperä on latinankielisessä sanassa ”*movere*”, joka tarkoittaa liikkumista. Liikkuminen ei ole nykyisin motivaation merkitys vaan sillä tarkoitetaan käyttäytymisen virittävien ja ohjaavien tekijöiden järjestelmää. Erilaiset motiivit ovat taustatekijöinä tehtäessä valintoja toiminnan suuntautumisesta ja panostuksen määräytymisestä. (Kauhanen 2003: 107.) *”Motiiveista puhuttaessa on usein viitattu tarpeisiin, haluihin, vietteihin ja sisäisiin yllykkeisiin sekä palkkioihin ja rangaistuksiin. Motiivit siis virittävät ja ylläpitävät yksilön yleistä käyttäytymisen suuntaa”* (Ruohotie & Honka 1999: 13).

2.2 Työmotivaatio

Palkitsemisjärjestelmän olemassaolo ei ole riittävä, jos palkitsemistavoilla ei ole yhteyttä työntekijöiden motivaatioon. Palkitsemisen tulee tuntua työntekijästä palkitsevalta tai muuten resurssit menevät hukkaan. Järjestelmiin on saatava tavoitteellisuus ja merkitys sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. Motivaatiotekijöitä selvitettäessä organisaation tulisi esittää nämä kolme kysymystä työmotivaatiosta. (Luoma ym. 2004: 32)

1. *Mikä energisoi ihmisiä eli mitkä sisäiset voimat saavat ihmiset toimimaan tietyllä tavalla?*
2. *Mikä suuntaa tai kanavoi toiminnan eli mikä saa ihmiset toimimaan tiettyjen tavoitteiden suuntaisesti?*
3. *Miten oikeansuuntaista toimintaa pidetään yllä eli mitkä tekijät yksilössä joko vahvistavat nykyistä toimintaa tai suuntaavat sen uudelleen?* (Luoma ym. 2004: 32) [1]

Työmotivaation kuvauksessa tulee huomioida ainakin kolme keskeistä työtilanteeseen vaikuttavaa tekijäryhmää, jotta kuvauksesta saadaan luotettava. Tekijät ovat työntekijän persoonallisuus, työn ominaisuudet ja työympäristö. (Ruohotie & Honka 1999: 17.)

Taulukko 1. Motivaatioprosessiin liittyviä tekijöitä työorganisaatiossa (Ruohotie & Honka 1999: 17)

Persoonallisuus	Työn ominaisuudet	Työympäristö
1 Mielenkiinnon kohde, harrastukset 2 Asenteet - työtä kohtaan - itseään kohtaan 3 Tarpeet - kasvutarpeet - liittymistarpeet - toimeentulotarpeet	1 Sisältö, työn mielekkyys, vaihtelevuus - vastuu, itsenäisyys - palaute, tunnustus 2 Saavutukset, eteneminen - saavutukset - kehittyminen	1 Taloudelliset ja fyysiset ympäristötekijät - palkkaus, sosiaaliset edut - työolosuhteet, työn järjestelyt, työturvallisuus 2 Sosiaaliset tekijät - johtamistapa - ryhmäkiinteys - normit - sosiaaliset palkkiot - ilmapiiri

Työntekijöiden yksilölliset eroavaisuudet voidaan selittää persoonallisuustekijöillä, jotka vaikuttavat työmotivaatioon eri tilanteissa. Mielenkiinto työtehtävää tai työtehtävästä saatavaa korvausta kohtaan vaikuttaa työsuorituksen tehokkuuteen. Samassa työtehtävässä toisen työntekijän *mielenkiinnon kohde* voi olla itse työ, joka innostaa työskentelemään tehokkaasti ja toisella työntekijällä motiivina voi olla palkka, jonka saa suoritettuaan työtehtävän tehokkaasti. Mielenkiinto itse työtä kohtaan moti-

[1] Alkuperäinen lähde Steers, Porter & Bigley 1996. Motivation and Leadership at Work. Singapore: Mcgraw-Hill Book Company.

voi pitkäaikaiseen työsuhteeseen, mutta motiivin ollessa raha, on kynnys työpaikan vaihtamiseen matalampi, varsinkin jos alan osaajista on kysyntää. (Ruohotie & Honka 1999: 17.) Työmotivaation monimuotoisuuden vuoksi ei voida antaa selkeitä vastauksia palkitsemisen ongelmiin – erilaiset ihmiset ja työtehtävät vaativat erilaisia motivaatiotekijöitä. (Salmela & Nurmi 2005: 132.)

Asenteet ovat melko pysyviä ja vaikuttavat voimakkaasti työntekijän yleiseen käyttäytymiseen ja suoritusmotivaatioon. Tyytymättömyys työtä tai työympäristöä kohtaan voi aiheuttaa sen, ettei jakseta ponnistella työsuorituksessa. Asenne itseään kohtaan eli minäkuva ohjailee ihmisten toimintaa ja varsinkin kokiessaan epäonnistumisia itsestään johtuvista syistä, työtehokkuus heikkenee. Hyvän itsetunnon omaavat työntekijät ovat tehokkaampia, ja siksi työpaikoilla on panostettava jokaisen itsetunnon kehittämiseen. (Ruohotie & Honka 1999: 18)

Tarpeet ovat jo varhaisten motivaatioteorioiden mukaan voimakkaita motivaation lähteitä. Ensimmäisiä motivaatioteorioita ovat esittäneet muun muassa Maslow, Herzberg, McClelland, Locke ja Vroom. (Salmela & Nurmi 2005: 133.) Tarpeilla kuvataan sisäistä epätasapainotilaa, jonka korjaamiseksi ihmisen tarvitsee ponnistella. Ruohotie ja Honka kuvaavat kolme keskeistä tarvetta:

1. *Kasvutarve eli itsensä toteuttamisen tarve*
2. *Liittymistarve eli arvostuksen- ja yhteenkuuluvuudentarve*
3. *Toimeentulotarve eli turvallisuuden ja fysiologinen tarve*

(Ruohotie & Honka 1999: 18-19)

Maslowin (1954) esittämä tarvehierarkia on yksi tunnetuimmista motivaatioteorioista. Maslowin teorian mukaan tarpeet luokitellaan viideksi portaaksi, jotka etenevät tärkeysjärjestyksessä. (Salmela & Nurmi 2005: 133)

1. *Fysiologiset tarpeet*
2. *Turvallisuuden tarve*
3. *Sosiaaliset tarpeet*
4. *Arvostuksen tarve*
5. *Itsensä toteuttamisen tarve*

(Salmela & Nurmi 2005: 133.)

Ensimmäisen tason tarpeisiin kuuluvat esimerkiksi nälkä, jano ja lepo. Turvallisuuden tarpeeseen kuuluvat varmuuden tunne sekä fyysisiltä ja sosiaalisilta haitoilta selviytyminen. Sosiaaliset tarpeet sisältävät hyväksynnän, ystävyyden ja yhteenkuuluvuuden tarpeet. Neljännellä tasolla on arvostuksen tarve. Portaikon viimeisenä ovat itsensä toteuttamisen tarpeet, joihin kuuluvat saavutukset, henkinen kasvu ja kehittyminen. (Salmela & Nurmi 2005: 133)

Työntekijän motivaatio ei ole ainoastaan lähtöisin sisäisistä ominaisuuksista. Ulkoiset tekijät, kuten työn ominaisuudet ja työympäristö vaikuttavat voimakkaasti työntekijän työpanokseen. Työtehtävien sisällön eli työn ominaisuuksien sisältö kuvastaa sitä, mitä työ tarjoaa ihmiselle; kokeeko työntekijä työn mielekkääksi ja kannustavaksi. (Ruohotie & Honka 1999: 18-19)

2.3 Kestoltaan erilaiset motivaatiotilat

Tilannemotivaatioksi kutsutaan motivaatiota, joka on tilannesidonnainen ja rajattu tiettyyn kestoon. Motivaatio kohdistuu esimerkiksi tiettyyn työtehtävään, jonka haluaa saada valmiiksi muiden tekijöiden kustannuksella. Tilannemotivaatio ei ole pitkäkestoinen, joten se ei ole jatkuvuuden kannalta merkityksellinen, vaan sen avulla voidaan motivoitua hetkellisesti. (Strömmer 1999: 153)

Yleismotivaatiota voidaan verrata asenteeseen, joka vaikuttaa voimakkaasti ihmisen jokapäiväiseen toimintaan. Asenteella ja motivaatiolla on kuitenkin eroavaisuuksia: asenteet muuttuvat hitaasti ja ovat siten melko pysyviä, mutta motivaatio on lyhytaikaisempi ja tilannesidonnaisempi. Yleismotivaatio on kuitenkin motivaatioista pysyvin, koska se kuvaa myös yleistä käyttäytymistä. Yleismotivaatio vaikuttaa tilannemotivaatioon, koska ihmisen yleinen kiinnostus (motiivi) tiettyyn asiaan motivoi tietyssä tilanteessa. (Ruohotie & Honka 1999: 14)

Sisäinen motivaatio on tila, jossa itse työ ja työn tulokset ovat motivoivia ja kannustavat tekemään parhaansa. Sisäisesti motivoitunut työntekijä ei tarvitse välttämättä ulkoisia kannusteita vaan itsensä kehittäminen, toteuttaminen sekä tyytyväisyys omiin aikaansaannoksiin riittävät motivoimaan työtehtävissä. Sisäisesti motivoitunut henkilö ottaa mielellään vastaan haasteita, joiden avulla voi oppia lisää ja toteuttaa itseään. (Strömmer 1999: 153)

Ulkoinen motivaatio perustuu ulkoisten palkkioiden tavoitteluun, joita voivat olla esimerkiksi parempi palkka tai työyhteisön arvostus. Ulkoisen motivaation vaatimien palkkioiden lähde on ihmisen ulkopuolella ja niiden saamisen eteen joutuu ponnistelemaan. (Luoma ym. 2004: 21.) *”Kun ihminen saa toiminnastaan palkkioksi rahaa, tunnustusta tai välttää sillä rangaistuksen, hänen toimintaansa voidaan pitää ulkoisesti motivoituneena.”* (Luoma ym. 2004: 21). [2]

[2] Alkuperäinen lähde: Deci 1975 Intrinsic Motiation. New York:Plenum Press.

3 Palkitseminen

”Palkitseminen on organisaation ja yksilön välinen vaihtosuhteenomainen palkkioita sisällä pitävä prosessi. Palkitsemisessa on aina olemassa vaihtosuhteen omainen luonne: palkittava antaa osaamisensa, motivoituneen toimintansa ja työponnistelunsa organisaation käyttöön ja organisaatio puolestaan antaa palkittavalle tämän työsuoritusta vastaan erilaisia aineellisia, välillisesti aineellisia ja aineettomia palkkioita. Palkitsemiseen liittyy aina tulkinta kyseisen palkkiomuodon palkitsevuudesta.” (Luoma ym. 2004: 34) [3]

Henkilöstön palkitseminen on henkilöstövoimavarojen johtamisen keskeinen osa-alue. Se on johtamisväline, jolla tuetaan organisaation menestystä ja kannustetaan henkilöstöä. (Kauhanen 2003: 105.) Yksilön kannalta yritys viestittää palkitsemisen kautta työntekijälleen tärkeää viestiä siitä, kuinka tämä on suoriutunut työssään. Palkitsemisen kokonaisuus tukee yksilön motivaatiota ja poistaa motivoitumisen esteitä. (Luoma ym. 2004: 34.)

Palkitseminen kannustaa henkilöstöä toimimaan organisaation arvojen ja tavoitteiden mukaisesti. Oikein valitut palkitsemiskriteerit tukevat organisaation menestystä. Palkitseminen on panostus, jolla saadaan aikaan tuotos. Sen avulla kehitetään toimintaa kilpailukyvyn ylläpitämiseksi lyhyellä ja pitkällä aikavälillä. (Kauhanen 2003: 105)

Jos palkkiolla ei ole yhteyttä tavoitteen saavuttamiseen, se tuntuu automaattiselta ja pysyvältä osalta palkkausjärjestelmää. Mikäli tavanomaisesti saatavaa palkkiota ei jonain vuonna maksetakaan, se voi aiheuttaa suurta tyytymättömyyttä. (Luoma ym. 2004: 58-59)

3.1 Palkitsemisstrategia

Palkitsemisjärjestelmän tulee olla osa organisaation johtamisjärjestelmää ja siihen sisällytetään palkitsemistavan lisäksi sen kehittämis- ja toteuttamisprosessit. (Palkitsemisjärjestelmä on… 2005)

Visiossa kuvataan organisaation tulevaisuuden näkymää, jonka yritys haluaa saavuttaa asiakkaiden sidosryhmien silmissä (Vartiainen & Kauhanen 2005: 16). Yrityksen visio on näkymä, jota kohden kuljetaan strategian määrittämien toimien kautta (Strömmer 1999: 54). Strategisten päämäärien kautta pyritään ohjaamaan ajattelu ja toiminta vision toteutumista kohti (Tampereen kaupungin kotisivut 2005).

Ymmärretty ja hyväksytty visio ohjaa henkilökunnan toimintaa silloin, kun yrityksessä työskentelevillä ihmisillä on laaja näkemys ja syvällinen tietopohja yrityksen toiminnasta. Tällöin he pystyvät vision varassa luo-

[3] Alkuperäinen lähde: Luoma, Kirsi 2002-2004. Luentomateriaali.

maan ja uudistamaan omaa toimintaansa ja valitsemiaan polkuja, joiden avulla pyritään visiota kohden. (Strömmer 1999: 55)

Arvojen, vision ja toiminta-ajatuksen jälkeen yritys määrittelee liiketoimintastrategiansa, jonka yhtenä osana on henkilöstöstrategia ja sen alaosana palkitsemisstrategia (Vartiainen & Kauhanen 2005: 16). *"Palkitsemisstrategiassa linjataan palkitsemisen tarkoitus ja tavoitteet, käytettävät palkitsemisen tavat ja palkkapolitiikka."* (Ylikorkala, Hakonen, Hulkko, Moisio, Salimäki & Sweins 2005: 287.) [4]

Palkitsemisstrategia kertoo, miten yritys haluaa palkita eri henkilöstöryhmiään ja miten tavoitteisiin pyritään. Palkitsemisstrategiassa viestitään siitä, mitä pidetään tärkeänä ja mihin suuntaan kokonaisuutta halutaan kehittää. (Hakonen ym. 2005: 28-29)

Palkitsemisstrategiassa vastataan siihen, millaisista tuloksista halutaan palkita. Erilaisia mittareita voivat olla esimerkiksi taloudellinen tulos, määrä, laatu, asiakastyytyväisyys ja henkilöstön tyytyväisyys. Yritys voi palkita eri organisaatiotason tuloksista: yksilön, ryhmän, tiimin, osaston, tulosyksikön, organisaation tai koko konsernin. Palkkion oikeudenmukainen jako on tärkeää. Jakoperusteina voi käyttää henkilöstömäärää, tehtyjä työtunteja ko. ajanjaksolla, palkkatasoa (tunti/kk) tai palkkasummaa ko. ajanjaksolla. (Vartiainen & Kauhanen 2005: 16-17)

3.2 Strateginen palkitseminen

Strategisen palkitsemisen tavoitteena on linkittää palkitseminen organisaation strategiaan ja strategisiin tavoitteisiin sekä ohjata toimintaa palkitsemisen avulla näiden tavoitteiden osoittamaan suuntaan (Luoma ym. 2004: 10). Suuntaukseen liittyvät erilaiset uudet palkitsemistavat, palkkausjärjestelmäuudistukset ja palkitsemisjärjestelmien toimivuuden arviointi. Strategisen palkitsemisen tarkoitus on olla kiinteä osa johtamista. (Hakonen ym. 2005: 44.)

Strategisen palkitsemisen keskeinen asia on asiantuntijoiden yksilöllinen huomioiminen palkitsemisen kokonaisuudessa ja painotuksissa. Palkitsemisessa ollaankin siirtymässä räätälöityihin järjestelmiin, jossa yksilöllä on mahdollisuus vaikuttaa oman palkitsemisensa kokonaisuuteen. (Luoma ym. 2004: 45) [5]

---

[4] Alkuperäinen lähde: Hulkko, Hakonen, Hakonen & Palva. 2002. Toimiva Tulospalkkaus. Opas kehittämiseen. Helsinki: WSOY

[5] Alkuperäinen lähde: Zingheim, P. & Schuster, J. R 2000. Total Rewards for New and Old Economy Companies. In Compensation and Benefits Review November/ December 2000, 20-23.

Palkitsemisella organisaatio ohjaa toimintaa strategian suuntaan eripituisilla aikajänteillä. Organisaatio pyrkii palkitsemisen kautta vaikuttamaan yksilöihin tavalla, joka saa heissä aikaan organisaation toivomia vaikutuksia. Palkitsemisen toimimisen edellytys on, että sekä yksilön motivaationäkökulma että organisaation tarve toiminnan ohjaamiseen ovat läsnä samanaikaisesti. (Luoma 2004: 34-35)

Strategisen palkitsemisen tunnusmerkkeihin liittyy huomio siitä, että yritysjohto huolehtii palkitsemisen hoitamisesta. Palkitsemisjärjestelmiin liittyvistä prosesseista tulee myös huolehtia koko yrityksen tasolla sekä kaikissa yksiköissä. (Hakonen ym. 2005: 45)

3.3 Yksilön ja ryhmän palkitseminen

Yleensä työntekijän panos on osa suurempaa kokonaisuutta, joten on syytä miettiä, kuinka palkkiot työsuorituksista jakautuvat: yksilölle vai koko ryhmälle. Ryhmän toiminnan ja tavoitteiden kannalta on yleensä tarpeen ottaa huomioon yksilön oman menestyksen lisäksi kokonaisuuden onnistuminen. Palkitsemisen pitää olla linjassa yrityksen toiminnan kanssa ja ohjata henkilöstöä toimimaan ja kehittämään toimintaansa yrityksen tavoitteiden suuntaisesti. (Gustafsson & Jokinen 1997: 100-101)

Ryhmän palkitsemisessa pitää huomioida yksilöiden erilaiset roolit ryhmässä. Jotkut osaavat vaativimmat tehtävät, toinen ylläpitää ryhmähenkeä, kolmas toimii projektipäällikkönä. Palkkauksen muodostumisessa pitää ottaa huomioon toiminnan tuloksen kannalta kunkin yksilön tärkeät erityisominaisuudet ja palkita niistä. (Gustafsson & Jokinen 1997: 126)

Jotta palkitseminen toimisi odotetulla tavalla, pitää huomioida sen oikeudenmukaisuus. Sitä voidaan arvioida seuraavista perusnäkökulmista:

1. *Suhteellinen oikeudenmukaisuus henkilökohtaiseen panostukseen nähden*
2. *Suhteellinen oikeudenmukaisuus vertaisryhmään nähden*
3. *Yleinen käsitys palkitsemisen jakautumisesta organisaatiossa*
4. *Yleisnäkemys palkitsemiseen liittyvien menettelytapojen oikeudenmukaisuudesta* (Luoma ym. 2004: 53)

Palkitsemisen oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden käsitteitä ei tulisi sekoittaa. Tasapuolisuus viittaa tasan jakamiseen – kaikille yhtä paljon. Strategiseen palkitsemiseen liittyy ajatus tavoitteellisuudesta ja siksi palkkioiden tasapuolinen jakaminen saattaa jopa vesittää palkitsemisen tarkoituksen. (Luoma ym. 2004: 53)

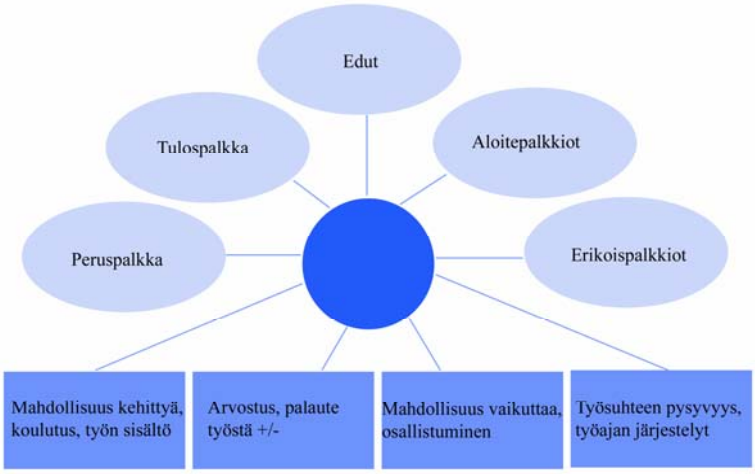
Ryhmien välistä epäterveellistä kilpailua voidaan ehkäistä palkitsemalla pienempien ryhmien lisäksi laajempia kokonaisuuksia, esimerkiksi koko osastoa tai koko yritystä. Yhteisillä tavoitteilla voidaan varmistaa, että

kaikki yrityksen eri osastot toimivat asiakkaiden tarpeiden täyttämiseksi. (Gustafsson & Jokinen 1997: 126-127)

3.4 Palkitsemisen kokonaisuus

Kokonaispalkitsemiseen sisällytetään kaikki ne palkitsemisen muodot, jotka organisaatiolla on käytössään asiantuntijoiden työn ohjaamiseksi ja motivaation ylläpitämiseksi ja vahvistamiseksi. Palkitsemisen kokonaisuuteen voi liittyä aineellisia, välillisesti aineellisia sekä aineettomia palkitsemisen muotoja. (Luoma ym. 2004: 36)

Kuviossa 2 esitetään palkitsemisen kokonaisuus, joka muodostuu eri palkitsemistavoista, joilla organisaatio palkitsee tiettyyn henkilöstöryhmään kuuluvia henkilöitä. Palkitsemisen kokonaisuus on johtamisen väline, joka toimii tehokkaammin kuin yksikään sen osanen irrallaan kokonaisuudesta. (Hakonen ym. 2005: 23.) Parhaaseen tulokseen päästään, kun eri palkitsemismuotoja käytetään samanaikaisesti ja tehokkaasti täydentämään toisiaan (Luoma ym. 2004: 38) . [6]



Kuvio 2. Palkitsemisen kokonaisuus (Luoma ym. 2004: 38)

Kullekin palkitsemistavalle tulisi kirjoittaa tarkoituslause, jossa kuvataan tilaa, johon palkitsemisella pyritään. Näillä tarkoituslauseilla on tarkoitus kytkeä palkitseminen paremmin organisaation liiketoimintastrategiaan, arvoihin ja tavoitteisiin. (Hakonen ym. 2005: 28)

Jokaiselle organisaatiolle on määriteltävissä oma palkitsemiskulttuurinsa ja oma palkitsemisen kokonaisuutensa. Organisaation strategia, toimintatapa, kulttuuri, johtaminen, arvot sekä organisaation jäsenet muodostavat

[6] Alkuperäinen lähde Kohn, A. 1998. Challenging Behaviorist Dogma: Myths About Money and Motivation. In Compesation and Benefits Rewiew March/April 1998, 27-32)

tulkinnan palkitsemisen kokonaisuuden tärkeydestä. (Luoma ym. 2004: 45)

Palkitsemisen kokonaisuudessa eri palkitsemismuotoihin liittyy myös erilainen aikajänne ja sitä kautta erilaiset tavoitteet. Nopeilla palkkioilla, kuten yksittäisillä erikoispalkkioilla tai tulospalkkiojärjestelmällä, pyritään saavuttamaan konkreettisia tavoitteita, joita määritellään vuoden aikajänteellä. Hitaat palkkiot liittyvät pidemmän aikavälin toimintaan, kuten osaamisen kehittämiseen. (Luoma ym. 2004: 37)

Tomi Rantamäki (2004) Suomen Palkitsemiskeskuksesta muistuttaa palkitsemisjärjestelmän kokonaisvaltaisuudesta: *”Rahapalkkioista ihminen saa tunnustusta arvolleen resurssina. Vasta sellainen palkitseminen, jonka henkilö kokee niin, että häntä arvostetaan ihmisenä, saa aikaan motivaatiota ja sitoutumista.”* (Fakta 15.9.2004)

3.4.1 Aineeton ja aineellinen palkitseminen

Palkkiot voidaan jakaa kahteen ryhmään – aineellisiin ja aineettomiin. Jaottelu voidaan tehdä myös sisäisiin ja ulkoisiin (Ruohotie & Honka 1999: 45) tai taloudellisiin ja ei-taloudellisiin palkitsemiskeinoihin eli sosiaalisiin tekijöihin, joita ei voi suoraan mitata rahassa (Kauhanen 2003: 110). Molemmat palkitsemisen muodot ovat tehokkaita oikein käytettynä riippuen siitä, mitä yksilö ja organisaatio pitävät tärkeinä ja millaisia vaikutuksia palkitsemismuodolla on ollut (Luoma ym. 2004: 44-45).

Luoma ym. (2004) esittävät kirjassaan Ei ainoastaan rahasta - osaamisen kokonaispalkitseminen termin välillisesti aineellinen palkitseminen, joka tarkoittaa toimintaa suuntaavia prosesseja ja konkreettisia palveluja, kuten koulutus- tai valmennusohjelmia ja työuralla etenemistä. Välillisesti aineellinen palkitseminen ei sisällä aineellisia palkkioita, mutta se johtaa tulevaisuudessa palkkioiden muodostumiseen. (Luoma ym. 2004: 31-32.) Termiä ei esiintynyt muussa alan kirjallisuudessa, vaan merkitys on sisällytetty aineelliseen palkitsemiseen.

Palkitsemismenetelmien merkitykseen vaikuttavat ihmisten eroavaisuudet itsenäisyyden tai ulkopuolisen kontrollin tarpeesta. Itsenäisyyttä arvostavat pitävät tärkeänä sisäisiä tekijöitä ja ulkopuolista kontrollia tarvitsevat pitävät ulkoisia tekijöitä, kuten palkkaa merkityksellisempänä. (Ruohotie & Honka 1999: 47)

3.4.2 Sisäinen palkitseminen

Useista tutkijalähteistä (Saleh, Grygier, Deci, Slocum, Wernimont) kootun aineiston pohjalta voidaan kuvata sisäisille ja ulkoisille palkkioille tunnusomaisia piirteitä. Sisäisiä palkitsemiskeinoja ei voi mitata suoraan rahassa vaan ne pohjautuvat työhön itsessään ja ovat yksilöstä lähtöisin. (Ruohotie & Honka 1999: 45)

Sisäisten palkitsemiskeinojen avulla tyydytetään ylemmän asteen tarpeita, kuten pätemisen tarvetta ja itsensä toteuttamista. Sisäiset palkitsemiskeinot ovat subjektiivisia ja ne ilmentyvät usein tunteiden muodossa, esimerkiksi tyytyväisyytenä työhön ja itseensä. (Ruohotie & Honka 1999: 45.) Ei-taloudelliset palkkiot voidaan jaotella urapalkkioihin, kuten itsensä kehittämiseen ja urakehitykseen sekä sosiaalisiin palkkioihin, kiitokseen ja statussymboleihin, kuten titteli tai alaisten lukumäärä (Kauhanen 2003: 111).

Aineettomiin kannustimiin ja palkkioihin lasketaan myös työsuhteen pysyvyyden varmistaminen ja työajan järjestelyt. Omaan työnkuvaan vaikuttaminen esimerkiksi tavoitteiden ja kehittämisstrategioiden suunnittelun osalta toimii kannustimena. (Vartiainen ym. 1998: 39.) Statussymbolit voivat myös kannustaa, mutta niiden käytössä tulee olla varovainen, jotta ne eivät aiheuta kateutta muille työntekijöille (Strömmer 1999: 286).

Osaamisen kehittämiseen kannustaminen voi toimia palkitsemisena. Kouluttautumisen mahdollisuus palkitsemiskeinona ei tarkoita työssä oppimista tai perehdyttämistä, vaan laajempaa osaamisen kehittämistä, jonka avulla voidaan pyrkiä urakehitykseen. Kouluttautumisen palkitsevuus perustuu siihen, että sen avulla voidaan tavoitella menestystä ja uratavoitteiden saavuttamista. (Hakonen ym. 2005: 63)

Koulutus ei sinänsä saa olla palkkio vaan koulutuksella pitää olla tavoite, jotta se motivoi henkilöstöä. Koulutus, jolla ei ole merkitystä työnkuvan tai urakehityksen kanssa ovat vain ”koulutuslomia”, joille työntekijät lähtevät päästäkseen pois työpaikalta. (Gustafsson & Jokinen 1997: 123.) Kouluttautumisesta hyötyvät sekä työnantaja että työntekijä. Työnantaja hyötyy osaamisen hyödyntämisestä työpanoksena, josta hän on maksanut koulutuksen tarjoamisen myötä. Työntekijä puolestaan kasvattaa työllistettävyyttään osaamista kartuttamalla. (Hakonen ym. 2005: 256.)

Sisäisten palkkioiden merkitykseen vaikuttavat työntekijöiden asenteet, elämäntilanne sekä omat tavoitteet. Eri elämäntilanteissa työntekijällä on erilaiset tarpeet, jotka säätelevät motivaation muodostumista. Velkaantuneen nuoren motiivina on todennäköisemmin raha ja uran luominen. Omavaraisen työntekijän motiivina toimii todennäköisemmin työssä viihtyminen, koska suuren palkan saanti ei ole perustarve. (Strömmer 1999: 287.) On todettu, että sisäiset motivaatiotekijät ovat ulkoisia tehokkaampia ja motivoivampia, koska ne ovat pysyvämpiä. Sisäisten tekijöiden pitkäkestoisuus pohjautuu siihen, että niiden lähteenä ovat usein perusasenteet ja yleinen motivaatio. (Ruohotie & Honka 1999: 46.)

Arvostus ja palaute

Palkitsemisen muotoina arvostus ja palaute ovat yritykselle taloudellisesti edullisimpia, mutta niiden puuttuminen voi tulla kalliiksi. Arvostuksen puutetta ei voi korvata rahalla, mutta sitä voi osoittaa pienillä teoilla. (Hakonen ym. 2005: 237)

Jatkuva tunne arvostuksen puutteesta heikentää työntekijän uskoa työnantajan oikeudenmukaisuuteen ja ajan mittaan sillä voi olla työsuoritusta heikentävä vaikutus. Kiitos oikeaan aikaan oikeassa paikassa toimii tehokkaana motivoijana, koska työntekijä tietää yrityksen arvostavan työpanosta. (Kuntatyönantajan palkkausopas 2004)

Arvostus

”Kohdellaan ihmisiä, kuin he olisivat ihmisiä – myös työpaikalla” (Hakonen ym. 2005: 238).

Esimiehen oikeudenmukaisuus ja arvostava kohtelu ovat työhyvinvointia parantavia tekijöitä, joilla saadaan parannettua työtehtävistä suoriutumista (Hakonen ym. 2005: 238). Arvostuksesta puhuminen ei ainoastaan riitä, vaan sen tulee näkyä jokapäiväisissä teoissa ja käyttäytymisessä. Työyhteisössä tulkitsemme teot viesteinä siitä, mitä itsestämme ajatellaan. (Furman, Ahola & Hirvihuhta 2004: 13.)

Työelämän laatuun vaikuttaa merkittävästi se, miten esimiehet ja johto kohtelevat henkilöstöä. Hyvä kohtelu pohjautuu pieniin asioihin, kuten tervehtimiseen ja työtehtävien vaatimien laitteiden hankkimiseen. Esimerkiksi uusi ergonominen työtuoli kertoo työntekijälle, että esimies arvostaa hänen terveyttään. Työyhteisön arvostavasta ilmapiiristä viestii myös se, että alaiset arvostavat johtoa ja kollegat toisiansa. (Hakonen ym. 2005: 238)

Aito arvostus näkyy esimiehen suhtautumisesta työntekijään myös huonoina aikoina, koska onnistumisista on helpompi kiittää. Epäonnistuessaan työntekijä kokee arvostusta, jos esimies ei moiti vaan antaa ymmärrystä tapahtuneelle. (Furman ym. 2004: 14-15)

Palaute

Palautteen antaminen on itsessään palkitsevaa, mutta se liittyy läheisesti myös muihin palkitsemiskeinoihin, kuten tulospalkkaukseen ja henkilökohtaiseen palkanlisään. Sen antaminen ei vaadi taloudellista panostusta, mutta on kuitenkin merkittävimpiä palkitsemisen keinoja. Palautteen tarkoitus on yksinkertaisimmillaan kertoa miten työssä on onnistuttu. Sen avulla osataan kehittää omaa toimintaa ja luoda itselle tavoitteita. (Hakonen ym. 2005: 243.) Työntekijä voidaan saada motivoituneeksi työtehtä-

vää kohtaan hyvällä palautteella ja parhaimmillaan se lisää kiinnostusta tehtävää kohtaan (Salmela-Aro & Nurmi 2005: 137).

Palautejärjestelmän olemassaolo ei yksin riitä, koska tehottomasti toimiva järjestelmä voi aiheuttaa tavoitteiden vastaisia, negatiivisia tuloksia. Tehokkuuteen vaikuttavat tiedon tuottaminen ja arvostaminen, miten palautetta annetaan ja miten työntekijät ovat mukana palautteen käsittelyssä. (Ruohotie & Honka 1999: 84.) Esimiehellä on vastuu riittävästä palautteen antamisesta ja kehittyäkseen palautteenantajana hänen on tiedostettava, miten alaiset reagoivat palautteeseen tai sen puuttumiseen (Hakonen ym. 2005: 243). Tavallisimpina palautteen antamisen ja vastaanottamisen keinoina käytetään tavoite- ja kehityskeskusteluja, asiakaspalautetta, itsearviointia ja toiminnan mittaamista (Moisio & Salimäki 2005: 196).

3.4.3 Ulkoinen palkitseminen

Ulkoiset palkitsemiskeinot ovat konkreettisempia ja ne voidaan mitata rahallisesti. Palkka on tärkein ulkoisista motivoinnin tekijöistä, koska sen avulla voidaan tyydyttää monia fysiologisia tarpeita, kuten nälkää, janoa ja lepoa. (Ruohotie & Honka 1999: 45.) Taloudellisilla kannusteilla voidaan täyttää perustarpeiden lisäksi moninaisia tarpeita, joita voivat olla esimerkiksi arvostuksen ja vallan tarve. Taloudellinen palkitseminen palvelee useita eri tarkoituksia, joilla yritetään motivoida nykyisiä tai potentiaalisia tulevia työntekijöitä tai lisätä yrityksen tuottavuutta. (Kauhanen 2003: 112.)

Aineellinen palkitseminen on johdettu työympäristöstä esimerkiksi palkan ja palkan lisien muodossa. Ulkoisiin palkkioihin liittyy alemman asteen tarpeiden tyydyttäminen, kuten esimerkiksi ravinnon tarve. (Ruohotie & Honka 1999: 45.) Taloudellinen palkitseminen voidaan jakaa suoraan ja epäsuoraan palkitsemiseen. Suoraan palkitsemiseen kuuluvat peruspalkka, taitolisä (esimerkiksi kielitaito) sekä suorituspalkka (esimerkiksi tulospalkka), henkilökohtainen lisä tai osakeoptiot. Epäsuora palkitseminen ei ole suoraan palkkaan lisättävä rahamäärä, vaan se vaikuttaa taloudellisten etujen muodossa palkan lisänä. (Kauhanen 2003: 110-111.)

Helsingin kauppakorkeakoulun LTT Tutkimuksen tekemän Asiantuntijoiden palkitseminen ja arviointi –tutkimuksen mukaan eri-ikäiset arvostavat erilaisia palkitsemisen keinoja. 25-35 -vuotiaiden ikäryhmässä palkitsemismuotoina korostuvat aineelliset palkkiot sekä mahdollisuus työuralla etenemiseen ja työsuhteen pysyvyyteen. Kyseiselle ikäryhmälle palautteen merkitys on myös suuri. (Luoma ym. 2004: 31)

Yli 40 -vuotiaat asiantuntijatehtävissä työskentelevät kokevat tärkeimmäksi mahdollisuuden vaikuttaa oman osaamisen uudistamiseen sekä vapaa-ajan ja työn sovittamista helposti yhteen. 50 vuotta täyttäneet asiantuntijat arvostavat eniten työsuhteen pysyvyyttä sekä palautetta asiakkailta ja kollegoilta. (Luoma ym. 2004: 31)

3.4.4 Taloudellisen palkitsemisen merkitys

”Palkkausperusteiden tulee olla niin selkeitä, että työntekijä voi havaita työpanoksen ja palkan välisen yhteyden.” (Ruohotie & Honka 1999: 59)

Taloudellisella palkitsemisella tarkoitetaan maksettua korvausta työstä, joka voi olla palkka eri muodoissa, palkkio tai muu taloudellinen vastike. Sen avulla voidaan motivoida työntekijöitä tulemaan yrityksen palvelukseen ja sitoutumaan pitkiin työsuhteisiin sekä pääsemään yrityksen liiketaloudellisiin tavoitteisiin. (Kauhanen 2003: 112-113.) Tehokas palkkausjärjestelmä edesauttaa yrityksen pysymistä työmarkkinoilla, koska palkkaperuste on usein syy työpaikan vaihtamiseen. Työntekijän motivointi palkalla on tehokasta, mutta se ei saa olla ainoa palkitsemiskeino. (Strömmer 1999: 286.)

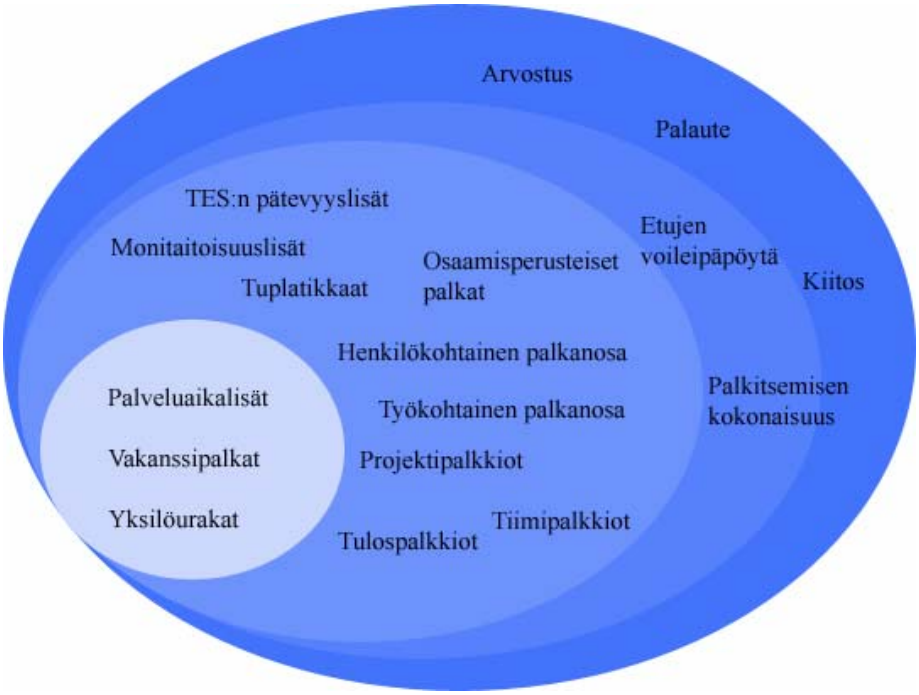
Palkan kannustavuus perustuu siihen, että sen avulla voidaan tyydyttää perustarpeiden lisäksi arvostuksen ja vallan tarpeen tunnetta sekä suoritustarvetta (Kauhanen 2003: 112-113). Palkan merkitys motivoijana vaihtelee yksilön omien tarpeiden mukaan, riippuen tarpeiden voimakkuudesta ja laadusta. Palkan merkitys korostuu voimakkaimmin henkilöillä, joiden tarkoitus on tyydyttää sillä vain perustarpeet. Pienipalkkaiselle työntekijälle palkka on merkittävämpi kannustin kuin suurituloiselle. (Kauhanen 2003: 115-116.)

Palkkausjärjestelmän oikeudenmukaisuus ja selkeiden pelisääntöjen tiedostaminen luo työpaikalla turvallisuuden tunnetta, luottamusta ja edesauttaa hyvän työilmapiirin muodostumisessa (Strömmer 1999: 286). Palkan ollessa sidottu työsuoritukseen, sillä voidaan mitata työsuoritusta ja siten palkka motivoi työsuorituksen tehostamiseen (Kauhanen 2003: 112-113).

Työntekijän kokiessa palkkausjärjestelmä epäoikeudenmukaiseksi on panos-tuotos -suhde epätasapainossa. Työntekijät reagoivat palkkausjärjestelmään sen mukaan, miten oikeudenmukaisena pitävät palkkaansa. Työntekijä pyrkii vähentämään epäoikeudenmukaisuuden kokemustaan, joko määrällisenä tai laadullisena muutoksena tai molempina. (Ruohotie & Honka 1999: 66-67)

3.5 Erilaisia palkitsemistapoja

Strategisen palkitsemisen seurauksena tarjolla on aiempaa enemmän vaihtoehtoja palkitsemiseen. Kuviossa 3 käydään läpi näitä palkitsemismuotoja niin, että sisäkehällä sijaitsevat perinteisimmät palkitsemistavat. Palkitsemistapa pitää valita tilanteen mukaan, eikä mikään tavoista ole huono. (Hakonen ym. 2005: 46-47.) Olemme muokanneet Hakosen ym. (2005) laatimaa kuviota erilaisista palkitsemistavoista lisäämällä uloimmaksi aineettoman palkitsemisen kehän sisältäen arvostuksen, palautteen ja kiitoksen.



Kuvio 3. Palkitsemisen keinot. (Hakonen 2005: 47 mukaillen)

Määritelmät harvemmin esiintyville palkitsemisen termeille:

Vakanssipalkat
Tehtävänimikkeen perusteella maksettava palkanosa (Hakonen ym. 2005: 47).

Analyyttisen työn vaativuuden arviointi
Arvioidaan työn vaativuutta pisteyttämällä vaativuustekijöitä, esimerkiksi työn edellyttämä osaaminen, vastuu, kuormitus ja työolosuhteet (lähde!)

Tulospalkkiot
Tulospalkkiot ovat peruspalkkaa täydentävä, muuttuvaan palkanosaan kuuluvaa lisäpalkka. Perusteena käytetään tavoitteiden saavuttamista ja niiden ylittämistä (Vartiainen & Kauhanen 2005: 23).

Tuplatikkaat, kaksi polkua
Asiantuntijoiden rinnakkainen uralla etenemisjärjestelmä, jossa on mahdollista saavuttaa linjajohdon edut ja palkkiot toimimatta esimiestehtävissä (Hakonen ym. 2005: 319).

Osaamisperusteiset palkat
Osaamiseen perustuva, taitojen mukaan maksettava palkka tai palkanosa. Osaamisperusteista palkkaa maksetaan sen mukaan, kuinka paljon työtehtävään tarvittavaa osaamista henkilöllä on. Sen lisäksi huomioidaan henkilön pätevyys ja kuinka hän hallitsee työssä tarvittavat tiedot, taidot ja ennalta määritellyt osaamisalueet. (Hakonen ym. 2005: 312)

Henkilökohtainen palkanosa
Henkilökohtaisen aikapalkan ja työ- tai tehtäväkohtaisen palkanosan erotus. Henkilökohtainen palkanosa tavallisesti pätevyyden ja työsuorituksen arviointiin. (Hakonen ym. 2005: 309)

Projektipalkkiot
Projektin onnistuneeseen läpivientiin liitetty palkkio. Palkkio voidaan kytkeä myös projektin eri vaiheisiin ja etappien saavuttamiseen. (Hakonen ym. 2005: 316)

Tiimipalkkiot
Ryhmäpalkkio, joka maksetaan pienelle työryhmälle tai tiimille (Hakonen ym. 2005: 318).

Etujen voileipäpöytä
Mahdollisuus valita sovittujen sääntöjen puitteissa etuja tai rahapalkkaa yksilöllisten toiveiden mukaisesti. Valinnanmahdollisuus voi koskea myös pienempää osaa palkitsemisen kokonaisuudesta, esimerkiksi haluaako nostaa voittopalkkiot käteisenä vai säästää ne rahastoon. (Hakonen ym. 2005: 321)

Palkitsemisen kokonaisuus
Muodostuu eri palkitsemistavoista, joilla organisaatio palkitsee tiettyyn henkilöstöryhmään kuuluvia. Mukana on sekä aineellisia että aineettomia palkitsemistapoja, jotka voidaan kuvata palkitsemisjärjestelmäksi. (Hakonen ym. 2005: 313)

3.6 Palkitsemismuotojen keskinäinen painotus ja tärkeys

Jokaiselle organisaatiolle on määriteltävissä oma palkitsemiskulttuurinsa ja oma palkitsemisen kokonaisuutensa. Organisaation strategia, toimintatapa, kulttuuri, johtaminen, arvot sekä organisaation jäsenet muodostavat tulkinnan palkitsemisen kokonaisuuden tärkeydestä. (Luoma ym. 2004: 45)

Eri palkitsemismuotojen tärkeyttä voidaan arvioida eri tavoilla. Yksilöllisen kokemuksen näkökulmasta voidaan tarkastella sitä, mikä palkittavan oman arvion mukaan on hänelle tärkein palkitsemisen muoto. (Luoma ym. 2004: 44-45.) Aineelliset ja aineettomat palkitsemisen muodot ovat toisistaan riippuvaisia, ilmentyessään samanaikaisesti. Toiset motiivit voivat kuitenkin olla vahvempia kuin toiset, joten niiden painotus tulee arvioida sen mukaan, onko muutosta tarvitsevan epäkohdan syy lähtöisin ulkoisista vai sisäisistä tekijöistä. (Ruohotie & Honka 1999: 45.)

Toiminnan ohjaamisen näkökulmasta arvioidaan, mitkä palkitsemisen muodot ovat toiminnan ohjaamisessa organisaatiolle tärkeimpiä. Arviointia voi suorittaa myös palkitsemisen vaikutusten näkökulmasta eli mitä eri palkitsemisen muodot ovat saaneet aikaan. Resurssien arvioiminen tuotospanos -arvion mukaan saadaan selville, mihin järjestelmiin on eniten käytetty organisaation taloudellisia, ajallisia ja kehittämisresursseja sekä mitkä järjestelmät ovat vaikutuksiinsa nähden tuottavimpia. (Luoma ym. 2004: 44-45)

4 Palkitsemisjärjestelmä

Palkitsemista ja organisaation palkitsemispolitiikkaa toteutetaan palkitsemisjärjestelmän avulla ja se koostuu seuraavista osista:

1. *Palkitsemisperusteet ja -tavat*
2. *Jaon toteutustavat*
3. *Järjestelmien kehittämistavat*

(Vartiainen & Kauhanen 2005: 18)

Palkitsemisen perusteilla ja -tavoilla vastataan kysymyksiin mitä jaetaan, millä perusteilla, kuinka paljon ja kenelle. Jaon toteutustavat ovat ne keinot, joilla uusi järjestelmä viedään käytäntöön ja miten sen käyttöönotto toteutetaan. Kehittämistavoilla tarkoitetaan sitä, miten järjestelmä on suunniteltu ja miten sitä voidaan myöhemmin arvioida ja kehittää. (Hakonen ym. 2005: 313)

Palkitsemisjärjestelmällä voi olla vaikutuksia sekä yksilöön että organisaatioon. Organisaation kannalta työntekijät hakeutuvat ja sitoutuvat organisaatioon, jos palkitsemisjärjestelmä miellyttää heitä. Lisäksi se vaikuttaa positiivisesti tuottavuuteen korkeamman motivaation, suuremman oppimisvalmiuden ja vähäisempien virheiden kautta. (Vartiainen ym. 1998: 22).

4.1 Toimiva palkitsemisjärjestelmä

Hyvä palkitsemisjärjestelmä on hallittu kokonaisuus, jonka ylläpitoon ja kehittämiseen on valittu vastuuhenkilö. Yhteistyö henkilöstöhallinnon, ylimmän johdon, linjajohdon, liiton ja sopimusneuvottelijoiden kesken takaa hyvän kokonaisuuden hallinnan. (Vartiainen ym. 1998: 25)

Palkitsemisjärjestelmän tulee toimia tarkoitetulla ja kuvatulla tavalla täyttäen lainsäädännön ja sopimusten asettamat vaatimukset. Järjestelmän pitää pysyä ajan tasalla, mikä tarkoittaa kykyä ennakoida ja ottaa huomioon muutoksia työn tavoitteissa ja organisaation rakenteissa. Suositeltavia kehittämistapoja ovat ennalta sovitut tarkistuspisteet ja menettelytavat. (Vartiainen ym. 1998: 26)

Fakta-lehden (2004) artikkelissa ”Eurot jäävät hengen varjoon” muistutetaan, että palkitsemisjärjestelmässä pitää ottaa huomioon yksilöllisyys ja valinnanvara, mutta järjestelmä ei saa olla liian monimutkainen (Holtari 2004).

Työntekijöitä motivoivat eri asiat, mutta useimmat organisaatiot tarjoavat kuitenkin samaa palkkiojärjestelmää kaikille työntekijöille. Tekijät, kuten ikä, sukupuoli, aviosääty, lasten määrä, palvelusvuodet voivat vaikuttaa työntekijän toiveisiin palkkion suhteen. (Byars & Rue 1997: 314-315)

Työntekijän kannalta toimiva palkitsemisjärjestelmä kannustaa henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseen. Sillä on vaikutuksia työtyytyväisyyteen, motivaatioon sekä haluun toteuttaa itseään. Palkitsemisjärjestelmä luo myös sosiaalista turvaa riippumattomuuden ja työstä saatavan tunnustuksen kautta. Taloudellinen turva tulee eläketurvan ja elintason kautta. (Vartiainen ym. 1998: 22)

Byars ja Rue (1997: 314) korostavat kirjassaan sitä, että esimiesten tulee olla tietoisia siitä, millaista palkitsemista työntekijät pitävät motivoivana. Teoksessaan he esittävät tutkimuksen, jossa 1000 työntekijältä kysyttiin, mikä heitä työssä eniten motivoi. Suurin osa vastaajista piti työn mielenkiintoisuutta eniten motivoivana tekijänä. Heidän esimiehet arvioivat työntekijöitä eniten kannustavimmaksi tekijäksi rahan.

Hulkko (2004) muistuttaa, että yrityksen pitää panostaa niihin asioihin, joita ihmiset pitävät palkitsevina ja niihin, joita he eniten kaipaavat. Palkitsemisen pitää olla tuntuva henkilöstön mielestä. Palkitsemisjärjestelmää kehitettäessä kannattaa pohtia, ilahduttaako palkkio ihmistä ja selkiyttääkö se henkilön työn sisältöjä. Tuntuuko se arvostukselta häntä ja hänen työtään kohtaan ja että onko palkkiolla konkreettista merkitystä.

4.2 Palkitsemisjärjestelmän kehittäminen

Palkitsemisjärjestelmän suunnittelu tulisi aloittaa yrityksen strategiasta ja tavoitteista: mitä palkitsemisella halutaan viestittää henkilöstölle? (Ylikorkala ym. 2005: 285)

Palkitsemisjärjestelmän suunnittelu perustuu lähtötila-analyysiin, jossa

1. *määritellään organisaatiokohtaiset haasteet, joihin palkitsemisjärjestelmällä halutaan reagoida*
2. *tavoitteet, joiden saavuttamista palkitsemisjärjestelmällä halutaan tukea sekä*
3. *tunnistetaan henkilöstön tarpeet*

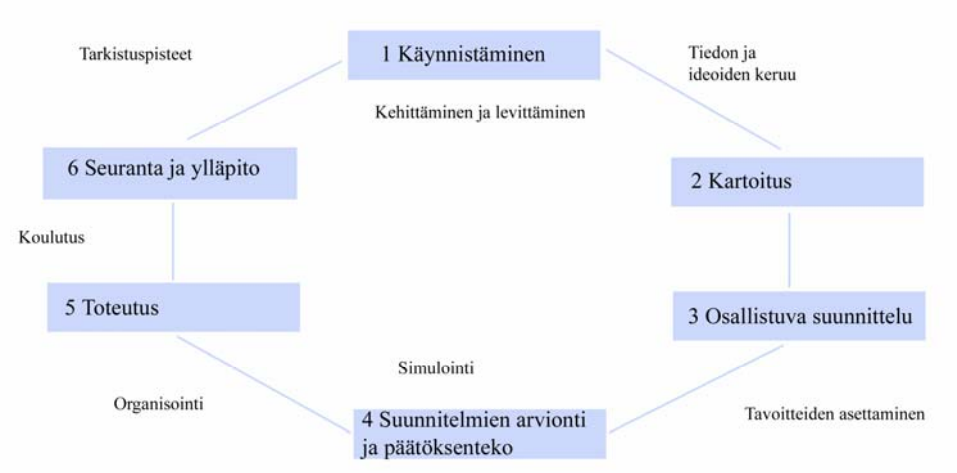
(Luoma ym. 2004: 52) [7]

Palkitsemisjärjestelmän rakentamisen kivijalkana on visio- ja strategiatyö. Vision selkeys auttaa ymmärtämään tulevaisuuden tavoitetilan ja sitä kautta ymmärtämään tulevaisuuden painopisteet. Henkilöstön ottaminen mukaan palkitsemisjärjestelmän kehittämiseen on perusedellytys kannustejärjestelmän onnistumiselle. Järjestelmää luotaessa on myös selvitettävä henkilöstön suhtautuminen aineelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen. (Moisio 2002)

[7] Alkuperäinen lähde: Hackett & McDermott 1999. A Holistic Approach to Compesation Desingn. In Compesation and Benefits Rewiew September / October 1999, 36-43

Useimmat palkitsemisjärjestelmät ovat syntyneet johdon sanelemina, vaikka parhain lähtökohta kehittämiselle on yhteisen edun tavoittelu (Vartiainen ym. 1998: 35). Motivaatiotekijät tulee ottaa huomioon palkitsemisen kokonaisuutta kehitettäessä. Resurssit menevät hukkaan, jos ei olla selvillä, minkä työntekijä kokee palkitsevaksi. Palkitsemisjärjestelmään on rakennettava tavoitteellisuus ja merkitys sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. (Luoma ym. 2004: 31.)

”Luotujen periaatteiden ja käytäntöjen tulee sopia organisaation strategiaan, organisaation rakenteisiin ja johtamistyyliin. Pelkkä palkitsemisjärjestelmä ei kuitenkaan riitä strategian toteuttamiseen. Organisaation suorituskyvyn parantaminen vaatii, että strategian perusedellytykset kuten tarvittavat kyvyt ja osaaminen ovat kunnossa”. (Ylikorkala ym. 2005: 285) [8]



Kuvio 4. Palkitsemisjärjestelmän kehittämisprosessi (Vartiainen ym. 1998: 35 mukaillen)

Kuviossa 4 esitetään palkitsemisjärjestelmän kehittämisprosessi, jonka vaiheet etenevät seuraavasti:

1. *Hankkeen käynnistäminen ja oleellisten tahojen mukaan ottaminen*
2. *Organisaation tavoitteiden ja käynnissä olevien kehityshankkeiden kartoittaminen. Arvioidaan, miten hyvin nykyinen palkitsemisjärjestelmä tukee niitä. Tehdään nykyinen palkitsemisjärjestelmä näkyväksi ja päätetään varsinaisen kehittämisen käynnistämisestä.*

[8] Alkuperäinen lähde: Lawler 1990. Strategic Pay: Aligning Organization Strategies and Pay Systems. San Francisco: Jossey-Bass

3. *Kehitetään osallistuvan suunnittelun menetelmiä vaihtoehtoisia malleja hyödyntäen mahdollisten puutteiden korjaamiseksi. Kokeillaan mallia simuloiden.*
4. *Parhaan vaihtoehdon valinta ja päätös toteutusvaiheeseen etenemisestä.*
5. *Toteutuksen organisointi ja hankkeen loppuun vieminen kokeiluyksikössä. Tämä vaihe vaatii eniten voimavaroja.*
6. *Ylläpidetään aikaansaatua palkitsemisjärjestelmää. Toimintamallin levittäminen muihin yksiköihin.* (Vartiainen 1998: 34)

4.3 Palkitsemisjärjestelmän ylläpito

Tyytyväisyyttä palkitsemiseen tulisi arvioida, jotta saadaan kuva siitä, minne kehittämistä pitäisi ensisijaisesti suunnata tyytyväisyyden näkökulmasta (Luoma ym. 2004: 54-55). Arvioinnin perusteella palkitsemista tulisi kehittää ja parantaa (Hakonen ym. 2005: 45). Ilman edellä mainittuja toimenpiteitä, sen merkitys saattaa hiljalleen hiipua ja jäädä vaille toivottuja vaikutuksia (Ylikorkala ym. 2005: 293).

Muuttuva toimintaympäristö aiheuttaa toimintatapojen jatkuvaa muuttamista, joten myös palkitsemisjärjestelmän pitää pysyä ajan tasalla (Vartiainen ym. 1998: 36).

Henkilöstöltä saatavasta palautteesta voidaan aistia muutosvaatimukset järjestelmään. Palautetta voi hankkia kehityskeskusteluissa, henkilöstökyselyillä, suoralla palautteella, sisäisillä arvioinneilla, itsearvioinnilla, palautepalstoilla, benchmarkingilla, vertaisarvioinnilla muista organisaatioista tai ulkoisten arviointiryhmien avulla. (Moisio 2002)

Palkitsemisjärjestelmän ylläpito edellyttää yhteistyötä ylimmän johdon, henkilöstöhallinnon, linjajohdon, luottamushenkilöiden ja työntekijöiden kesken. Myös asiakkaiden ja omistajatahojen toiveet ja tarpeet tulee ottaa huomioon. Palkitsemisjärjestelmää ylläpitämään voi muodostaa toimikunnan, joka tarkistaa palkitsemisjärjestelmän ajantasaisuuden etukäteen sovitun aikataulun mukaisesti. (Vartiainen ym. 1998: 36)

5 Tutkimus palkitsemista ja motivoinnista

5.1 Tutkimustehtävä ja -menetelmä

Tutkimuksella pyrimme selvittämään TAMK LY osken henkilöstön motivaation tämän hetkistä tilaa. Kartoitamme, millaisia motivaatiotekijöitä tai motivoitumisen esteitä työhön liittyy. Lisäksi selvitämme keinoja, joilla henkilöstö kokee tulleensa palkituksi sekä niiden vaikutuksia työsuoritukseen. Etsimme keinoja siihen, millä tavalla henkilöstö haluaisi tulla palkituksi ja kuinka se tehostaisi työsuoritusta.

Tutkimus (Liite 2) rakentuu avoimista kysymyksistä, joissa vastaaja voi ilmaista itseään omin sanoin. Valitsimme avoimet kysymykset, koska niiden avulla esiin voi tulla erilaisia näkökulmia. Avoimet kysymykset antavat mahdollisuuden kertoa todelliset mielipiteet ilman johdattelevia ja rajaavia vaihtoehtoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2001: 186, 188.)

Taustatiedot kartoitetaan monivalintakysymysten avulla, joihin on laadittu valmiit vastausvaihtoehdot. Työnkuvaa selvittävässä kysymyksessä on käytetty strukturoidun ja avoimen kysymyksen välimuotoa, valmiiden vastausvaihtoehtojen lisäksi on mahdollisuus valita työnkuva listan ulkopuolelta. (Hirsjärvi ym. 2001: 186.)

Kysely toteutettiin ajalla 27.9. – 3.10.2005 TAMKin sähköisessä ympäristössä toteutetulla sähköisellä lomakkeella. Kohderyhmä tavoitettiin sähköpostilla, jossa oli hyperlinkki lomakkeeseen. Menetelmä todettiin parhaaksi, koska se on nopea tapa tavoittaa kiireinen kohderyhmä ja kerätä informaatiota helposti muokattavaan muotoon.

Kysely kohdennettiin 50:lle TAMK LY osken työntekijälle, joista 32 on päätoimisia ja 18 sivutoimisia. Kohderyhmään kuuluu 26 naista ja 24 miestä. Vastaukset käsiteltiin nimettöminä vastaajien yksityisyyden suojaamiseksi.

Motivaatiota käsittelevissä kysymyksissä käytimme vastausten taustatietona henkilön työvuosia TAMKissa, koska halusimme selvittää, onko työuran pituudella merkitystä työntekijän motivaatioon.

Palkitsemiseen liittyvissä kysymyksissä erottelimme vastaajat iän perusteella, koska palkitsemiskeinojen tärkeys saattaa muuttua eri elämän vaiheissa (Luoma ym. 2004: 46). Ikäluokat olivat 20-29, 30-39, 40-49, 50-59 ja yli 60 -vuotiaat. Vastauksia raportoitaessa yhdistimme ikäluokkia, jotta vastaajia ei tunnistettaisi vastauksensa perusteella.

5.2 Tutkimustulosten taustatekijät

Vastaajien lukumäärä 21.

Sukupuoli

Nainen	100 %
Mies	0 %

Ikä

20 – 39	47,6 %
40 – 49	23,8 %
50 –	28,6 %

Työssäolovuodet TAMKissa

alle 3 vuotta	38,1 %
4 – 6 vuotta	19,0 %
7 – 9 vuotta	28,6 %
yli 10 vuotta	14,3 %

Työtehtävä

Opetus	66,7 %
Valmennus	23,8 %
Opetus ja valmennus	9,5 %

5.3 Tutkimustulokset

Työntekijöiden motivaatio

Kaikki vastaajat ovat motivoituneita työhönsä, mutta neljä kokee ajoittaista motivaation vaihtelua. Yksi vastaajista kokee omat työtehtävänsä motivoiviksi, mutta ylimääräisiin töihin ei riitä kiinnostusta.

”Varsinaiset opetukseen / valmennukseen liittyvät tehtävät kyllä. Ylimääräiset tehtävät (jotka eivät edes kuulu tehtäviini) eivät.”
– Nainen, TAMKissa 4-6 vuotta

Työmotivaatioon vaikuttavat tekijät

Motivaatio pohjautuu moniin eri tekijöihin. 13 vastaajan motivaatio kasvaa opiskelijoiden innostuksen ja kehittymisen kautta.

”Hyvä ja positiivinen opiskelija-aines - - opiskelijoiden kiitos, kun he ovat jo työelämässä ja huomaa, että on voinut olla jollekin hyödyksi aivan oikeasti.”
– Nainen, TAMKissa yli 10 vuotta

”Kontaktipinta oppilaisiin, oppilaiden kehittyminen ja oppilaiden palaute.”
– Nainen, TAMKissa 7-9 vuotta

”Onnistuminen ja opiskelijoiden ymmärryksen lisäämisessä ja taitojen kehittämisessä. Aito palaute, joka ilmenee opetuksen yhteydessä ja joka myös aina on syytä kerätä välittömästi/tiiviisti osana kurssi toteutusta!”
– Nainen, TAMKissa alle 3 vuotta

”Minusta on suuri ilo seurata opiskelijoiden oppimista ja oivaltamista. Tutkintotöiden ohjaus on ainainen ilonaiheeni. Siinä näkyy oikein ammatillinen kasvu”
– Nainen, TAMKissa 7-9 vuotta

Työn itsenäisyys ja omien töiden suunnittelun vapaus motivaatiotekijänä toistuu seitsemässä vastauksessa. Haastava työ motivoi seitsemää opettajaa/valmentajaa.

”Vapaus toteuttaa uusia ideoita ja ajatuksia”
– Nainen, alle 3 vuotta TAMKissa

”Koska saan itse määrittää sisällöön noin pääpiirteittäin, eli asettaa riman aina vain korkeammalle, kyllä”
– Nainen, TAMKissa 7-9 vuotta

”Valmentamisen haastavuus”
– Nainen, TAMKissa alle 3 vuotta

Työkaverit ja työilmapiiri vaikuttavat positiivisesti kuuden vastaajan motivaatioon.

”Hyvää ja viihtyisää työympäristö”
– Nainen, TAMKissa 7-9 vuotta

”Aktiiviset ja innostuneet työtoverit”
– Nainen, TAMKissa alle 3 vuotta

”Pääosin innostuneet ja positiiviset kollegat”
– Nainen, TAMKissa 4-6 vuotta

”Mukavat työkaverit ja esimiehet”
– Nainen, TAMKissa 7-9 vuotta

Oman ammattitaidon kehittäminen ja ylläpitäminen tulee esiin neljästä vastauksesta.

”Opetettavat aineet, joiden ajan tasalla pitäminen vaatii aina tutkimista ja uuden materiaalin tekemistä.”
– Nainen, TAMKissa yli 10 vuotta

”Mahdollisuus ylläpitää ja kehittää omaa ammattitaitoa eteenkin substanssiosaamisen kohdalla”
– Nainen, TAMKissa 7-9 vuotta

”Mahdollisuus itsensä jatkuvaan kehittämiseen ja osaamisen parantamiseen” – Nainen, TAMKissa 7-9 vuotta

Motivaatiota kasvattaa myös työn joustavuus, jonka mainitsi kaksi vastaajaa. Erilaiset opetusmenetelmät motivoivat kahta vastaajaa. Oman työn mainitsi kaksi vastaajaa.

Lisäksi vastauksista nousivat esille yksittäisinä vastauksina oikeudenmukainen kohtelu, palkitseminen hyvästä suorituksesta, aikaisemman työkokemuksen soveltaminen nykyisessä työssä, uusi toimintatapa ja uudet tehtävät.

Motivoitumisen esteet

Suurimpana motivaatiota heikentävänä kokonaisuutena nousi esille organisaation kankeus, byrokratia ja johtamiseen liittyvät epäselvyydet. Nämä tekijät tulivat esille 11 vastauksesta.

”Byrokratia, uudistaminen uudistamisen takia ilman todellista sisältöä”
– Nainen, TAMKissa alle 3 vuotta

”Byrokratia, valvonta, se ettei luoteta, raskas hallinto”
– Nainen, TAMKissa 4-6 vuotta

”Byrokratia, Tamkin johdon huono johtamistaito (eivät ymmärrä ruohonjuuritasoa).”
– Nainen, TAMKissa alle 3 vuotta

”Esimiehet, johdon sitoutumisen puute, kaupungin organisaation kankeus, organisaatiouudistuksen tuomat turhat koukerot”
– Nainen, TAMKissa alle 3 vuotta

”Esimiehet, jotka aivan liian herkästi ovat siirtämässä itselleen kuuluvista tehtävistä vastuun alaisilleen. Myös organisaation kankeus ja johdon sitoutumattomuus ihan todellisuudessa laadukkaan opetuksen kehittämiseen syövät motivaatiota.”
– Nainen, TAMKissa 4-6 vuotta

”Turha byrokratia, kukaan ei tiedä tällä hetkellä mistään mitään, myöskään kukaan ei ota vastuuta mistään, fiilis on, että paha hallinto päättää ja me ei voida vaikuttaa mihinkään”
– Nainen, TAMKissa 7-9 vuotta

”Kun tuntuu, että organisaatiossa ovat muut asiat menneet varsinaisen opetuksen ohi. Eli kaikki muu on tärkeämpää kuin opetus, opetuksen kehittäminen ja ammattitaidon ylläpitäminen.”
– Nainen, TAMKissa yli 10 vuotta

Kiire työssä on motivoitumisen este kolmelle vastaajalle. Työmäärän lisääntyminen sekä työmäärän epäoikeudenmukainen jakautuminen työntekijöiden kesken syövät motivaatiota.

”Työmäärän jatkuva kasvaminen - jotenkin salakavalasti. Opiskelijaryhmien valtava koko. Eli on samalla palkalla opetettava mammuttiryhmiä. Ja näiden isojen ryhmien kanssa ei voi toteuttaa opetusta siten kuin haluaisi.”
– Nainen, TAMKissa yli 10 vuotta

”Varsinaisen työn päälle tulevat ylimääräiset tehtävät, jatkuva venymisen ja joustamisen vaatimus”
– Nainen, TAMKissa 4-6 vuotta

Opiskelijoiden käytös voi aiheuttaa motivaation heikentymistä. Kaksi vastaajaa on kokenut opiskelijoiden innottomuuden tai epäasiallisen palautteen heikentävän motivaatiotaan.

”Joidenkin opiskelijoiden osalta: epäasiallinen käyttäytyminen ja heikko opiskelumoraali. arviointityyppisten asioiden osaamattomuuteen perustuva epäasiallinen palaute, johon valitettavasti myös oppilaitoksen virallinen e-palautejärjestelmä antaa mahdollisuuden.”
– Nainen, TAMKissa alle 3 vuotta

Heikentynyt tai huono ilmapiiri työpaikalla aiheuttaa motivaation heikentymistä neljälle vastaajalle. Tiedonkulun katkokset vähentävät kolmen vastaajan motivaatiota.

”Heikentynyt ilmapiiri työpaikalla (johtuu organisaatiomuutoksista ym.)”
– Nainen, TAMKissa 7-9 vuotta

Yksittäisinä motivaatiota heikentävinä tekijöinä mainittiin hyvien suoritusten palkitsematta jättäminen, epärehellisyys ja yhden vuoden työsopimus –kulttuuri. Kolme vastaajaa toteaa, ettei mikään heikennä heidän motivaatiotaan.

Työntekijöiden arvio henkilöstön työmotivaatiosta

Vastaajilta kysyttiin, kokevatko he liiketoiminnan ja yrittäjyyden osaamiskeskuksen henkilökunnan olevan motivoituneita työhönsä. Yhdeksän mielestä motivaatio on kohdallaan**.**

”Kyllä! Ajoittain tietysti voi olla pientä väsymistä, mutta se on vain tilapäistä.”
– Nainen, TAMKissa 7-9 vuotta

”Keskimääräisesti kyllä - laskenut tosin viime vuosina”
– Nainen, TAMKissa yli 10 vuotta

Neljän mielestä motivaatiossa löytyy vaihtelevuutta, mutta pääosin henkilökunta on motivoitunut.

”Suurimmalta osin kyllä. innovatiivisuutta tosin toivoisi aina vaan lisää!”
– Nainen, TAMKissa alle 3 vuotta

”Suurimmaksi osaksi. 1 täydellinen vapaamatkustaja harmittaa.”
– Nainen, alle 3 vuotta

Kaksi vastaajaa arvioi henkilökunnan jakautuvan motivoituneisiin ja ei-motivoituneisiin.

”Osittain - osa on erittäin motivoitunutta ja osa varsin heikosti motivoitunutta.”
– Nainen, TAMKissa alle 3 vuotta

Kahden vastaajan mielestä motivaatiota työhön ei tällä hetkellä ole tai sitä on ollut, mutta se on heikentynyt.

”On ollut. Mutta nyt on havaittavissa selvää uupumusta. Se näkyy kahvipöytäkeskusteluissa.”
– Nainen, TAMKissa yli 10 vuotta

”Tällä hetkellä ei kovin motivoitunutta.”
– Nainen, TAMKissa 4-6 vuotta

Vastaajista neljä ei osannut arvioida toisten työntekijöiden motivaatiota.

Henkilöstön työmotivaatio

Kahdeksan vastaajan mielestä heikko motivaatio ilmenee siten, ettei vapaaehtoisiin töihin löydy enää innostusta ja ihmiset tekevät vain omat työnsä. Kahdessa vastauksessa mainittiin myös alisuoriutuminen omista työtehtävistä.

”Vapaamuotoisiin projekteihin ei löydy todellista tulenpalavaa intoa.”
– Nainen, TAMKissa alle 3 vuotta

”Motivaation puute ilmenee siten, että tehdään vain ns. pakolliset työtehtävät, ei mitään muuta. Ei innostuta asioista ja niiden kehittämisestä.”
– Nainen, TAMKissa yli 10 vuotta

”Puute näkyy: Tehdään vain omat hommat, ei yhtään enempää. Kun huomataan epäkohta, annetaan sen olla, jos se ei kuulu ruutuun.”
– Nainen, TAMKissa alle 3 vuotta

Motivaation puute ilmenee useimmiten valituksena ja vain omien töiden suorittamisena. Valitus esimerkiksi resurssien puutteista, suuresta työmäärästä ja työn raskaudesta tulivat esille kuudesta vastauksesta.

”Aina kun kaksi tai kolme kokoontuu, niin puhe kääntyy työmäärään ja siihen, että muu tässä talossa on tärkeämpää kuin opetus.”
– Nainen, TAMKissa yli 10 vuotta

”Motivoitumisen heikentyminen näkyy / kuuluu ainaisessa keskustelussa resursseista ja niiden puutteesta.”
– Nainen, TAMKissa 7-9 vuotta

Motivaation puute näkyy väsymyksenä neljän vastaajan mielestä.

”Motivoituminen näkyy innostuksena ja sen puute lähinnä lukuvuoden lopussa väsymisenä ja valittamisena”
– Nainen, TAMKissa 7-9 vuotta

Kahdeksan vastaajan mielestä korkea motivaatio näkyy innostuksena, panostuksena omaan työhön, venymisenä, omasta työstä pitämisenä tai korkeana opetuksen tasona.

”Ihmiset pitävät mielestäni omasta työstään - ainakin lähes kaikki.”
– Nainen, TAMKissa alle 3 vuotta

”Motivoituneet panostavat työhönsä ja ovat valmiita venymään.”
– Nainen, TAMKissa 4-6 vuotta

”Ollaan valmiita laittamaan itsensä likoon ja kokeilemaan uusia asioita täysillä ja itseään säästämättä.”
– Nainen, TAMKissa 7-9 vuotta

”Ajatusten vaihdossa puhutaan töistä positiivisella innokkuudella, ei niinkään sen raskaudesta yms.”
– Nainen, TAMKissa alle 3 vuotta

Neljä vastaajaa ei osannut sanoa, miten motivoituminen tai motivaation puute näkyy.

Palautteen ja kiitoksen merkitys

Suurin osa vastaajista (61,9 %) kokee, ettei työstä saa riittävästi palautetta ja kiitosta. Neljän vastaajan mielestä palautetta ei voi koskaan saada riittävästi. Kaksi vastaajaa toteaa, ettei palautetta tai kiitosta saa ollenkaan.

”Enpä juuri saa”
– Nainen yli 50 vuotta

”Palautetta tulee aika vähän. Palaute tulee yleensä jälkikäteen”.
– Nainen yli 50 vuotta

Suurin osa palautteesta tulee asiakkailta eli opetushenkilöstön oppilailta. 12 vastauksessa mainitaan oppilaiden palautteen merkitys. Kaksi vastaajista kokee kuitenkin, ettei opiskelijoiden palaute ole aina rakentavaa ja toisen vastaajista mielestä TAMKin sähköinen palautejärjestelmä ei toimi ollenkaan.

”Opiskelijoilta saan usein suoraa palautetta ja kiitostakin. Esimiehiltä harvoin...”
– Nainen 40-49 vuotta

”Ei palautelomakkeen kautta - mikä järjestelmä ei toimi ollankaan!!!!!!..”
– Nainen yli 50 vuotta

Kuuden vastaajan mielestä esimiestasolta saa palautetta, mutta kuusi vastaajaa kokee jääneensä ilman sitä. Vastaajista kaksi kokee esimiesten palautteen sanoiksi ilman tekoja.

”Esimieheltä (Caritalta) sopivasti tilanteen tullen.”
– Nainen 20-39 vuotta

”Esimiehiltä sitä en ole saanut koskaan.”
– Nainen 20-39 vuotta

”Esimiehiltä ei juuri mitenkään: teennäisiä sähköpostiviestejä en koe palautteeksi / kiitokseksi.”
– Nainen 20-39 vuotta

Kollegoilta saatu palaute mainittiin vain neljässä vastauksessa.

”Toiset työkaverit tsemppaavat ja ovat kiinnostuneita kuulemaan kokemuksistani.”
– Nainen 20-39 vuotta

Kahdessa vastuksessa mainittiin työsuhteen jatkuvuuden olevan osa palkitsemista.

”Toisaalta se että ensimmäisen vuoden jälkeen minua pyydettiin vetämään ko. kurssia jatkossakin voisi tulkita myönteiseksi palautteeksi.”
– Nainen 40-49 -vuotta

Palautteen saaminen koettiin tärkeäksi kaikissa vastauksissa, mutta yksi vastaaja jätti vastaamatta tähän kysymykseen. Henkilöstö näkee opiskelijat heidän asiakkainaan ja heiltä saatu palaute on merkityksellisintä. 16 vastaajaa mainitsi opiskelijoiden palautteen olevan tärkeää. Opiskelijapalautteen kautta koettiin saatavan työn kehittämisen kannalta tärkeää palautetta, koska heitä varten työtä tehdään.

”Opiskelijoilta (eli asiakkailta) saatu palaute on tärkeintä.”
– Nainen 20-39 vuotta

”Opiskelijoiden palaute on tärkeintä. Sen avulla voi nähdä muutostarpeet omassa työssään.”
– Nainen 40-49 vuotta

”Opiskelijoilta saatu palaute on todella tärkeää - heitä varten täällä ollaan.”
– Nainen 20-39 vuotta

Kollegoiden palaute koettiin kahdeksassa vastauksessa merkitykselliseksi. Työtoverin palautteen merkitys perustui kolmessa vastauksessa siihen, että kollega näkee todellisen työn tekemisen määrän ja laadun.

”Työkavereilta. He näkevät, miten työni teen.”
– Nainen 40-49 vuotta

”Läheiset opettajatoverit taas näkevät asiat läheltä ja antavat arvokasta tietoa/kritiikkiä/kiitosta.”
– Nainen 20-39 vuotta

Esimiehen palautteen merkitys nousi esille seitsemän vastaajan vastauksissa.

”Lähin esimies on tietysti myös tarkeässä roolissa.”
– Nainen yli 50 vuotta

”Esimiehiltä, koska he kuulevat palautetta opiskelijoilta”
– Nainen yli 50 vuotta

Yritysmaailman tai yhteistyökumppaneiden palautteen merkitys tuli esille kahdessa vastauksessa.

Yksilön ja ryhmän palkitseminen

Sekä yksilön että ryhmän palkitseminen nähtiin 14 vastaajan mielestä tarpeelliseksi, riippuen tilanteesta, tehtävistä ja arviointikriteereistä. Tärkeimpänä pidettiin, että palkitseminen kohdistuu oikein oikeassa tilanteessa.

”Riippuu siitä, arvioidaanko suorituksia yksilönä vai tiiminä.”
– Nainen 20-39 vuotta

”Molempia tarvittaessa. Niille kiitos, joille se kuuluu.”
– Nainen 40-49 vuotta

”Kannatan työryhmän palkitsemista. Se kehittää yhdessä tekemistä. Opettajakunta on asiantuntijaorgaani, jonka jäsenet mielellään työskentelevät yksin. Porukalla tekemiseen tulisi kannustaa.”
– Nainen yli 50 vuotta

Työryhmän palkitsemisen merkitys nousi esille kuudessa vastauksessa. Perusteluina oli yhteishengen parantaminen ja yhdessä tekemisen korostaminen.

”Jotta voitaisiin välttää työympäristössä erilaisia ongelmia työryhmää on ensisijaisesti palkittava”
– Nainen 20-39 vuotta

”Pääasiassa työryhmää, koska monet asiat tehdää tiimeissä ja uudet metodit edellyttävät tiivistä yhteistyötä.”
– Nainen 20-39 vuotta

Yksilön palkitsemisen mainitsi tärkeimmäksi vain kaksi vastaajaa.

”Yksilöä, koska työrymässä toimimiseen ei tunneta kiinostusta.”
– Nainen yli 50 vuotta

Palkitsemisen merkitys työsuorituksiin

Vastaajista yhdeksän kokee tulleensa palkituksi kiitoksen tai palautteen kautta. Heistä seitsemän kertoo kiitoksen tai palautteen toimineen innostaneen ja motivoineen parempaan työsuoritukseen. Kahden vastaajan mielestä kiitos tai palaute ei ole suoraan vaikuttanut parantavasti työsuorituksiin, mutta ei ole heikentänytkään sitä.

”Hyvä palaute opiskelijoilta tai työkavereilta tai lähimmältä esimieheltä innostaa aina.”
– Nainen 40-49 vuotta

”henkilökohtaisin kehuin. innostaa jaksamaan aina vaan!”
– Nainen 20-39 vuotta

”Kiitos. En tiedä oliko sillä vaikutusta työsuorituksiini, sillä olen mielestäni yrittänyt tehdä työni mahdollisimman hyvin.”
– Nainen yli 50 vuotta

Vastaajista viisi ei koe saaneensa TAMKissa minkäänlaista palkitsemista.

”Ei sitten niin millään tavalla. Eikä se siis vaikuttanut millään tavalla.”
– Nainen 20-39 vuotta

Vastaajista kolme mainitsi stipendin, kunniamaininnan tai mitalin olleen palkitsemisen keinoina.

”ehdokkuus vuoden TAMKilaiseksi v.2005 (TAMKO)”
– Nainen 20-39 vuotta

”Minulle on esitetty stipendiä”
– Nainen yli 50 vuotta

”Olen saanut Valkoisen ruusun ritarikunnan ansioristin”
– Nainen yli 50 vuotta

Taloudellista palkitsemista oli saanut vain yksi vastaajista.

”Palkan lisä vaativassa tehtävässä”
– Nainen 20-39 vuotta

”Työryhmän palkitsemisen yhteydessä. Tällainen lisää viihtyvyyttäni TAMKissa.”
– Nainen 40-49 vuotta

”Hyväksyntä tasavertaiseksi esimiesten kanssa käydyissä keskusteluissa.”
– Nainen 20-39 vuotta

”Pysyin pitämään virkavapaata ja keskittymään tutkimukseen.”
– Nainen yli 50 vuotta

”Monta vuotta odotuksen jälkeen olen nyt päätoimisia ja se on motivoiva minun työn teon.”
– Nainen 20-39 vuotta

Kuinka henkilökunta haluaisi tulla palkituksi?

Taloudellisen palkitsemisen merkityksen nosti esille kahdeksan vastaajaa. Kuuden vastaajan mielestä se merkitsisi konkreettista rahaa, mutta kahden vastaajan mielestä se voi olla myös epäsuoraa.

”Rahallinen korvaus on tietyistä suorituksista hyvä.”
– Nainen 20-39 vuotta

”Lisäpalkalla, joka perustuu erityisesti asiakaspalautteeseen.”
– Nainen 40-49 vuotta

”kyllä muodollisen palkitsemisen osaksi pitäisi saada myös taloudellisia kannustimia. ei aina välttämättä "raakaa rahaakaan"
– Nainen 20-39 vuotta

Kuuden vastaajan mielestä palkitsemisen keinona kannustaisi työn tekemisen puitteiden parantaminen ja työn tekemiseen vaikuttavat tekijät.

”työmäärien oikeudenmukainen jako olisi juttu, joka näkyisi varmaan työsuorituksissakin.”
– Nainen yli 50 vuotta

”Vapautta ja vaikutusmahdollisuuksia kaikkiin työympäristöön liittyviin seikkoihin lisää.”
– Nainen 20-39 vuotta

”Minulle voisi tarjota haastavampia tehtäviä. Motivoituisin.”
– Nainen 40-49 vuotta

”että työrauha turvattaisiin (esim. esimiehet hoitaisivat puitteet kuntoon, ettei oman työn ohella tarvitsisi taistella kalusteista, rahoista jne.)”
– Nainen 20-39 vuotta

Kiitos ja palaute nousivat esille kuuden vastaajan kohdalla. Palautteen kautta voidaan kehittää omaa työsuoritusta.

”Kiitos hyvästä työstä esimiesten taholta riittäisi.”
– Nainen 40-49 vuotta

”Tärkeintä on saada omaan työsuoritukseen liittyvää rehellistä ja suoraa palautetta kehitysehdotuksineen. Se auttaa arvioimaan omaa opetustyötä. Palaute auttaa ohjaamaan työratkaisuja jatkossa.”
– Nainen yli 50 vuotta

”Hyvistä työsuorituksista toivoisi tietysti saavansa kiitosta, myös julkisesti ei pelkästään kasvotusten.”
– Nainen 20-39 vuotta

Mahdollisuus kouluttautumiseen ja itsensä kehittämiseen kannustaisi kolmea vastaajaa.

”Mahdollisuus kehittää itseään esim. osallistua johonkin itseä kehittävään maksulliseen seminaariin tms. on hyvä kiitos.”
– Nainen 20-39 vuotta

Matkustusmahdollisuuksien tarjoaminen olisi kolmen vastaajan mielestä kannustavaa.

”Yhteiset ulkomaan reissut ym. Lisäisi varmasti halua joustaa ja vähentäisi halua laskea työtunteja ja resursseja.”
– Nainen 20-39 vuotta

”Raha, seminaarimatkat ja muut virkistysmatkat ovat kaikista parhaita.”
– Nainen 20-39 vuotta

Palkitsemisen kriteerit

Kahdeksassa vastauksessa mainitaan palkitsemisen kriteerinä kehitystyö ja yli omien minimitavoitteiden toiminen.

”innovoinnista ja uuden luomisesta.”
– Nainen 20-39 vuotta

”porukkasuorituksen edistämispanoksen perusteella. innostavan työskentelyilmapiirin luomisen ja kehittämisen perusteella”
– Nainen 20-39 vuotta

”Kiinnostus ja panostaminen oman työn kehittämiseen yli "virallisten vaatimusten"”
– Nainen 20-39 vuotta

”yrittää jotain enemmän, kuin vaaditaan /minimi, tulisi huomioida -- lopputulos ei olellisinta”
– Nainen 20-39 vuotta

Kuudessa vastauksessa kriteerinä mainittiin opiskelijoilta saatu palaute.

”Hyvästä palautteesta opiskelijoilta”
– Nainen 20-39 vuotta

”Opiskelijapalaute; uudistumiskyky; kontaktiopetuksessa jaksaminen ja innostuminen; opiskelijaläheisyys; opiskelijoiden tukeminen opiskelun loppuvaiheessa; ilmoittautuminen jatko-opiskeluun (vaikuttavuusmittari)”
– Nainen yli 50 vuotta

6 Johtopäätökset

Liiketoiminta ja yrittäjyyden osaamiskeskus on osa TAMKin organisaatiota, jolloin sen tulee noudattaa TAMKin strategiaa ja pyrkiä kohti organisaation yhteistä visiota (Liite 1). Yksittäiselle osaamiskeskukselle tehtävän palkitsemisjärjestelmän tulee saada organisaation hyväksyntä, jotta se on mahdollista toteuttaa. Uskomme, että pilotoimalla järjestelmä yhdessä osaamiskeskuksessa, toimintatapa voidaan laajentaa koko TAMKin kattavaksi.

Työmme tavoitteena ei ollut luoda TAMK LY oskelle palkitsemisjärjestelmää, vaan kartoittaa keinoja sisäisestä ja ulkoisesta palkitsemisesta, jonka pohjalta TAMKissa voidaan aloittaa kehitystyö. Palkitsemisjärjestelmän luominen organisaation ulkopuolelta ei ole ylipäänsä järkevää, koska halukkuus prosessin kehittämiseen ja toimivaksi saattamiseen tulisi lähteä organisaation tarpeesta.

TAMKin ollessa Tampereen kaupungin ylläpitämä organisaatio, on palkitsemisen mahdollisuudet rajalliset kaupungin johtosäännön takia. Tämän vuoksi emme syventyneet työssämme palkkaukseen liittyviin ongelmakohtiin.

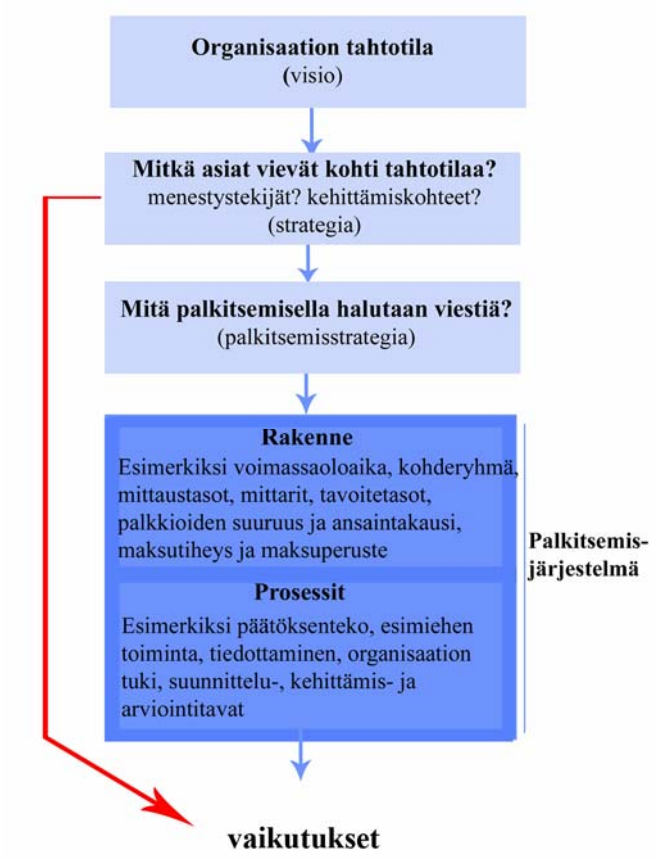
Julkisen hallinnon organisaation pitäisi pyrkiä liiketoiminnalliseen ajattelumalliin, koska kilpailu asiakkaista eli oppilaista on kovaa. Opetuksen tason on oltava korkeatasoista ja laadukasta, jotta motivoituneimmat hakijat pyrkivät opiskelemaan TAMKiin.

Henkilöstön voimalla kohti visiota

Toimeksiantajallamme Tampereen Ammattikorkeakoululla ei ole aikaisemmin ollut käytössään johdonmukaista ja selkeää palkitsemisjärjestelmää koko organisaatiolle tai edes pienemmille yksiköille. Yksittäisiä palkitsemisen keinoja, kuten risteilyjä ja teatteriretkiä on käytetty, mutta niillä ei ole ollut selvää yhteyttä TAMKin tavoitteeseen. TAMKin strategiassa kuitenkin mainitaan kannustustapojen kehittäminen henkilöstön motivointiin.

Kuviolla 6 ilmennämme prosessia, jossa muun muassa palkitsemisen avulla saavutetaan organisaation yhteinen visio luomalla strategioita ja jalkauttamalla tehdyt linjaukset jokapäiväiseen toimintaan. Toimivalla ja oikeudenmukaisella palkitsemisjärjestelmällä on prosessin onnistumisen kannalta suuri rooli.

Positiivisia vaikutuksia ei saa pelkästään visiota ja strategioita luomalla, vaan ne tulee viedä myös käytäntöön. Kuviolla 6 osoitamme, että tällä hetkellä TAMK oikaisee prosessissa strategiasta suoraan positiivisiin vaikutuksiin, jättäen välistä palkitsemisen osa-alueet. Prosessi tulee käydä läpi vaihe vaiheelta, jotta haluttuja vaikutuksia syntyisi.



Kuvio 6. Palkitsemisella visioon (Ylikorkala ym. 2005: 284 mukaillen)

”Visio on näkymä, jota kohden halutaan kulkea – asiantila, joka halutaan saavuttaa. Strategiaa voidaan sanoa valituksi reitiksi kohti visiota. Strategia on joukko valintoja, joiden avulla visioon päästään.” (Strömmer 1999: 52)

Strategisilla päämäärillään TAMK pyrkii kohti visiotaan olla kansallisesti ja kansainvälisesti arvostettu ammattikorkeakoulu ja merkittävä Tampereen seudun menestystekijä (Tampereen ammattikorkeakoulun kotisivut 2005).

TAMKin strategiset päämäärät ovat

1. olla tunnettu korkeatasoisesta koulutuksesta
2. olla tärkeä tutkimus- ja kehityspalveluiden tarjoaja
3. olla merkittävä alueellinen ja kansainvälinen vaikuttaja
4. luoda houkutteleva oppimis- ja työympäristö
(Tampereen ammattikorkeakoulun kotisivut 2005)

TAMKilla visio ja strategiset päämäärät ovat selkeitä, mutta niiden tavoittelemiseen liittyvät keinot ovat epäselviä, koska vaadittavia toimenpiteitä ei ole määritelty. Henkilöstö on TAMKin suurin resurssi, koska he viime kädessä toteuttavat yllämainittuja strategioita ja visiota. Henkilökunnan pitää kokea yhteistä visiota kohti kulkeminen win-win –tilanteeksi, jossa sekä organisaatio että yksilö hyötyvät.

”Silloin kun yrityksessä työskentelevillä ihmisillä on laaja näkemys ja syvällinen tietopohja, he pystyvät vision varassa luomaan ja uudistamaan omaa toimintakenttäänsä ja valitsemiaan polkuja, jotka osaltaan vievät visiota kohden.” (Strömmer 1999: 55)

Motivaatio

Tutkintotyömme yhtenä osatavoitteena oli selvittää TAMK LY osken henkilöstön työmotivaation tila. Syksyiset organisaatiomuutokset muuttivat totuttuja toimintatapoja ja rutiineja, mutta kaikkien muutostenkin jälkeen työmotivaation voidaan todeta olevan hyvä vastanneiden keskuudessa. Vastaajien määrän ollessa 21 ei voida vetää johtopäätöksiä koko osaston kattavaksi.

Mistä pieni vastaajamäärä viestii? Tutkimuksen perusteella ei voi suoraan olettaa, että kyse olisi heikosta työmotivaatiosta. Puolet tutkimukseen osallistuneista arvioi LY osken työntekijöiden olevan ainakin pääosin motivoituneita työssään. Kyse voi olla yksinkertaisesti siitä, että henkilöstöllä oli kiire eivätkä he kokeneet tutkimusta tärkeäksi.

Vastaajien sukupuolijakaumassa havaittiin mielenkiintoisia piirteitä, koska kaikki 21 vastaajaa olivat naisia. Vastaamatta jätti siis viisi naista ja 24 miestä ja vastausprosentiksi muodostui 42. Tutkimus oli kohdennettu sekä pää- että sivutoimisille, joten osittain vastaamatta jättämistä voi selittää sillä, ettei sivutoimisilla ollut intressejä vastata kyselyyn, joka ei suoranaisesti kosketa heitä.

Kyselyn heikko vastausprosentti saattaa johtua myös siitä, ettei tutkimuksen perusteella luvattu välittömiä toimenpiteitä. Vastaajille on saattanut tulla tunne, ettei tutkimus ole merkityksellinen. Etenkin miesten kohdalla olettamus voi korostua, koska he usein vaativat suoraa toimintaa puhumisen sijaan.

Tavoitteenamme oli tutkia iän ja työssäolovuosien vaikutus motivaation ja palkitsemisen käsityksiin, mutta johtopäätöksien vetäminen tällä otoksella ei ollut tutkimuksellisesti relevanttia. Myöskään sukupuolen vaikutusten tutkiminen ei onnistunut.

Motivaatiotekijät

Suurimmaksi motivaatiotekijäksi koettiin opiskelijoiden innostus ja kehittyminen. Opetushenkilöstölle oppilaat ovat peili, joka kertoo siitä, kuinka hyvin he ovat onnistuneet työssään. Työ itsessään koetaan motivoivaksi sen haastavuuden, vapauden ja joustavuuden kautta. Omien ideoiden toteuttaminen, itsensä ylittäminen sekä ammatillinen kehittyminen lisäävät onnistumisen tunnetta työssä.

Merkittävimmiksi motivoitumisen esteiksi nousivat organisaatiomuutokset ja byrokratia. Johdon tulisi tiedostaa byrokratian vaikutukset henkilökunnan motivaatioon ja pyrkiä poistamaan tai ainakin lieventämään niitä. TAMKin organisaatiouudistus on tehty johdon toimesta ja haasteena on saada henkilökunta sitoutumaan siihen ja ymmärtämään sen positiiviset vaikutukset ja mahdollisuudet koko organisaation tasolla. Uusi toimintatapa tulisi jalkauttaa henkilökunnan keskuuteen niin, että edetään palkitsemisen avulla muutoksien jälkeen kohti yhteistä visiota.

Henkilökunnan ja opetustyön arvostusta olisi tehtävä näkyvämmäksi organisaatiossa, koska tutkimuksessa ilmeni, että osa henkilöstöstä kokee organisaation rakenteellisten muutosten menneen varsinaisen työn edelle. Henkilökunnan itsetuntoa ja oman työn arvostusta on ruokittava jatkuvasti, jotta motivaatio säilyy jatkossakin korkeana.

Motivaation puute ilmenee työpaikalla valituksena, vain omien töiden suorittamisena ja pahimmassa tapauksessa jopa alisuoriutumisena työtehtävistä. Vapaaehtoisiin projekteihin ei riitä innostusta, mikä on omiaan heikentämään muidenkin innostusta.

Erääksi palkitsemisen kriteeriksi voisi edellä mainitun perusteella ehdottaa kehitystyöhön osallistumista, joka lisäisi tällä hetkellä kehityshankkeissa mukana olevien motivaatiota sekä innostaisi passiivisia työntekijöitä.

Korkea motivaatio ilmenee innostuksena, panostuksena omaan työhön, joustavuutena ja laadukkaana opetuksena. Nämä asiat ovat hyvin tärkeitä TAMKin vision kannalta: korkeatasoinen opetus ja innostunut ilmapiiri toimivat houkuttimena tuleville opiskelijoille.

Palautteen merkitys

Aineeton palkitseminen on organisaatiolle ilmaista, mutta palautteen riittämättömyys ja osittain kokonaan puuttuminen nousivat kuitenkin esille tutkimuksessa.

LY oskessa opiskelijat koetaan asiakkaiksi ja heiltä saatava palaute nostettiin tärkeimmäksi. Tutkimustuloksista huomaa, että opetushenkilöstön toiminta on hyvin asiakaslähtöistä ja he ovat todella halukkaita kehittä-

mään toimintaansa saamansa palautteen perusteella. Käytössä oleva palautejärjestelmä saa tutkimuksessa kritiikkiä, koska se ei auta opettajaa kehittämään työtään.

Nykyistä järjestelmää pitäisi kehittää toimivampaan ja opettajan työtä tukevampaan suuntaan, koska opiskelijoilta saatavan palautteen tärkeys tuli esille erittäin motivoivana tekijänä. Opetushenkilöstön olisi hyvä olla mukana kehitystyössä, jotta järjestelmästä saadaan tarkoituksenmukainen. Hyvin laadittu palautejärjestelmä toimii mittarina opiskelijoiden tyytyväisyydelle ja voisi olla yksi palkitsemisen kriteereistä. Se kuitenkin edellyttää, että palautejärjestelmä on niin pitkälle kehitetty, että tuloksista voidaan vetää suoria johtopäätöksiä opetuksen onnistumisesta.

Palkitsemisen keinot

Tutkimuksessa nousi esille eniten käytetyksi palkitsemisen keinoksi aineeton palkitseminen kiitoksen ja rakentavan palautteen kautta. Se on joiltain osin nostanut henkilökunnan työmotivaatiota ja kannustanut parempiin työsuorituksiin.

Kannustavimpana palkitsemisen muotona pidettiin kuitenkin taloudellista palkitsemista, jota vain yksi vastaaja oli kokenut saaneensa TAMKissa. Kiitos ja palaute nousivat toiseksi halutuimmaksi palkitsemisen keinoksi.

Tällä hetkellä henkilökunnan haluaman ja saaman palkitsemisen välillä on ristiriita, koska palkan lisäksi muita taloudellisen palkitsemisen keinoja ei ole käytetty motivoinnin keinona. Tutkimustuloksista ilmeni, että taloudellisen palkitsemisen ei odoteta aina olevan fyysistä rahaa vaan se voidaan tarjota myös ammatillisen kehittämisen kautta esimerkiksi tarjoamalla koulutuksia.

Taloudellisen palkitsemisen käyttöönotto vaatii muutoksia koko organisaation ja ensisijaisesti kaupungin tasolla. Uskomme kuitenkin sen tulevan lähivuosina osaksi opetushenkilöstön palkitsemista, kun saadaan kehitettyä sopivat palkitsemiskriteerit.

Sekä yksilön että ryhmän palkitseminen koettiin tarpeelliseksi, kunhan jako on oikeudenmukaisesti toteutettu. Työryhmän palkitseminen nousi esille useista vastauksista samoin perustein: ryhmissä työskentely kehittää yhdessä tekemistä ja työryhmän yhteishenkeä.

Palkitsemisen puuttuminen

Viisi vastaajaa mainitsi, ettei ole koskaan tullut palkituksi TAMKissa. Palkitsemisen käsite on saattanut olla vastaajille hieman epäselvä, minkä vuoksi olisi hyvä keskustella henkilökunnan kanssa palkitsemisen eri muodoista. Keskustelussa olisi myös hyvä käsitellä, mikä on henkilöstön mielestä palkitsemista ja mikä koetaan ansaituksi eduksi. Esimerkiksi ope-

tushenkilöstöllä on muita ammattiryhmiä huomattavasti pidempi kesäloma, mutta sitä ei koeta palkitsemisena, koska se on ammatinvalintaan liittyvä asia.

Tutkimuksessa esille tullut palkitsemisen puuttuminen voi viestiä siitä, että palkitseminen ei ole toiminut tavoitteen mukaisesti, koska henkilöstö ei ole kokenut sitä palkitsemisena.

Palkitsemisen keinojen tavoitteet voidaan linkittää organisaation strategiaan ja visioon tarkoituslauseiden avulla. Tarkoituslauseilla kerrotaan, mihin kullakin palkitsemisen keinolla pyritään. (Hakonen ym. 2005: 28)

Palkitseminen vaatii ympärilleen palkitsemisjärjestelmän, jotta sillä voi olla todellisia vaikutuksia. Henkilöstölle tulee olla selvästi tiedossa, mistä syystä palkitaan. Yksittäiset palkitsemisen keinot saattavat muuten menettää tehonsa, jolloin palkitseminen muuttuu organisaation näkökulmasta resurssien tuhlaamiseksi.

7 Yhteenveto

Innostuksemme aiheeseen kumpusi oman yrityksemme, Persoona osk Tampereen, henkilöstöasioiden kehittämisen kautta. Olemme tyytyväisiä aihevalintaamme, koska nyt hahmotamme paremmin palkitsemisen merkityksen osana henkilöstöjohtamista sekä ymmärrämme palkitsemisen ja strategioiden linkityksen organisaation vision toteutumiseen.

Työ on ollut antoisaa toteuttaa parityönä, sillä molemmilla on takanaan työkokemusta useiden vuosien ajalta ja olemme voineet hyödyntää aikaisempia kokemuksiamme tutkintotyötä tehdessämme. Olemme käyneet lukuisia antoisia keskusteluja aiheesta ja päässeet siinä syvemmälle, kuin olisimme yksin päässeet.

Prosessina tutkintotyö on ollut haastava. Aiheeseen paneutuminen on vaatinut paljon aikaa ja erilaisten lähteiden tutkimista. Tutkimusta suunniteltaessa totesimme, että meidän olisi pitänyt perehtyä erilaisiin tutkimusmenetelmiin paremmin. Tutkimuksen analysointivaiheessa pohdimme, että olisimme voineet käyttää tutkimuksessamme eri menetelmiä rinnakkain, jolloin tiedon laatu olisi saattanut olla syvällisempää.

Valitsimme tutkimusmenetelmäksemme sähköisen lomakkeen, joka tuntui hyvältä vaihtoehdolta, koska sillä oli helppo tavoittaa kiireinen kohderyhmä. Vastausten määrä jäi kuitenkin odotettua pienemmäksi vastausprosentin ollessa 42. Tutkimustulosten yleistettävyys kärsi heikosta vastausprosentista, mutta saimme kerättyä suuntaa-antavaa materiaalia palkitsemisjärjestelmän kehittämistä varten.

Jälkeenpäin mietittyämme tutkimuksen toteutusta, totesimme vastausajan olleen mahdollisesti liian lyhyt. Toisaalta sähköpostilla tehtävään tutkimukseen vastataan yleensä heti, tai muuten vastaaminen unohtuu. Tutkimuksen uskottavuus saattoi myös kärsiä, koska aihetta ei ollut pohjustettu henkilökunnalle ja tutkijoina oli tutkintotyötään tekevät opiskelijat. Suullinen haastattelu olisi saattanut poistaa uskottavuusongelman, mutta olisi vaatinut vastaajilta ajallisesti suurempaa panostusta.

Palkitsemiseen liittyy olennaisena osana taloudellinen palkitseminen, joka on julkisella sektorilla rajoitettua. Etenkin julkisen sektorin organisaatiossa palkitseminen saatetaan helposti tulkita resurssien tuhlaamiseksi. Palkitsemista tulisi ajatella paremminkin panostuksena, jolla aikaansaadaan tuotos (Kauhanen 2003: 105). Muutoksia taloudelliseen palkitsemiseen on varmasti lähivuosina tulossa, kun tulospalkkaus on otettu käyttöön jo lähes kaikilla muillakin aloilla.

Tampereen kaupungilla on valmisteilla kokoelma henkilöstöhallinnon osa-alueiden säännöksistä, jossa yhtenä osa-alueena tulee olemaan tarkennettu palkitsemisen säädös. Prosessin keskeneräisyyden vuoksi emme

saaneet tarkkaa tietoa tämänhetkisistä palkitsemisen menetelmistä ja kriteereistä sitä valmistelevalta hallinto- ja henkilöstöryhmältä.

Tavoitteen toteutuminen

Tutkintotyömme tavoitteena on kehittää palkitsemista TAMK liiketoiminta ja yrittäjyyden osaamiskeskuksessa kartoittamalla erilaisia palkitsemisen ja motivoinnin keinoja sekä linkittää palkitseminen TAMKin strategiaan ja visioon.

TAMK on asettanut strategisiksi päämäärikseen olla tunnettu korkeatasoisesta koulutuksesta, olla tärkeä tutkimus- ja kehityspalveluiden tarjoaja, olla merkittävä alueellinen ja kansainvälinen vaikuttaja sekä luoda houkutteleva oppimis- ja työympäristö. Strategisilla päämäärillä TAMK pyrkii kohti visiotaan olla kansallisesti ja kansainvälisesti arvostettu ammattikorkeakoulu ja merkittävä Tampereen seudun menestystekijä (Tampereen ammattikorkeakoulun kotisivut 2005). Onnistumisen edellytys on aktiivinen, kehityshaluinen ja motivoitunut henkilöstö.

TAMKin visio ja strategiset päämäärät ovat selkeitä, mutta niiden tavoittelemiseen liittyvät keinot ovat epäselviä, koska vaadittavia toimenpiteitä ei ole määritelty. Henkilöstö on TAMKin suurin resurssi, koska he viime kädessä toteuttavat yllämainittuja strategioita ja visiota. Henkilökunnan pitää kokea yhteistä visiota kohti kulkeminen win-win –tilanteeksi, jossa sekä organisaatio että yksilö hyötyvät.

Tutkimuksessa todettiin suurimmiksi motivaation esteiksi byrokratia ja jatkuvat organisaatiomuutokset ilman ymmärrettävää syytä. Henkilökunnan sitouttaminen organisaation toimintaan helpottuu, kun sillä on ymmärrys ympärillä tapahtuvista muutoksista.

Kuvio 7 kuvaa prosessia, jossa palkitsemisella on suora yhteys organisaation vision toteutumiseen. Visio tulisi viedä käytäntöön strategisten päämäärien kautta. Vision ja strategian luominen ei riitä, vaan on myös kehitettävä keinoja, joilla toiminta saadaan näkymään jokapäiväisessä työskentelyssä. Kuvion avulla osoitamme sen, että TAMK oikaisee prosessissa strategiasta suoraan positiivisiin vaikutuksiin. Prosessissa tulee huomioida kaikki vaiheet, jotta haluttuja vaikutuksia syntyisi.

Kuvio 7. Palkitsemisella visioon (Ylikorkala ym. 2005: 284 mukaillen)

Lopuksi

Esittelemme työmme tulokset liiketalouden osaston kokouksessa 21.11.2005. Toivomme, että tutkimustuloksemme herättävät avointa keskustelua palkitsemisesta TAMKin johdon ja henkilöstön välillä. Tavoitteenamme on, että keskustelun pohjalta saataisiin alkusysäys palkitsemisjärjestelmän kehittämiselle, ja että mukaan projektiin lähtisi osapuolia niin henkilöstöstä kuin johdostakin.

Lähteet

Kirjallisuus:

Byars, Lloyd L & Rue, Leslie W 1997. Human resource management. Chicago: Irwin.

Furman, Ben & Ahola, Tapani & Hirvihuhta, Harri 2004. Työpaikan pelisäännöt ja kuinka ne tehdään. Hämeenlinna: Tammi.

Gustafsson, Rolf & Jokinen, Antti 1997. Palkitse työmenestys! Helsinki: Kauppakaari Oy.

Gustafsson, Rolf 1998. Tulospalkalla tavoitteeseen. Helsinki: Kauppakaari Oy.

Hakonen, Niilo & Hakonen, Anu & Kuronen, Tanja & Hulkko, Kiisa & Palve Anna 2001. Teknillinen korkea koulu. Työpsykologian ja johtamisen laboratorio. Palkitsemisen tila ja muutos Suomessa 2001.

Hakonen, Niilo & Hakonen, Anu & Hulkko, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. Juva: WS Bookwell Oy.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2001. Tutki ja Kirjoita. Helsinki: Tammi.

Kauhanen, Juhani 2003. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 5. uudistettu painos. Vantaa: Dark oy.

Luoma, Kirsi & Troberg, Elisa & Kaajas, Sani & Nordlund, Hanna 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Vammala: Tammi.

Moisio, Elina & Salimäki, Aino 2005. Osaamisen johtaminen ja palkitseminen. Teoksessa Vartiainen, Matti & Kauhanen, Juhani (toim.) Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö, 176-198.

Ruohotie, Pekka & Honka, Juhani 1999. Palkitseva ja kannustava johtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Salmela, Katariina & Nurmi, Jari-Erik 2005. Mikä meitä motivoi? Teoksessa Vartiainen, Matti & Kauhanen, Juhani (toim.) Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö, 11-29.

Strömmer, Riitta 1999. Henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Oy Edita Ab.

Vartiainen, Matti & Hakonen, Niilo & Hulkko, Kiisa 1998. Ryhmien ja tiimien palkitseminen. Helsinki: Metalliteollisuuden kustannus.

Vartiainen, Matti & Kauhanen Juhani 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki. Werner Söderström Osakeyhtiö.

Vartiainen, Matti & Kauhanen, Juhani 2005. Palkitseminen kansainvälistyvässä Suomessa. Teoksessa Vartiainen, Matti & Kauhanen, Juhani (toim.) Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö, 11-31.

Ylikorkala, Anna & Hakonen, Anu & Hulkko, Kiisa & Moisio, Elina & Salimäki, Aino & Sweins, Christina 2005. Palkitsemisjärjestelmän suunnittelu, käyttöönotto, ylläpito ja kehittäminen. Teoksessa Vartiainen, Matti & Kauhanen, Juhani (toim.) Palkitseminen globaalissa Suomessa. Helsinki: Werner Söderström Osakeyhtiö, 282-297.

Lehtiartikkelit:

Aamulehti 21.9.2005. Tulospalkkaus leviää kunnissa kouluihin ja päiväkoteihinkin, 5.

Holtari, Timo 2004. Fakta 15.9.2004 Eurot jäävät hengen varjoon

Hulkko, Kiisa 2004. Fakta 15.9.2004 Eurot jäävät hengen varjoon

Verkkolähteet:

Brax, Saar 2004. Motivaation merkitys oppimiselle.[online][viitattu 09.11.2005]. www.tkk.fi/Yksikot/Opintotoimisto/Opetuki/tehosalkku/oppiminen/motivaatio/motivaation_merkitys_oppimiselle.htm

Moisio, Jussi 2002. Kannuste- ja palkitsemisjärjestelmä osaksi laadunhallintajärjestelmää. [online][viitattu 9.11.2005]. http://cgi.qualitas-fennica.fi/artikkelit/ kannustepalkitsemisjarjestelmaan.html

Palkitsemisjärjestelmä on osa organisaation johtamisjärjestelmää 2005. [online][viitattu 11.11.2005]. www.palkitseminen.hut.fi/aiheet/johdanto/osajoht.htm

Palkkaus uudistuu kunnissa - Henkilökohtainen palkitseminen käyttöön. [online][viitattu 9.11.2005]. www.kuntatyonantajat.fi/modules/upndown/ download_file.asp?id=4113DCC839884A7FB9CE6DF244650B6B

Tampereen ammattikorkeakoulun kotisivut 2005.[online][viitattu 10.11.2005]. www.tpu.fi/tiedostot/ 803351__liite__strategia2.pdf

Tampereen ammattikorkeakoulun kotisivut 2005.[online][viitattu 10.11.2005]. www.tpu.fi/servlet/sivu/0/250560

Tampereen ammattikorkeakoulun kotisivut 2005.[online][viitattu 9.4.2005]. www.cs.tpu.fi

Tampereen ammattikorkeakoulun kotisivut 2005.[online][viitattu 9.4.2005]. www.cs.tpu.fi/servlet/sivu/0/261

Tampereen kaupungin kotisivut 2005.[online][viitattu 10.11.2005]. www.tampere.fi/tilakeskus/vuosiraportit/strategiasuunnitelma/luku3.html

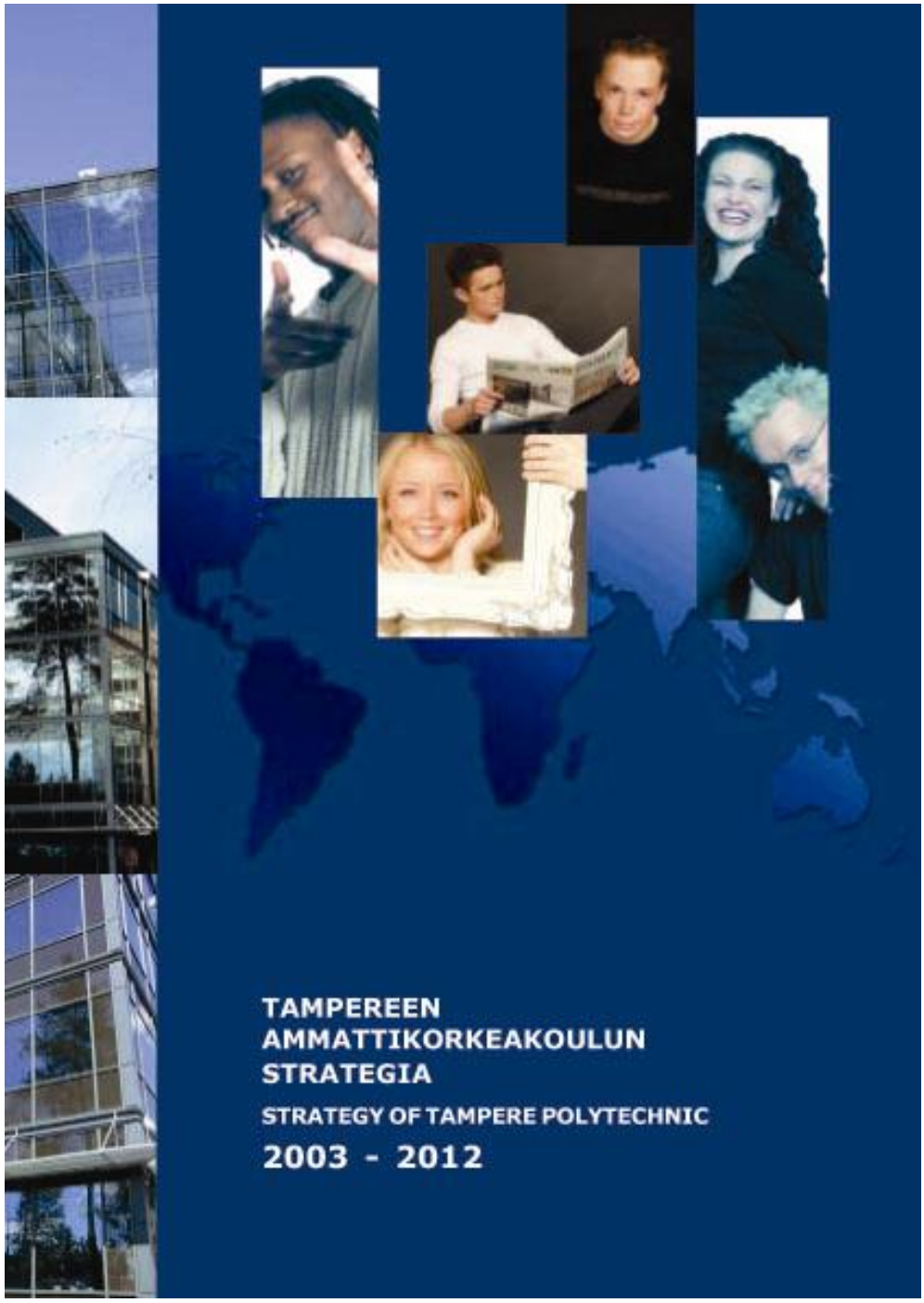
Haastattelut:

Prokki, Carita. Tampereen ammattikorkeakoulu, päällikkö. Sähköpostihaastattelu 1.11.2005. Tampere.

Liitteet

Liite 1: Tampereen ammattikorkeakoulun strategia

1/8



TAMK on monialainen taloudellis-tuotannollinen ammattikorkea-koulu, jonka vahvuutena on tekniikan, liiketalouden, taiteen, viestinnän, metsätalouden sekä ammatillisen opettajankoulutuksen osaaminen.

TAMKissa on kaksikymmentä koulutusohjelmaa, joista kaksi on englanninkielisiä. Vuonna 2002 käynnistyi ensimmäinen ammatti-korkeakoulun jatkotutkinto -ohjelma.

TAMKissa opiskelee yli 5000 opiskelijaa, joista viidennes on aikuiskoulutuksessa.

TAMKiin on vuosittain yli 5 300 ensisijaista hakijaa, joista valitaan noin tuhat. Joka vuosi elinkeino-elämän palvelukseen siirtyy noin tuhat ammattikorkeakoulututkinnon suorittanutta asiantuntijaa.

TAMK is a multidisciplinary industrial-trade polytechnic, which provides education in the fields of Technology, Business Economics, Art and Media, and Natural Resources. There is also a Teacher Education Centre at TAMK.

TAMK offers 20 degree programmes of which two are taught in English. The first Master's programme was launched in 2002.

There are over 5.000 students at TAMK, a fifth of them are adult students. Annually, there are over 5.300 primary applicants to TAMK, of whom 1.000 is given a study place. Approximately 1.000 students graduate every year.

Hyväksytty TAMKin hallituksessa 13.11.2002

TAMPEREEN AMMATTIKORKEAKOULUN / TAMK

STRATEGIA

STRATEGY OF TAMPERE POLYTECHNIC / TAMK

2003 - 2012

TAMKin VISIO

TAMK on kansallisesti ja kansainvälisesti arvostettu ammattikorkeakoulu ja merkittävä Tampereen seudun menestystekijä.

VISION OF TAMK

TAMK is nationally and internationally esteemed and has a significant role in the development of the Tampere Region.

STRATEGISEN SUUNNITTELUN LÄHTÖKOHDAT

FRAMEWORK FOR THE STRATEGIC PLANNING

TAMK ON MENESTYVÄ JA KASVAVA AMMATTIKORKEAKOULU

TAMK kasvaa ammattikorkeakouluna toiminnoiltaan ja opiskelijamäärältään Tampereen seudun elinkeinoelämän ja väestönkasvun edellyttämällä tavalla. TAMKin alueellista vaikuttavuutta Tampereen seudulla lisätään aktiivisen tutkimus- ja kehitystoiminnan avulla.

TAMK TOIMII VERKOSTOITUNEESSA MAAILMASSA

TAMK etsii jatkuvasti uusia ideoita ja kehittää innovaatioita yhteistyökumppaneidensa kanssa. TAMK muodostaa toimivia yhteistyöverkostoja sekä alueellisessa, kansallisessa että kansainvälisessä toiminnassa sekä hakeutuu aktiivisesti hallinnoimaan ja koordinoimaan niitä.

TAMK is a successful and growing polytechnic
The activities and the number of students of TAMK increase to meet the requirements of the businesses and the growing population in the Tampere Region. The significance of TAMK in the development of the Tampere Region is enhanced through research and development operations.

TAMK operates in a world of networks
TAMK keeps searching for new ideas and developing innovations together with its co-operation partners. TAMK is creating active networks regionally, nationally and internationally, and is willing to administrate and coordinate networks.

TAMKIN STRATEGISET PÄÄMÄÄRÄT

STRATEGIC GOALS OF TAMK

Tunnettu korkeatasoisesta koulutuksesta

Tärkeä tutkimus- ja kehitys-palveluiden tarjoaja

Merkittävä alueellinen ja kansainvälinen vaikuttaja

Houkutteleva oppimis- ja työympäristö

Known for its high-level education

Important provider of research and development services

Significant role both regionally and internationally

Attractive learning and working environment

5

TUNNETTU KORKEATASOISESTA KOULUTUKSESTA

TAMK on tunnettu korkeatasoisesta koulutuksesta, jonka laatua arvioidaan sisäisesti, ulkoisesti ja kansainvälisesti. Palautetta kerätään säännöllisesti kaikilta sidosryhmiltä, erityisesti elinkeinoelämältä. Opetussuunnitelmia uudistetaan ja kehitetään työelämän tarpeita vastaaviksi. TAMKilla on kansainvälisesti tunnettuja ja tunnustettuja koulutusohjelmia.

TAMKin opiskelijat valmistuvat tutkintoonsa määräajassa ja työllistyvät koulutustaan vastaaviin tehtäviin. Osastot seuraavat opiskelun etenemistä ja vastaavat siitä, että opiskelijoita ohjataan ja motivoidaan tavoitteelliseen opiskeluun ja että käytetään monipuolisia opetusmenetelmiä ja luodaan mahdollisuuksia suorittaa opintoja monialaisissa tutkimus- ja kehittämishankkeissa.

Yksi TAMKin tärkeistä alueellisista tehtävistä on täydennyskoulutus, jonka avulla ylläpidetään alueen yritysten henkilöstön osaamista. Täydennyskoulutuksen järjestämisessä hyödynnetään eri rahoituskanavia. Ammatilliset jatkotutkinnot kehitetään kaikille koulutusaloille.

TÄRKEÄ TUTKIMUS- JA KEHITYSPALVELUIDEN TARJOAJA

TAMK panostaa soveltavaan tutkimus- ja kehitystyöhön ja toimii osana alueellista innovaatiojärjestelmää. Erityisesti kehitetään valittuja kansallisesti ja kansainvälisesti tunnettuja osaamisalueita, jotka tukevat Tampereen seudun osaamiskeskusohjelmaa ja kaupungin elinkeinostrategiaa. Osaamisalojen kehittämisessä hyödynnetään TAMKin monialaisuutta sekä yhteistyökumppaneiden erityisosaamista.

Tutkimus- ja kehittämistoimintojen tulee liittyä osaksi opiskelijoiden oppimisprosessia ja niiden tulee palvella alueen kehittymistä sekä edistää yrittäjyyttä ja yritystoiminnan kehittymistä Pirkanmaalla.

Strategiakaudella selvitetään erilaisten toimintamallien soveltuvuus ammattikorkeakoulun tutkimus- ja kehitystoimintaan. TAMKin osaamisalueet arvioidaan ja parhaiten soveltuvista alueista muodostetaan monialainen yhteinen kehitysyksikkö.

MERKITTÄVÄ ALUEELLINEN JA KANSAINVÄLINEN VAIKUTTAJA

TAMK osallistuu aktiivisesti Tampereen seudun osaamiskeskusohjelman toteuttamiseen alueen korkeakoulujen, tutkimuskeskusten ja yritysten kanssa. TAMK tukee toiminnallaan Pirkanmaan seutukuntien kehitystyötä.

TAMK toimii kansainvälisesti tarjoamalla korkeatasoisia vieraskielisiä opintokokonaisuuksia ja hyvät mahdollisuudet opiskelijavaihtoon sekä kansainvälisiin yhteyksiin. TAMK toimii aktiivisesti kansainvälisissä konferensseissa ja tapahtumissa. Toimintamalleja kehitetään vastaamaan monikulttuurisuuden lisääntyviin haasteisiin.

TAMK tekee tiivistä yhteistyötä etenkin tamperelaisten koulutusorganisaatioiden kanssa. Tärkeimpiä koulutuksen ja hankeyhteistyön kumppaneita yritysten lisäksi ovat Pirkanmaan ammattikorkeakoulu, yliopistot ja toisen asteen oppilaitokset.

TAMK osallistuu valtakunnalliseen ja eurooppalaiseen koulutuksen kehittämiseen.

HOUKUTTELEVA OPPIMIS- JA TYÖYMPÄRISTÖ

TAMKissa vallitsee luottamuksellinen ja hyvä työilmapiiri, joka perustuu avoimeen johtamiskulttuuriin. TAMK tukee henkilöstön mahdollisuuksia kehittää suunnitelmallisesti itseään ja työpaikkaansa. Henkilöstön motivointiin kehitetään erilaisia kannustustapoja.

TAMK tarjoaa nykyaikaisen oppimisympäristön, jossa sovelletaan ja kehitetään pedagogisesti monipuolisia opetusmenetelmiä.

TAMKin opiskelija otetaan huomioon yksilönä. Ohjauspalveluilla tuetaan opiskelijaa suorittamaan tutkintonsa määräajassa.

7

KRIITTISET MENESTYSTEKIJÄT JA TAVOITTEET VUODEKSI 2003

I VAIKUTTAVUUS

1. Asiantuntijaksi valmentaminen
2. Yritysyhteistyö ja verkostoissa toimiminen
3. Kestävän kehityksen edistäminen

II UUDISTUMINEN

4. Profiloituminen
5. Henkilöstön ja oppimisympäristöjen tavoitteellinen kehittäminen

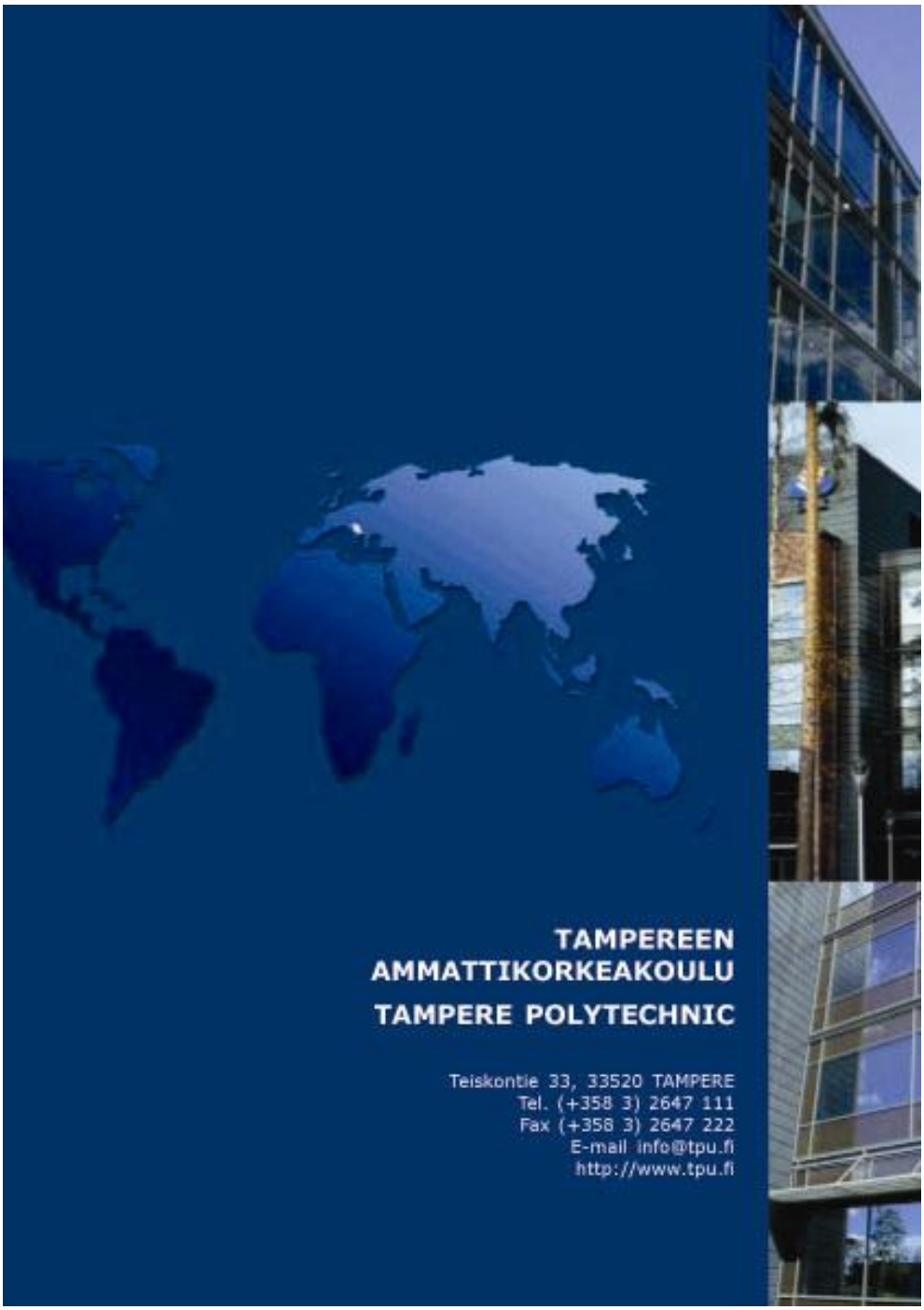
III PROSESSIT JA RAKENTEET

6. Oppiminen
7. Ohjaus

IV RESURSSIT

8. Opiskelijat ja henkilöstö
9. Talouden liikkumavara

8/8


TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU
TAMPERE POLYTECHNIC
Teiskontie 33, 33520 TAMPERE
Tel. (+358 3) 2647 111
Fax (+358 3) 2647 222
E-mail info@tpu.fi
http://www.tpu.fi

Liite 2: Kyselylomake

Tutkimus palkitsemisesta ja motivoinnista

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, onko TAMK liiketoiminta ja yrittäjyyden osaamiskeskuksen henkilökunta motivoitunut työssään ja mikä parantaisi heidän työmotivaatiotaan. Tutkimuksen avulla kartoitetaan, kuinka henkilökunta kokee tulleensa palkituksi ja kuinka he haluaisivat tulla palkituksi työstään.

Tutkimus on osa proAkatemian opiskelijoiden Hanna-Riikka Pitkäsen ja Nina Ruotsalaisen tutkintotyötä, joka tehdään TAMK liiketoiminta ja yrittäjyyden osaamiskeskukselle. Tutkimustulokset käsitellään nimettöminä ja ne esitellään marraskuussa liiketalouden osaston kokouksessa.
Perustelethan vastauksesi hyvin!

Ikä: 20-29
30-39
40-49
50-59
60-

Sukupuoli: Nainen
Mies

Työssäolovuotesi TAMKissa:
alle 3 vuotta
4-6 vuotta
7-9 vuotta
yli 10 vuotta

Pääasiallinen työtehtäväsi TAMKissa:
Opetus
Valmennus
T&K
Projektit
Tukitehtävät
Jokin muu, mikä

1 Motivoivatko työtehtäväsi sinua?

2 Mikä motivoi sinua työssäsi?

3 Mitkä asiat heikentävät motivaatiotasi?

4 Onko liiketoiminta ja yrittäjyyden osaamiskeskuksen henkilökunta mielestäsi motivoitunutta?

5 Miten motivoituminen tai sen puute ilmenee henkilökunnan keskuudessa?

6 Millä tavoin saat palautetta/kiitosta työstäsi eri tahoilta? Saatko palautetta/kiitosta riittävästi?

7 Miltä tahoilta saatu palaute on merkityksellisintä? Miksi?

8 Onko mielestäsi tärkeämpää palkita yksilöä vai ryhmää? Perustele.

9 Millä tavoilla sinua on palkittu TAMKissa? Miten se vaikutti työsuoritukseesi?

10 Kuinka haluaisit tulla palkituksi TAMKissa? Miten se vaikuttaisi työsuoritukseesi?

11 Millä kriteereillä liiketoiminta ja yrittäjyyden osken henkilöstöä voisi palkita?

Kiitos vastauksistasi!

Nina Ruotsalainen & Hanna-Riikka Pitkänen