

Työyhteisön toimintamallit Hurja Piruetti Länsi-Uudenmaan tanssiopistossa

Maija Parviainen

Opinnäytetyö
Liiketalouden koulutusohjelma
2011



23.9.2011

Liiketalouden koulutusohjelma

<p>Tekijä tai tekijät Maija Parviainen</p>	<p>Ryhmätunnus tai aloitusvuosi 2007</p>
<p>Raportin nimi Työyhteisön toimintamallit Hurja Piruetti Länsi-Uudenmaan tanssiopistossa</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 60 + 55</p>
<p>Opettajat tai ohjaajat Niina Jallinoja</p>	
<p>Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Hurja Piruetti Länsi-Uudenmaan tanssiopisto ry:lle. Organisaatio on tanssin taiteen perusopetusta antava oppilaitos, joka ei tavoittele voittoa. Oppilasmäärä kasvaa jatkuvasti ja uutta henkilöstöä tulee taloon ja organisaatiolle muodostui tarve koota työyhteisön toimintamallit ja ohjeet yksiin kansiin henkilöstöoppaaksi. Sen avulla tiedottamisen pitäisi helpottua ja työyhteisön toiminnan pitäisi yhdenmukaistua. Lisäksi henkilöstöoppaalla on perehdyttämiskomponentti.</p> <p>Työssä tutustutaan ensin organisaatioon ja sen rakenteeseen, jonka jälkeen tarkastellaan organisaation kannalta relevantteja henkilöstöprosesseja, joita ovat perehdyttäminen, palkitseminen, työhyvinvointi ja henkilöstön osaaminen ja kehittäminen. Henkilöstöprosessien avulla pystyttiin hahmottamaan se, mitä henkilöstöoppaan tulisi pääpiirteittäin sisältää.</p> <p>Materiaalia henkilöstöpasta varten kerättiin haastatteleamalla tanssiopiston rehtoria sekä kahta tanssinopettajaa. Haastattelutuloksia tarkasteltiin työssä läpi ja niiden perusteella valittiin tarpeelliset ja relevantit asiat kirjattavaksi henkilöstöoppaaseen. Tärkeää oli saada haastatelluilta henkilöiltä ideoita ja ajatuksia henkilöstöoppaan sisällöstä.</p> <p>Työn lopputuloksena on opinnäytetyön raporttiosa ja produkti, eli henkilöstöoppas. Henkilöstöoppas jaetaan Hurja Piruetin henkilöstölle, jotta he voivat käyttää sitä joka-päiväisessä työssään.</p>	
<p>Asiasanat Henkilöstöjohtaminen, työyhteisöt, toimintamallit</p>	

Business Administration

<p>Authors Maija Parviainen</p>	<p>Group or year of entry 2007</p>
<p>The title of thesis The work patterns of the working community in Hurja Piruetti Länsi-Uudenmaan tanssiopisto</p>	<p>Number of pages and appendices 60 + 3</p>
<p>Supervisor Niina Jallinoja</p>	
<p>This thesis was commissioned by Hurja Piruetti Länsi-Uudenmaan tanssiopisto ry. The organization gives basic tuition in the art of dance. It is a non-profit organization. The number of pupils is growing continuously and, therefore, new staff is also recruited. This formed a need in the organization to gather the work patterns and instructions of the working community for a guide for the personnel. The guide is planned to make informing easier and with that the activities of the working community should become more uniform. In addition to this, the guide can be used for orientation of new employees.</p> <p>Firstly, the organization and the structure of it were introduced. Thereafter, the following human resources processes were studied: Orientation of new employees, rewarding, welfare at work and personnel knowledge and development. Studying the human resource processes contributed to perceiving what the personnel guide should contain.</p> <p>The material for the guide was collected by interviewing the headmistress of the dance school and two dance teachers. The results were discussed in the thesis and the most useful and most relevant topics were selected for the guide. It was important to get ideas and thoughts on the contents for the guide from the persons interviewed.</p> <p>The result of the process is a report based on human resource literature and the product, the personnel guide. The guide will be distributed to the personnel of Hurja Piruetti, so that they can use it in their daily work.</p>	
<p>Key words human resource management, working community, work patterns</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Opinnäytetyön tausta ja tavoite.....	2
2.1	Kohdeorganisaatio Hurja Piruetti Länsi-Uudenmaan tanssiopisto ry.....	3
2.2	Organisaation rakenne.....	4
2.3	Henkilökunnan tehtäväkentät.....	5
2.3.1	Opettajat	5
2.3.2	Muu henkilöstö.....	6
2.4	Työskentelymalli.....	6
3	Henkilöstöprosessit.....	7
3.1	Perehdyttäminen.....	7
3.1.1	Perehdyttämisen sisältö.....	9
3.1.2	Perehdyttämisen merkitys ja tavoitteet	10
3.1.3	Kuka perehdyttää?	11
3.1.4	Toteutus	12
3.2	Palkitseminen.....	14
3.2.1	Palkitsemisjärjestelmä.....	15
3.2.2	Palkitsemisen kokonaisuus	18
3.2.3	Palkitsemisen muodot.....	20
3.2.4	Palkitsemisen vaikutukset motivaatioon ja sitoutumiseen	25
3.3	Työhyvinvointi.....	28
3.3.1	Yksilö	30
3.3.2	Työyhteisö	33
3.3.3	Työhyvinvoinnin ylläpito ja edistäminen.....	34
3.3.4	Työhyvinvoinnin merkitys.....	35
3.3.5	Työterveyshuolto.....	37
3.4	Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen	37
3.4.1	Kehittämisprosessi	37
3.4.2	Miten kehitetään?.....	40
4	Aineiston hankinta ja analysointi henkilöstöopasta varten.....	43
4.1	Aineiston hankinta	43

4.2	Luotettavuus ja pätevyys	44
4.3	Haastatteluaineiston käsittely.....	45
4.3.1	Yleistä.....	45
4.3.2	Perehdyttäminen.....	45
4.3.3	Palkitseminen	47
4.3.4	Työhyvinvointi.....	48
4.3.5	Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen	49
4.3.6	Työsuhdeasiat.....	50
4.3.7	Kommunikaatio ja viestintä	50
4.3.8	Itse työ	51
4.3.9	Henkilöstöopas	51
4.3.10	Arvot ja visio	52
5	Johtopäätökset henkilöstöopasta varten	53
6	Oman oppimisen analyysi.....	56
	Liitteet.....	60
	Liite 1. Haastattelukysymykset tanssinopettajille	60
	Liite 2. Haastattelukysymykset tanssiopiston rehtorille	63
	Liite 3. Henkilöstöopas.....	Virhe. Kirjanmerkkiä ei ole määritetty.

1 Johdanto

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Hurja Piruetti Länsi-Uudenmaan tanssiopisto ry:n henkilöstöprosesseihin liittyen. Organisaatiolle on vuosien saatossa muodostunut toimintamalleja ja -tapoja, jotka perustuvat organisaation visioon ja arvoihin. Näiden toimintatapojen ja -mallien viestiminen koko henkilökunnalle on haasteellista työyhteisön toimiessa pääasiassa etäyhteydellä.

Erityisesti tähän haasteeseen on havahduttu toiminnan kehittyessä ja oppilasmäärän kasvaessa ja kun opettajakuntaan on tullut uusia jäseniä. Pidempään mukana olleet opettajat ovat omaksuneet tietoa vuosien varrella toiminnan kasvaessa ja kehittyessä, mutta uudemmille opettajille tämä tieto pitäisi saada tiiviissä paketissa, jotta toiminta olisi yhtenäistä. Lisäksi myös vanhojen opettajien tiedon määrässä ja toimintamalleissa on luontaisia eroja, koska yhteistä kirjattua ohjeistoa ei ole tähän asti ollut olemassa. Tästä kehittyi opinnäytetyön aihe, henkilöstöopas, jonka tulisi palvella sekä olemassa olevaa toimisto- ja opetushenkilöstöä sekä uusia työntekijöitä. Oppaan avulla yhdenmukaistetaan organisaation toimintaa ja luodaan henkilöstölle vahvempaa tukiverkkoa.

Tarkasteltavat henkilöstöprosessit ovat perehdyttäminen, palkitseminen, työhyvinvointi sekä henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen. Toimeksianto koskee siis Hurja Piruetin henkilöstön käyttöön tarkoitettua henkilöstöopasta. Henkilöstöopas kokoaa yksin kansiin organisaation toimintamallit henkilöstöasioissa sekä toimii ohjeistuksena henkilöstölle. Materiaali henkilöstöopasta varten kerättiin haastattelemalla henkilöstöä.

Henkilöstötoiminnot jäävät taidekasvatuksen oppilaitoksissa monesti taidekasvatuksen kehittämisen ja eteenpäinviemisen varjoon. Voittoa tavoittelemattomissa organisaatioissa resurssit ovat pienet, eikä henkilöstötoimintojen kehittämiseen löydy samanlaisia resursseja kuin yritysmaailmassa. Tilanne on sama monissa pienyrityksissä. Lisäksi Hurja Piruetissa haasteena on myös etätyöyhteisö. Tämä ei kuitenkaan vähennä henkilöstötoiminnon tärkeyttä.

2 Opinnäytetyön tausta ja tavoite

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tukea kohdeorganisaation henkilöstön yhteisiä toimintatapoja luomalla henkilöstöopas. Opinnäytetyössä tietoperusteen tavoitteena on hahmottaa, mitä kohdeyrityksen henkilöstöoppaassa tulisi olla. Tämän perusteella luodaan produkti: Henkilöstöopas. Hurja Piruetissa henkilöstöasiat on tiedostettu, mutta organisaatiolla ei ole minkäänlaista henkilöstösuunnitelmaa tai dokumenttia aiheesta. Organisaation ja opettajamäärän kasvaessa tarve kirjata asioita ylös on korostunut. Tästä syystä annettiin toimeksianto koota organisaatiolle henkilöstöopas, joka palvelisi henkilöstöä tietopakettina ja ohjeistuksena. Henkilöstöopas myös auttaisi yhdenmukaisemaan toimintatapoja.

Kohdeorganisaation toiminta on jakautunut kolmeen toimipisteeseen ja työyhteisö on hajanainen siltä osin, että työyhteisön jäsenet eivät tapaa toisiaan kovinkaan usein. Yhteydenpito henkilökunnan välillä tapahtuu enimmäkseen puhelimitse, tekstiviestien välityksellä ja sähköpostitse. Työn tavoite onkin kirjata opetushenkilöstöä varten ylös yhteiset toimintamallit ja ohjeistusta eri tilanteisiin. Näin etätyöyhteisönä toimiva organisaatio noudattaisi yhteistä linjaa siitä huolimatta, että se tapaa harvoin. Johdonmukaisuutta vaaditaan brändin rakentamiseksi ja vahvistamiseksi.

Kiinnostavaa on se, mitkä seikat vaikuttavat työyhteisön rakentumiseen etätyöyhteisössä ja kuinka suuria paljon ponnisteluja yhteishengen ja yhteisten toimintamallien luominen etätyöyhteisöön vaatii. Laajemmin voitaisiin tutkia taidekasvatuksen oppilaitosten henkilöstötoimintoja ja niiden toimivuutta, mutta tämän tutkimuksen puitteissa kohteena on kuitenkin ainoastaan Hurja Piruetti Länsi-Uudenmaan tanssioppilaitos.

Perehdyttämistarkoituksessa oppaan on tarkoitus tutustuttaa uusi työntekijä organisaatioon ja sen toimintaan nopeasti, kun kaikki tarpeellinen tieto on koottu samoihin kansioon. Aikaisemmin tätä tarkoitusta ovat pääasiassa palvelleet opettajille jaetut tiedotteet sekä opettajainkokouksissa jaettu tieto. Tavoite on luoda kaikille yhteinen tietoperusta, joka selkeyttää ja helpottaa henkilöstön työtä. Tämän toivotaan pitävän yllä ja parantavan työtyytyväisyyttä ja motivaatiota kun tehtävien hoitaminen muuttuu sujuvammaksi,

kun kaikki tietävät, miten kussakin tilanteessa tulisi toimia. Henkilöstön hyvinvointi ja osaaminen ovat edellytyksenä laadukkaalle tanssinopetukselle ja henkilöstöoppaan avulla on tarkoitus edesauttaa näitä.

Opinnäytetyön tutkimusongelmaa voisi olla seuraavanlainen: Millä tavoin edesautetaan työyhteisöä kehittämään toimivammaksi, yhteistä linjaa ja toimintamalleja noudattavaksi etätyöyhteisöksi Hurja Piruetti Länsi-Uudenmaan tanssiopistossa?

2.1 Kohdeorganisaatio Hurja Piruetti Länsi-Uudenmaan tanssiopisto ry

Hurja Piruetti Länsi-Uudenmaan tanssiopisto ry on tanssin taiteen perusopetusta antava oppilaitos jonka taiteenala on tanssi ja tärkeänä osana myös esitystoiminta. Tanssiopisto toimii Raaseporin kaupungissa Länsi-Uudellamaalla. Toimipisteitä tanssiopistolla on neljä, kaksi Karjaalla, yksi Tammisaarella ja Tenholassa. Opiston taustalla toimii yhdistys, joka on perustettu vuonna 1995. (Hurja Piruetti 2011.) Taiteen perusopetuksen luvan yhdistys on saanut vuonna 2005.

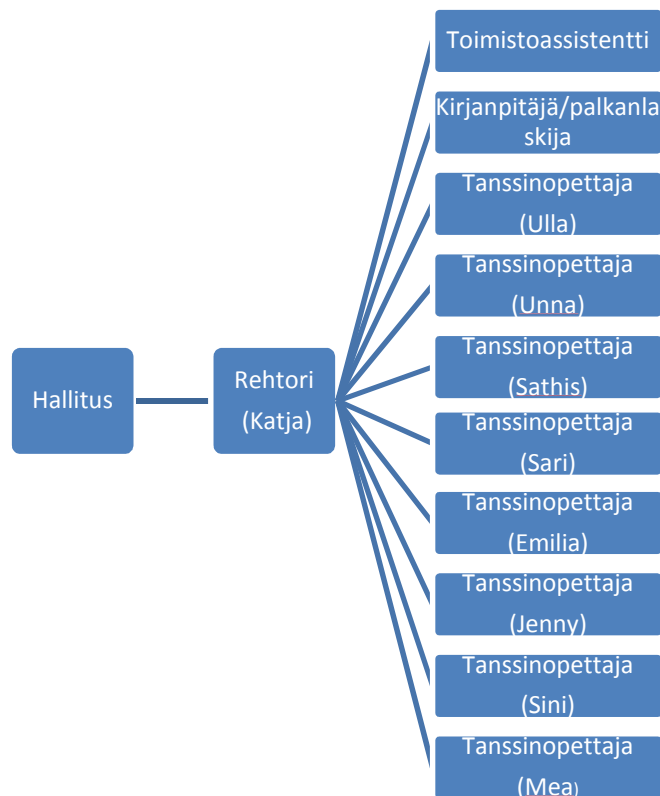
Yhdistyksen toimintaa ohjaa hallitus, jossa istuu mm. tanssikoulun rehtori, opettajien edustaja, vanhempainedustaja sekä muita jäseniä. Opetushenkilökuntaa yhdistyksellä on 9, joista kaikki ovat tuntiopettajia. Opetustuntien määrä vaihtelee huomattavasti opettajien välillä. Hajontaa on niin, että osalla on viikkotunteja yli 10 ja joillakin taas vain yksi. (Hurja Piruetti 2011.) Lisäksi yhdistys työllistää 2 toimistotyöntekijää, joista toinen on osa-aikainen toimistoassistentti, jonka vastuulla ovat mm. oppilasmaksut, -rekisteri ja tiedottaminen. Toinen toimistotyöntekijöistä on vastuussa kirjanpidosta ja muista talousasioista. (Parviainen 2011.) Oppilaita tanssiopistolla on noin 500. Opetustunteja ja eri tanssiryhmiä on viikoittain noin 50. (Hurja Piruetti 2011.)

Hurja Piruetin arvot ovat yksilöllisyys, yhteisöllisyys ja yhteistoiminta. Tanssiopiston toiminta-ajatus on tarjota ”oppilailleen monipuolista ja korkeatasoista tanssin opetusta, joka tarjoaa hyvät valmiudet itsenäiseen harrastamiseen sekä hyvän pohjan ammatillisiin opintoihin” (Hurja Piruetti 2011a, 3). Organisaatio on voittoa tavoittelematon.

2.2 Organisaation rakenne

Monille pienemmille yrityksille tyypillinen organisaatorakenne on hyvin yksinkertainen. Tämä tarkoittaa yrityksissä sitä, että omistaja on yhtä kuin johtaja ja kaikki työntekijät ovat hänen alaisiaan (Robbins & Judge 2009, 560.) Hurja Piruetin tapauksessa omistaja-johtajan paikalla istuu rehtori, joka toimii tanssiopiston johtajana ja on myös yksi perustajajäsenistä. Kaikki työntekijät ovat myös hänen alaisiaan (kuvio 1). Yhdistyksellä on lisäksi myös hallitus, jonka alaisena rehtori toimii (Hurja Piruetti 2011). Hallitus on kuitenkin antanut rehtorille hyvin pitkälti vapaat kädet työn suorittamiseen taatakseen juoksevien asioiden sujuvan hoitamisen (Parviainen 2011).

Kuten Robbins ja Judge (2009, 560) sanovat, on tämän organisaatorakenteen etuna sen yksinkertaisuus, kun johdon ja työntekijöiden välissä ei ole esimiesportaita. Robbins ja Judge (2009, 560) tuovat myös esiin yksinkertaisen organisaatorakenteen riskejä, eli yrityksen toiminta perustuu vain yhden ihmisen toimintaan ja päätöksentekoon. Tanssiopiston vetovastuu on hyvin vahvasti rehtorilla ja tämä voi koitua ongelmaksi, mikäli rehtorille esimerkiksi tapahtuisi jotakin. Riski on tanssiopistolla kuitenkin tiedostettu ja toimistoassistentin aloitettua työskentelyn organisaatiossa riski on pienentynyt, koska osa rehtorin tehtävistä on siirretty hänelle. Myös henkilöstöopas lieventää riskiä keräämällä toimintamallit yksiin kansiin, jolloin tieto löytyy muualtakin kuin rehtorilta ja on näin ollen kaikille helpommin saatavissa. (Parviainen 2011.)



Kuvio 1. Hurja Piruetti Länsi-Uudenmaan tanssiopiston organisaatio.

2.3 Henkilökunnan tehtäväkentät

2.3.1 Opettajat

Hurja Piruetissa opettajien työskentely on sekä yksilötyöskentelyä, että tiimityöskentelyä. Pääasiassa työskentely tapahtuu kuitenkin yksilötasolla. Jokainen opettaja työstää itse omat tuntimateriaalinsa ja -musiikkinsa ja pitää huolta oppilaistaan, siitä kuka käy tunneilla ja kuka ei. Tämä tarkoittaa sitä, että opettajien vastuulla on ilmoittaa uudet ja tuntinsa lopettaneet oppilaat oppilastoimistoon, mikäli oppilaat eivät ole sitä itse tehneet. Opettajien tehtäviin kuuluu myös kerätä oppilastietoja oppilasrekisteriä varten. Lisäksi opettajat huolehtivat yhdistyksellä myynnissä olevien tuotteiden myynnistä oppilaille ja näiden tuotteiden laskutuksesta tai käteismaksusta. Näitä tuotteita ovat erilaiset tanssitossut sekä yhdistyksen logolla varustetut vaatteet sekä satunnaiset muut tuotteet. Lisäksi opettajien tehtäviin kuuluu tiedotteiden jakaminen, osittain myös laskujen jakaminen oppilaille sekä esimerkiksi liikunta- tms. seteleiden vastaanottaminen. (Parvainen 2011.)

2.3.2 Muu henkilöstö

Toimistotyöt jakaantuvat opettajien ns. toimistovelvollisuuksiin ja varsinaisiin toimiston töihin. Edellä mainittujen opettajien toimistotöiden lisäksi rutiineihin kuuluvat yritysmaailmaankin kuuluvat perustyöt kuten taloushallinto, laskutus ja reskontran hoitaminen, palkka-asiat ja esimiestyö. Lisäksi oppilaitos mm. laatii oppilailleen tiedotteita ja pitää yllä oppilasrekisteriä.

2.4 Työskentelymalli

Hurja Piruetin tapauksessa ei voida puhua varsinaisesta etätyöstä, koska itse opetustyö ei ole etätyötä. Kuitenkin organisaatiossa on etätyön elementtejä opettajien toimistovelvollisuuksien ja suunnittelutyön osalta. Etätyö näkyy vahvimmin työyhteisössä, joka toimii hyvin pitkälti etätyöyhteisönä, eli työyhteisön jäsenet eivät tapaa toisiaan kovin usein. Puhelin, sähköposti- ja tekstiviestiliikenne on vilkasta sekä opettajien että toimistohenkilökunnan välillä. (Parviainen 2011.)

Eurooppalaisen puitesopimuksen määritelmä etätyöstä: "Työtä, jota tehdään säännöllisesti työntajan tilojen ulkopuolella, vaikka sitä voitaisiin tehdä myös työntajan tiloissa" (Helle 2004, 41). Hurja Piruetin työskentelymalli istuu vain osittain tähän etätyön määritelmään. Varsinaisen tanssituntien pitämisen ja tuotemyynnin lisäksi tanssituntien suunnittelutyö voitaisiin myös tehdä työntajan tiloissa. Toimistovelvollisuuksien täyttäminen Hurja Piruetin tiloissa ei sen sijaan onnistu, sillä yhdistyksen tiloissa ei ole Internetiä, eikä käytössä ole tietokoneita. (Parviainen 2011.)

3 Henkilöstöprosessit

Tässä opinnäytetyössä käsitellään työn ja organisaation kannalta relevantteja henkilöstöprosesseja. Näin ollen ei käsitellä sellaisia henkilöstöprosessien osa-alueita, jotka eivät ole relevantteja kohdeorganisaation toiminnassa. Tarkasteltavat henkilöstöprosessit ovat perehdyttäminen, palkitseminen, henkilöstön osaaminen ja kehittäminen, työhyvinvointi ja työsuhteasiat. Perehdyttämistä käsitellään, koska se on hyvän työsuhteen muodostumisen kulmakiviä ja siihen tulisi kiinnittää organisaatiossa enemmänkin huomioita. Palkitseminen valittiin käsiteltäväksi koska haluttiin tuoda esiin palkitsemisen monipuolisuutta ja erityisesti aineettoman palkitsemisen merkitystä. Henkilöstön osaaminen ja kehittäminen on jokaisen organisaation kehittymisen kannalta tärkeää ja tästä syystä niitä käsitellään myös tässä työssä. Työhyvinvointi taas on tärkeää jokaisen työntekijän kannalta ja tanssinopettajat ovat yleisesti ottaen hyvinkin tietoisia fyysisen hyvinvoinnin merkityksestä, joten tässä tuodaan esiin myös henkisen hyvinvoinnin tekijöitä. Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen taas ovat kilpailukyvyn ja organisaation eteenpäinviemisen kannalta tärkeitä asioita.

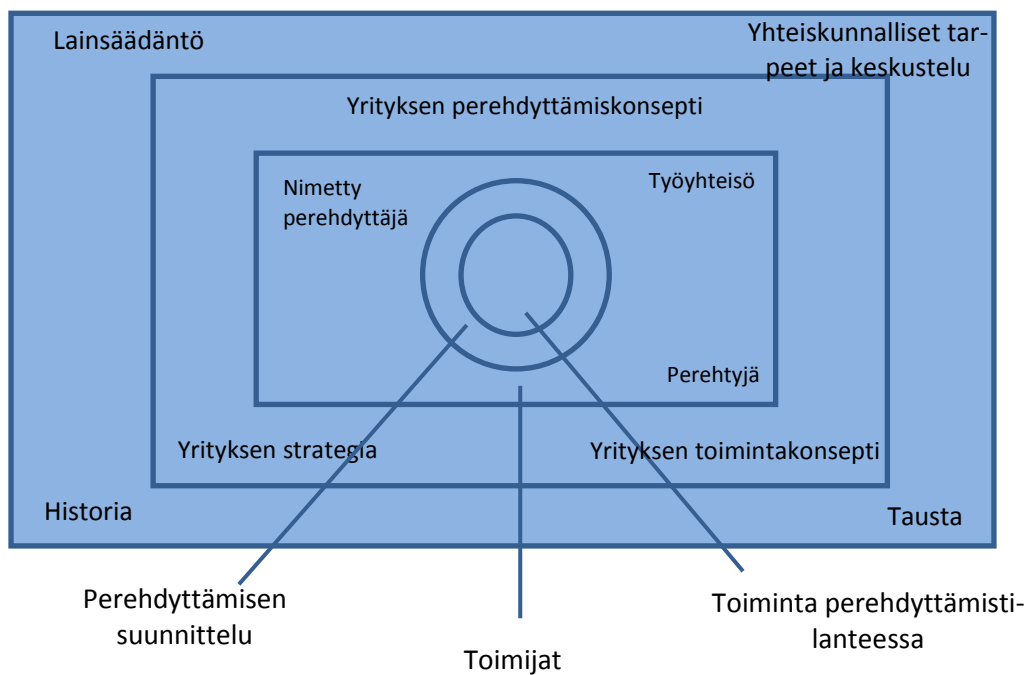
Perehdyttämiseen tutustutaan käsitteenä ja työssä kuvataan perehdyttämisen sisältöä, merkitystä, tavoitteita, perehdyttämisen toteutusta ja perehdyttäjän roolia, mentorointia perehdyttämisen välineenä sekä lainsäädännön vaatimuksia perehdyttämiselle. Palkitsemisessa tarkastellaan palkitsemista yleisesti sekä sen kokonaisuutta, palkitsemisjärjestelmiä ja –tapoja (taloudellinen ja aineeton palkitseminen) ja palkitseminen vaikutusta motivaatioon. Työhyvinvointia tarkastellaan käsitteenä ja lisäksi miten sitä voidaan ylläpitää. Myös työhyvinvoinnin merkitystä tuodaan työssä esiin sekä yksilön että työyhteisön kannalta. Henkilöstön osaamista ja kehittämistä käsitellään niiden merkityksen valossa. Lisäksi tarkastellaan kehittämisen menetelmiä.

3.1 Perehdyttäminen

”Perehdyttämisellä tarkoitetaan niitä toimenpiteitä ja sitä tukea, joiden avulla uuden tai uutta työtä omaksuvan työntekijän kokonaisvaltaista osaamista, työympäristöä ja työyhteisöä kehitetään niin, että hän pääsee mahdollisimman hyvin alkuun uudessa työssään,

työyhteisössään ja organisaatiossaan sekä pystyy mahdollisimman nopeasti selviytymään työssään tarvittavan itsenäisesti. Laajimmillaan perehdyttäminen kehittää perehtyjän lisäksi myös vastaanottavaa työyhteisöä ja koko organisaatiota” (Kupias& Peltola 2009, 19). Tämä on hyvin kattava määritelmä perehdyttämisestä. Tiiviimmin perehdyttäminen voidaan määrittellä toimenpiteiksi, jotka auttavat henkilöä tutustumaan ja sopeutumaan uuteen työhön ja työyhteisöön (Kauhanen 2006, 145).

Perehdyttämisen kokonaisuutta voidaan kuvata myös kuvion (kuvio 2) muodossa, kuten Kupias ja Peltola (2009, 10) ovat tehneet. Kuvio selkeyttää ja toisaalta myös osoittaa kaiken sen mitä perehdyttämiseen liittyy aina varsinaisessa perehdyttämistilanteessa toimimisesta toimintaympäristöä määritteleviin seikkoihin.



Kuvio 2. Perehdyttämisen pelikentällä – perehdyttämiseen vaikuttavat tahot. (mukaellen Kupias& Peltola 2009, 10.)

Perehdyttäminen on muuttunut sen myötä kun organisaatiot ja työtehtävät ovat muuttuneet monimutkaisemmiksi. Tämä kehitys on moninaistanut ja laajentanut myös perehdyttämistä. Kun perehdyttäminen ennen käsitti pääasiassa työhön opastamisen, nykyään se ei enää riitä, vaan työntekijän on tärkeää tuntea yritys ja työyhteisö sekä oltava perillä siitä, millä tavoin organisaatio toimii ja mikä on sen funktio. (Kupias& Peltola 2009, 13-14.)

Kupias ja Peltola (2009, 31) puhuvat siitä, kuinka menestysstrategiaa mukaileva perehdyttäminen on menestyksenkäs ratkaisu. Tärkeää onkin valita organisaatioon parhaiten sopiva perehdytysmalli ja -konsepti. Perehdyttäminen ja yrityksen strateginen toimintakonsepti kulkevat hyvin vahvasti käsi-kädessä ja muutokset tässä vaativat joskus radikaalejakin muutoksia yrityksen toimintakonseptiin ja organisointiin. Poikkeuksetta organisaation toimintatapa ja senhetkinen tilanne määrittelevät sen, minkälaista perehdyttämistä ja perehtymistä organisaatiossa todellisuudessa tarvitaan. Huomioon tulee aina kuitenkin ottaa myös organisaation resurssit, eli mitä on mahdollista toteuttaa. (Kupias & Peltola 2009, 43.)

3.1.1 Perehdyttämisen sisältö

Perehdyttämisen osa-alueita ovat työyhteisöön perehdyttäminen, työpaikkaan perehdyttäminen ja työhön perehdyttäminen. Työyhteisöön perehdyttäminen tai Helsilän (2002, 52) mukaan yritysperehdyttäminen kattaa tutustumisen työyhteisön toimintatapaan, visioon ja liikeideaan sekä arvoihin ja tapoihin. Työpaikkaan perehdyttäminen taas sisältää tutustumisen asiakkaisiin ja kollegoihin ja työhön perehdyttäminen taas perehdytettävän omaan työhön ja sen odotuksiin tutustumisen. (Kauhanen 2006, 145.)

Viitala (2007, 191) taas puhuu yrityksen kokonaisvaltaisesta perehdyttämisjärjestelmästä viisivaiheisena prosessina, jolloin siihen kuuluu tiedottaminen ennen työhön tuloa, vastaanotto ja yritykseen perehdyttäminen, työsuhdeperehdyttäminen ja työnopastus. Tiedottaminen ennen työhön tuloa sisältää esimerkiksi työhaastattelussa annetun tiedon yrityksestä ja työstä. Vastaanottovaiheessa perehdytettävä tutustuu ”organisaation tavoitteisiin ja toimintatapoihin, ulkoiseen toimintakenttään ja tulevaisuuden näkymiin.” (Viitala 2007, 192). Yritykseen perehdyttäminen antaa mahdollisuuden tutustua työyhteisön jäseniin, tiloihin, järjestelmiin ja työyhteisön käytäntöihin ja työsuhdeperehdyttäminen taas tutustuttaa uuden työntekijän työsuhteen sääntöihin ja periaatteisiin. Näitä ovat muun muassa palkka ja palkanmaksu, työajat ja poissaolot sekä työterveyshuoltoon liittyvät asiat. Viimeisessä perehdytysprosessin vaiheessa tutustutaan varsinaiseen työhön ja sen suorittamiseen ja esimerkiksi oppimis- ja kehittymismahdollisuuksiin. (Viitala 2007, 192.)

Edellä mainittujen asioiden lisäksi perehdyttämiseen tulee sisällyttää perehdyttämisen arviointi ja kehittäminen, eli tarkastellaan sitä, mitä tuloksia perehdyttämällä on saatu aikaan ja myös minkälaista kehittämistä vielä tulisi tehdä (Lepistö 2004, 60).

3.1.2 Perehdyttämisen merkitys ja tavoitteet

Kun uusi henkilö tulee organisaatioon, on tärkeää että hänet perehdytetään uuteen organisaatioon ja työtapoihin nopeasti ja perusteellisesti. Tämä mahdollistaa uuden työntekijän työtehon kasvun optimaaliselle tasolle nopeasti ja välttymisen vaillinaisen perehdyttämisen aiheuttamilta virheiltä, taloudellisilta menetyksiltä sekä työtapaturmilta. (Kauhanen 2006, 146.) Kauhasen (2006, 146) mukaan kestää noin vuoden, ennen kuin uusi työntekijä on saavuttanut tason, jolla hänen työpanoksensa tehtävässään on täysi. Yrityksen koko saattaa kuitenkin vaikuttaa tähän, eli pienemmissä yrityksissä ideaalisen tehokkuuden saavuttaminen voi tapahtua huomattavasti nopeammin (Kauhanen 2006, 146). Suorittavaan työhön liittyen on tehty selvityksiä perehdytetyn ja perehdyttämättömän henkilön pääsystä hyvään työtahtiin ja näiden selvitysten tulokset ovat edelleen kelvollisia perehdyttämisen etuihin liittyen (Helsilä 2002, 52).

Perehdyttämisen hyötyjä on monia ja ne voidaan jakaa työntekijän, esimiehen ja työpaikan hyötyihin. Tällainen jako ei välttämättä ole kovinkaan tarkoituksenmukainen mutta kuvastaa perehdyttämisen hyötyjen laajuutta. Perehdyttämisen etuja työntekijälle ovat muun muassa työyhteisöön sopeutumisen helpottuminen, hänen kykyjensä ja osaamisensa selkeämpi esiintulo ja laatutavoitteiden nopeampi saavuttaminen. Esimiehelle koituvia hyötyjä taas ovat esimerkiksi tulokkaan tuntemaan oppimisen nopeutuminen ja ajansäästö tulevaisuudessa. Työpaikka hyötyy perehdyttämisestä muun muassa laadun ja tuloksen parantumisen muodossa. (Lepistö 2004, 56-57.) Myös kansantalous hyötyy Kupiaksen ja Peltolan (2009, 20) mukaan perehdyttämisestä luomalla edellytykset työntekijän pysymiselle kunnossa, tyytyväisyydelle, vähemmälle sairastelulle sekä työn tuotavuudesta huolehtimiselle.

Sen lisäksi, että perehdyttäminen nopeuttaa oppimista ja täyden työtehon saavuttamista, auttaa se myös uuden työntekijän sitouttamisessa organisaatioon luomalla positiivisia

mielikuvia työyhteisöstä ja itse työstä (Kangas & Hämäläinen 2007, 4). Perehdyttämisellä on myös sosiaalistumisfunktio. Uuteen työyhteisöön meneminen voi olla hyvinkin vaikeaa koska pitkään yhdessä työskennelleelle ryhmälle on jo syntynyt oma normisto sekä toimintatavat, eikä uusi työntekijä välttämättä aina sovi ne tiukasti omaksuneeseen työyhteisöön. Siksi onkin tärkeää että uusi tulokas oppii talon tavoille ja hyväksyy työyhteisön normit, arvot, menettelytavat ja kirjoittamattomat säännöt. Työyhteisö voi edesauttaa tätä oppimis- ja sopeutumisprosessia ja auttaa uutta kollegaa tunnistamaan sen, mitä saa ja ei saa tehdä. Edellytyksenä tälle sopeutumisprosessille on se, että työyhteisö on myös saanut valmennusta uuden työntekijän tuloon. Näin luodaan työyhteisöön hyvä henki. (Lepistö 2004, 59-60.)

Lepistön mukaan (2004, 57) kattavan sisäisen mallin luominen työstä on perehdyttämisessä ja työnopastuksessa tavoitteena. Sisäinen malli on ulkoisesta ympäristöstä rakennettu sisäinen vastine, joka ohjaa ihmisen toimintaa ja on osana hänen kokemusvarastoaan ja jonka pohjalta hän toimii jatkossa kun vastaavia tilanteita tulee eteen. Työn sisäiseen malliin kuuluvat mm. tieto työyhteisön ja oman työn tavoitteista, työprosessista, työmenetelmistä ja työnjaosta. Mitä tarkempi sisäinen malli on, sitä parempi. Mallin täydellisyyteen vaikuttaa ympäristön säännönmukaisuus sekä tiedon ja kokemuksen määrä ja sen kehittyminen edellyttää riittävän perusteellista työhönopastusta ja perehdyttämistä organisaation sosiaaliseen ja fyysiseen ympäristöön. (Lepistö 2004, 57-58.)

Perehdyttämisen tavoitteena voi myös yrityksen tarpeista riippuen olla irrallisten tietojen ja taitojen oppiminen tai toisessa ääripäässä yrityksen prosessien ja ilmiöiden ymmärtäminen ja hallinta (Kupias & Peltola 2009, 43). Riippumatta yrityksen toimintamallista, perehdyttämisen tavoitteena on se, että uusi työntekijä oppii itsenäiseksi omassa työssään ja näin ollen pystyy toimimaan työyhteisössä täysivaltaisena jäsenenä (Kupias & Peltola 2009, 139). Kauhanen (2006, 146) vie ajatusta pidemmälle ja kuvaa perehdyttämisen tavoitteen hyvin tehtynä työnä sekä laadukkaana tuotteena tai palveluna.

3.1.3 Kuka perehdyttää?

Esimies kantaa vastuun uuden työntekijän perehdyttämisestä, mutta itse perehdytystehtävä voidaan antaa myös jollekin toiselle henkilölle tai esimerkiksi tiimille, jossa uusi

työntekijä tulee työskentelemään. (Kauhanen 2006, 88, 145-146.) Esimiehen vastuulla on perehdytyksen ja työnopastuksen suunnittelu, toteutus ja seuranta ja se, että perehdytys on asianmukaista ja riittävää (Lepistö 2004, 59). Usein perehdyttämiseen osallistuvat henkilöstöammattilaiset, nimetyt perehdyttäjät ja muut työyhteisön jäsenet antamalla tukea ja osallistumalla käytännön toimenpiteisiin (Kupias & Peltola 2009, 19). Perehdyttämisen järjestelyt vaihtelevat ja organisaatiosta riippuen esimies on vastuussa perehdytyksestä ja toisaalla taas henkilöstöosasto voi hoitaa uuden työntekijän perehdyttämisen kokonaan, työnopastusta ja lähimpiin kollegoihin tutustumista lukuun ottamatta. Enenevässä määrin koko työyhteisö on mukana perehdyttämisessä. Myös perehdyttäjän itsensä rooli on yhä useammin olla aktiivinen toimija perehdytysohjelman laadimisessa ja muokkaamisessa. (Kupias & Peltola 2009, 47.)

Tärkeää perehdyttävän henkilön valinnassa on, että hänellä on riittävät valmiudet perehdyttämiseen ja että hän on motivoitunut tehtävänsä sekä suhtautuu positiivisesti myös perehdytettävään (Kangas & Hämäläinen 2007, 6). Huomionarvoista on myös se, että esimies ei ole ainoastaan vastuussa perehdytettävästä, vaan hänen tulee myös valmistella työyhteisö uutta tulokasta varten ja näin varmistaa perehdyttäminen myös työyhteisön osalta (Lepistö 2004, 59).

Perehdyttäjärooleja on monia ja pienemmissä organisaatioissa esimies toimii pääasiassa tai jopa kokonaan perehdyttäjän roolissa. Isommissa organisaatioissa perehdytykseen osallistuu usein suurempi joukko perehdyttäjiä ja heillä on erilaisia rooleja aina työhönottajasta ja tulokkaan vastaanottajasta jonkin alueen syvälliseksi osaajaksi ja mentoriksi. Yhdellä perehdyttäjällä saattaa olla useampikin rooli. (Kupias & Peltola 2009, 95.)

3.1.4 Toteutus

Tarve, tilanne ja perehdytettävä määrittelevät hyvin pitkälti sen, miten perehdytys ja työnopastus toteutetaan. Perehdytyksessä voidaan organisaatiossa käyttää melko lailla samaa perusrunkoa, mutta sitä on sovellettava kuhunkin tilanteeseen sopivaksi ja siinä on huomioitava perehdytettävän aiempi osaaminen (Kangas & Hämäläinen 2007, 2, 7.) Olemassa olevan osaamisen huomioiminen voidaan viedä pidemmällekin; Kupias ja Peltola 2009, 43) mainitsevat, että perehdyttämisessä ei aina tarvitse lähteä liikkeelle

siitä, mitä uusi työntekijä ei vielä osaa, vaan näkökulmaksi voidaan ottaa myös se, mitä osaamista henkilöllä jo on (Kupias& Peltola 2009, 43). Hyvässä perehdyttämisessä perehdytettävän aiempaa osaamista myös hyödynnetään mahdollisimman paljon perehdytysprosessin aikana jolloin kaikki perehdytysprosessin osapuolet perehdytettävä, työnantaja sekä työyhteisö hyötyvät (Kupias& Peltola 2009, 19).

Suuremmissa yrityksissä on yleensä laadittu perehdyttämisohjelma, joka voi olla esimerkiksi ohjekirja tai lyhyt muistilista. Lisäksi yrityksissä, joissa on käytössä intranet, käytetään sitä usein hyödyksi perehdyttämisessä. (Kauhanen 2006, 146.) Perehdyttämisessä voidaan käyttää myös monenlaisia työkaluja kuten kysymyksiä, erilaisia testejä ja kokeita, kokonaiskuvan luomista eri tavoin, soveltavia tehtäviä ja harjoittelua, lukutehtäviä ja perehtymispäiväkirjaa. Käyttämällä näitä keinoja perehdytettävä saadaan aktivoitua, jolloin myös edellytykset oppimiselle ovat otollisemmat. (Kupias& Peltola 2009, 151-163.)

Kauhanen (2006, 146) tekee eron perehdyttämisen ja työopastuksen välille. Perehdytysjakson jälkeen alkaa hänen mukaansa vasta työnopastus, jonka pituus vaihtelee. Työnopastus ei koske aina pelkästään uusia työntekijöitä, vaan myös sellaisia henkilöitä, joiden työtehtävät muuttuvat oman organisaation sisällä. Riittävä tuki ja opastus ovat tässä oppimistapahtumassa erittäin tärkeitä. Tärkeää on myös opastuksen huolellinen suunnittelu, jossa huolehditaan siitä, että opastettavalle annetaan riittävästi mahdollisuuksia asioiden opetteluun, kokeiluun ja toimintaan. Myös toiminnan arviointi yksin sekä yhdessä esimiehen kanssa on tärkeää, sillä silloin saadaan selvitettyä osaamisen tasoa ja kehityskohteita. Näin henkilölle tulevat selväksi myös organisaation ja työn vaatimukset. (Helsilä 2006, 52-53.)

Onnistunut perehdyttäminen tarvitsee suunnitelman. Perehdytysuunnitelmaa laadittaessa esimiehen tulee huomioida se, mitä asioita perehdytyksessä esitetään, missä järjestyksessä ja vaiheessa sekä se, kuka huolehtii mistäkin. Varsinaiseen suunnitelmaan kirjataan asiat, joista tulee huolehtia ennen uuden työntekijän saapumista, hänelle saapumispäivänä esitettävät ja perehdytyksen alkuaikana läpikäytävät asiat sekä miten ja milloin perehdytyksen onnistumista seurataan. (Lepistö 2004, 61.) Kattavassa perehdyttämisuunnitelmassa voi olla hyvä esimerkiksi jaotella perehdyttämisen osa-alueet osaamisen

mukaisesti ”tehtäväkohtaiseen osaamiseen, tiimi- tai työyhteisökohtaiseen osaamiseen, työsuhteosaamiseen ja yleisosaamiseen (Kupias& Peltola 2009, 89).” Näin perehdyttämisen kokonaisuus helpottuu ja sitä voidaan myös tarvittaessa jakaa eri perehdyttäjien välille helpommin (Kupias& Peltola 2009, 89).

Työtehtävästä ja organisaatiosta riippuen perehdyttämisessä tasapainoillaan sopeuttamisen ja toiminnan kehittämisen välillä. Sopeuttamisen tavoitteena on säilyttää vanhoja toimintatapoja ja taas kehittämisen luoda uusia. Kun perehdytykseen kuuluvat molemmat näkökulmat, on sen suunnittelussa ja toteutuksessa tärkeää kiinnittää huomiota säilytettäviin asioihin ja niihin, joiden kehittämiseen uutta työntekijää rohkaistaan ja näin selkeyttää perehdyttämisen pariin kuuluvia asioita kussakin yrityksessä. (Kupias& Peltola 2009, 30-31.)

Perehdyttämistä voidaan lähestyä monellakin tapaa, mutta eräs tapa on hyödyntää perehdyttämisessä mentorointia. Tällöin kokeneempi työntekijä (mentori) opastaa kokemattomampaa (aktori). Mentori antaa mentoroinnissa käyttöön karttuneen kokemuksensa ja osaamisensa aktorin ammatillista kehittymistä ja työuralla etenemistä varten. Mentorointia voidaan käyttää organisaatioissa hiukan erilaisiin tarkoituksiin. Esimerkiksi joissakin organisaatioissa mentorointiohjelma otetaan käyttöön perehdyttämistarkoituksessa. Toisaalla taas mentoroinnin painopiste voi olla toimiminen nuorten ja potentiaalisten asiantuntijoiden ja esimiesten tukena uran eteenpäinviemisessä tai saada kerättyä vanhemmilta lähitulevaisuudessa eläköityviltä työntekijöiltä mahdollisimman paljon hiljaista tietoa talteen. Mentorointi voi myös olla osana koulutusohjelmaa, jolloin mentori auttaa oivaltamaan opittujen asioiden yhteyksiä omaan työhön ja organisaatioon ja soveltamaan niitä käytännössä. Tätä voidaan edesauttaa aktivoimalla uutta tulokasta muun muassa esittämällä kysymyksiä ja antamalla erilaisia tehtäviä. (Kupias& Peltola 2009, 149-150.)

3.2 Palkitseminen

Palkitsemisen perusolemusta voidaan kuvata organisaation ja yksilön välisenä palkkioita sisältävänä prosessina, jonka ominaispiirteenä on vaihtosuhteenomaisuus. Tällä tarkoitetaan sitä, että samalla kun palkittava antaa oman osaamisensa ja motivoituneen työ-

panoksensa organisaation käytettäväksi, organisaatio antaa vastineeksi erilaisia palkkioita, jotka voivat olla sekä aineellisia että aineettomia. Tulkinta kunkin palkkiomuodon palkitsevuudesta on myös tärkeässä roolissa. (Luoma 2002-2004 teoksessa Luoma, Troberg, Kaajas & Nordlund 2004, 34.) Toinen määritelmä palkitsemiselle on TKK:n Palkitsemisryhmän vuonna 2001 muodostama määritelmä: ”Palkitseminen on organisaation ja sen jäsenten välinen kaksisuuntainen prosessi, josta molemmat osapuolet hyötyvät; palkitseminen on johtamisen väline, joka tukee organisaation strategiaa ja tavoitteiden saavuttamista; palkitseminen välittää viestin halutusta toiminnasta, viestin tulkinta vaikuttaa organisaation jäsenten toimintaan; käsitykset siitä, mikä on palkitsevaa, ovat yksilöllisiä.” (teoksessa Vartiainen & Kauhanen 2005, 17-18).

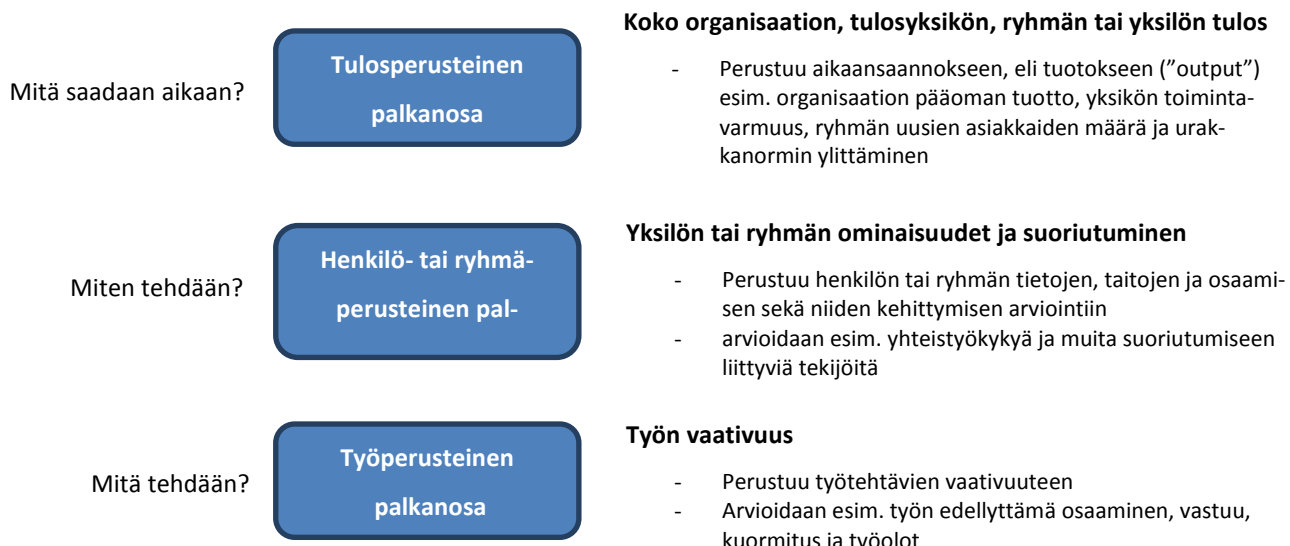
Nämä kaksi edellä mainittua määritelmää ovat hyvin samankaltaiset ja niissä molemmissa on huomioitu prosessin kaksisuuntaisuus sekä tulkinnan merkitys. TKK:n Palkitsemisryhmän määritelmä (2001) huomioi lisäksi palkitsemisen ominaisuudet johtamisen välineenä (teoksessa Vartiainen & Kauhanen 2005, 17-18). Palkitsemisen tulee kytkeytyä organisaation liiketoimintastrategiaan sekä arvoihin ja tavoitteisiin, jolloin palkitsemisesta välittyy oikeanlainen viesti työntekijöille (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 28). Palkitseminen todella on merkittävä osa yrityksen henkilöstövoimavarojen johtamista ja sen perusajatus on pitää yllä organisaation menestystä ja motivoida työntekijöitä toimimaan organisaation hyväksi. Näin ollen palkitsemisperusteiden ja -järjestelmän kehittäminen tulee tehdä huolella. (Kauhanen 2006, 105.) Henkilöstöstrategiaan kuuluvassa palkitsemisstrategiassa määritellään yleensä tulokset, joista palkitaan, organisaatiotaso, jonka tuloksista palkitaan sekä palkkion jakautuminen eri tahojen välillä. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 16.) Palkitsemisen käytännön toteutus taas määritellään usein palkitsemispolitiikassa. Itse palkitseminen toteutetaan palkitsemisjärjestelmän avulla. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 16-18.)

3.2.1 Palkitsemisjärjestelmä

Kuten aikaisemmin mainittiin, itse palkitseminen tapahtuu palkitsemisjärjestelmää käyttäen. Palkitsemisjärjestelmä koostuu kolmesta osasta, jotka ovat palkitsemisperusteet ja -tavat, jaon toteutustavat ja järjestelmän kehittämistavat (Vartiainen & Kauhanen 2005, 18). Edellä mainittuja kolmea osa-aluetta käsitellään alla tarkemmin. Näiden kolmen

palkitsemisjärjestelmän osa-alueen lisäksi tulee järjestelmässä huomioida myös kysynnän ja tarjonnan laki, joka vaikuttaa palkkatasoon erityisesti aloilla, joilla hyvästä työvoimasta on pulaa. Tällöin joudutaan usein korottamaan palkkoja sellaiselle tasolle, että ne erottuvat joukosta ja houkuttelevat hyviä työntekijöitä. (Viitala 2007, 143.) Palkitsemisjärjestelmässä aineellinen palkitseminen tuntuu olevan suuremmassa roolissa, kuin aineeton. Syy tähän on todennäköisesti se, ettei aineeton palkitseminen ole samalla tavalla konkreettista kuin palkka tai palkkiot jolloin voidaan ajatella, ettei se myöskään ole helposti liitettävissä osaksi palkitsemisjärjestelmää.

Palkka ja palkitseminen muodostuvat kolmesta osasta, eli tulosperusteisesta, henkilö- tai ryhmäperusteisesta ja työperusteisesta palkanosasta (kuvio 3). Tulosperusteinen palkanosa perustuu työn tuloksiin ja aikaansaannoksiin. Henkilö- ja ryhmäperusteinen palkanosa taas muodostuu yksilön tai ryhmän ominaisuuksista ja siitä, miten ryhmä suoriutuu kun taas työperusteinen palkanosa perustuu työtehtävän vaativuuteen. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 19.) Suomessa työehtosopimukset ottavat kantaa tähän palkkaperusteiden kolmijakoon jaottelemalla ne kiinteään ja vaihtelevaan palkanosaan. Tämä tarkoittaa sitä, että peruspalkka ja henkilökohtainen lisä perustuvat sopimukseen, mutta vaihteleva osa on työpaikkakohtainen ja se sallii erilaisten palkkioiden maksamisen. Näiden eri osien suhde määräytyy työnantaja- ja palkansaajajärjestöjen välillä tehtyjen sopimusten mukaisesti. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 20.)



Kuvio 3. Palkitsemisen ja palkan kolme pääperustetta. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 19.)

Kun osa palkasta määräytyy työn vaativuuden mukaan, pitää sitä pystyä myös arvioimaan. Tämä on haastava tehtävä, mutta arviointia varten on kehitetty ohjeistuksia ja suosituksia. Tehtävää voidaan arvioida osaamisen, vastuun, kuormituksen ja työolojen perusteella pisteyttämällä kukin osa-alue vaativuusluokittain. (ILO 1985, teoksessa Viitala 2005, 146-147.) Tavoitteena vaativuuden arvioinnissa on muodostaa linjakas palkkapolitiikka ja selkeyttää palkkauksen perusteita ja tehdä niistä mahdollisimman läpinäkyviä oikeudenmukaisuuden takaamiseksi (Viitala 2007, 147). Osa palkasta perustuu monesti työn tuloksiin, jolloin kyseessä on tulospakkaus. Tulospalkkiotakin voidaan varioida eri tarkoituksiin sopiviksi, mutta oleellisinta on että niitä maksetaan kiinteän palkan lisänä, kun tietyt yhteisesti sovitut tavoitteet täyttyvät (Viitala 2007, 149). Lisäksi palkassa on monesti mukana henkilökohtainen osa, eli henkilön palkassa on huomioitu hänen pätevyytensä ja osaamisensa. (Hakonen ym. 2005, 92.) Yllä käsitellyt palkitsemisen ja palkan pääperusteet painottavat pääasiassa palkkaa ja aineellisia palkkioita, mutta yhtä lailla näitä perusteita voidaan soveltaa myös aineettomaan palkitsemiseen.

Palkitsemisjärjestelmässä tulee aina myös huomioida se, millä perusteella palkat ja palkkiot jaetaan työntekijöille eli saavatko kaikki työntekijät saman rahasumman, suhteuttaanko palkkio peruspalkkaan tai huomioidaanko työntekijän panos jollakin muulla tavoin palkkiota jaettaessa. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 25.) Vaihtoehtoja on monia

ja yleisimpiä jakoperusteita ovat tasasuhta, jolloin työpanos määrittää palkkion määrän ja tasanjako, jossa palkkion määrä on kaikille sama työpanoksesta riippumatta. (Deutsch 1975 & Leventhal 1980 teoksessa Vartiainen & Kauhanen 2005, 25). Palkitseminen voi herättää myös epäoikeudenmukaisuuden tunteita, esimerkiksi kun palkkio jaetaan tasasuhtaperusteella ja henkilö huomaa jonkun saaneen saman palkkion pienemmällä työpanoksella. Ihminen pyrkii yleensä purkamaan tällaisen epäoikeudenmukaisuuden aiheuttaman jännityksen esimerkiksi muuttamalla omaa panosta tai tulosta tai jopa vaihtamalla työpaikkaa. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 25.)

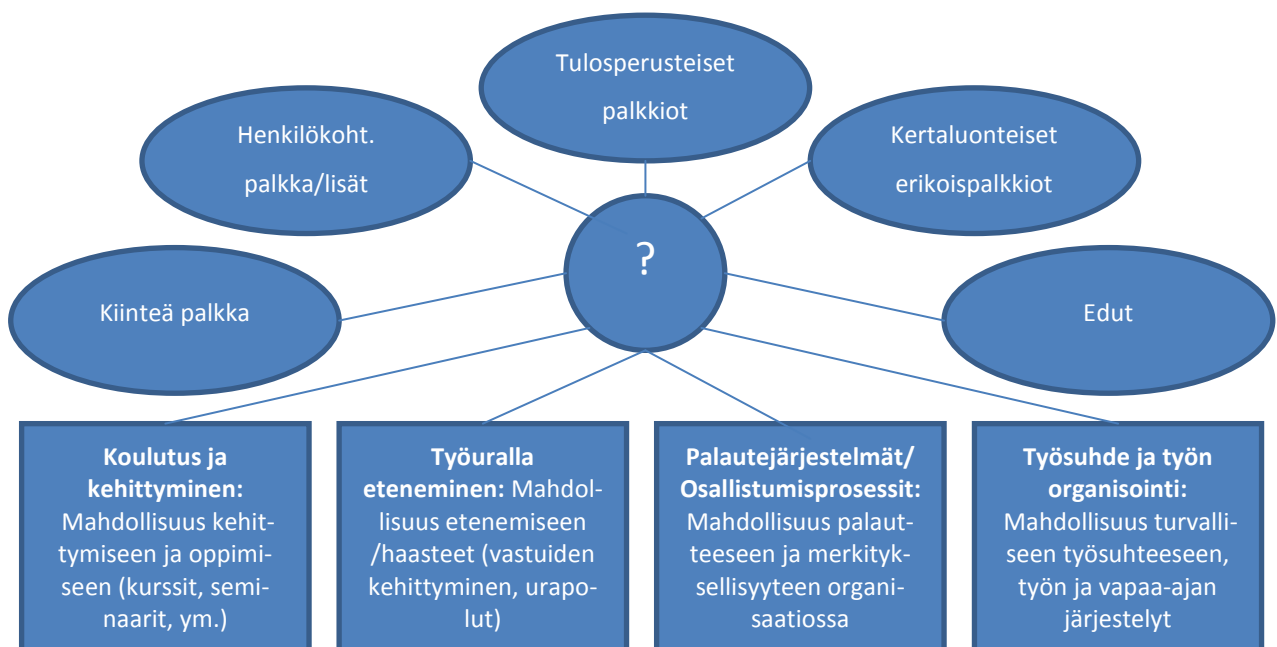
Palkitsemisjärjestelmän kolmas osa-alue on järjestelmän kehittämistavat, eli huomioidaan järjestelmän nykytilan lisäksi myös järjestelmän rakentuminen, sovellustavat, ylläpito sekä kehittäminen eteenpäin (Hakonen ym. 2005 teoksessa Vartiainen & Kauhanen 2005, 26). Palkitsemisessa oikeudenmukaisuus on hyvin tärkeää, jonka takia myös Leventhalin (1980) tunnistamia kuutta oikeudenmukaisten menettelytapojen periaatetta voidaan soveltaa palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä. Nämä periaatteet ovat johdonmukaisuus, puolueellisuuden estäminen, tiedon tarkkuus, oikaistavuus, edustavuus ja eettisyys. (Leventhal 1980 teoksessa Hakonen ym. 2005, 33.) Näitä periaatteita seuraamalla voidaan kehittää palkitsemisjärjestelmää parempaan ja oikeudenmukaisempaan suuntaan.

Palkitsemisjärjestelmän kehittämisessä tulisi huomioida myös palkitsemisen viesti, joka vaikuttaa huomattavasti motivaatioon. Paras tilanne on silloin, kun työntekijät ovat tietoisia päätöksien perusteista, kokevat tulleen oikeudenmukaisesti kohdelluiksi ja tulkitsevat palkitsemisjärjestelmän viestin oikein, eli tavaksi palkita hyvistä työsuorituksista, eikä suinkaan valvontatyökaluna. Johtamistyyli vaikuttaa tähän huomattavasti, eli osallistavassa organisaatiossa positiivinen viesti välittyy luonnollisestikin paremmin työntekijöille kuin päinvastaista johtamistyyliä harjoittavassa organisaatiossa. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 27-28.)

3.2.2 Palkitsemisen kokonaisuus

Käytännössä palkitsemisella tarkoitetaan sekä taloudellisia että aineettomia palkkioita (Kauhanen 2006, 105). Luoma ym. (2004, 38) puhuvat myös välillisesti aineellisista

palkkioista. Nämä voidaan niputtaa kokonaispalkitsemisen käsitteen alle (kuvio 4). Kokonaispalkitseminen käsittää kaikki organisaation käytössä olevat palkitsemismuodot, joilla se ohjaa, motivoi ja myös sitouttaa työntekijöitään. (Luoma ym. 2004, 36.) Kuviossa 3 on nähtävissä palkitsemisen kokonaisuus erilaisine taloudellisen ja aineettoman palkitsemisen keinoineen. Käytännössä yrityksillä on toistensa kanssa käytössä melko lailla samanlaiset palkitsemisen elementit. Yritykset määrittelevät kuitenkin aina itse oman mallinsa, jossa huomioidaan yritys sekä sen toimiala. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 21.) Viitala (2007, 138) tuo esiin myös näkökulman, jossa palkka ei varsinaisesti kuuluisikaan palkitsemiseen. Tämä perustuu siihen, että palkka on työn hinta, eikä oikeastaan motivaatiokeino lainkaan. Palkka ja muut taloudelliset etuudet ovat kuitenkin vakiintuneet palkitsemisen käsitteen alle, joten palkkaa käsitellään nyt osana palkitsemista.



Kuvio 4. Palkitsemisen kokonaisuus. (mukaellen Luoma, Troberg, Kajaas & Nordlund 2004, 38.)

Palkitsemisen tulkinta ja siihen kuuluvat asiat vaihtelevat organisaatiosta toiseen ja usein organisaatiot ovat listanneet käytössä olevat palkitsemisen keinot. Aineettoman palkitsemisen keinoja ei kuitenkaan voida kirjata ylös samalla tavalla kuin aineellisen palkitsemisen keinot, vaan ne perustuvat organisaation ja henkilöstön näkemykseen. Yrityksissä on omat palkitsemiskulttuurinsa ja palkitsemisen kokonaisuutensa, jotka perustuvat eri palkitsemismuotojen painotukseen ja tärkeyteen organisaatiossa. Näitä

voidaan tarkastella eri tavoin ja erityisesti tärkeyttä voidaan tarkastella eri näkökulmista. Ensimmäinen näistä on yksilön näkökulma, miten tärkeänä hän kokee eri palkitsemismuodot. Lisäksi voidaan arvioida sitä, mitä palkitsemisen muotoja organisaatio pitää tärkeimpinä toiminnan ohjaamisessa, palkitsemismuotojen aikaansaamia tuloksia ja se, mihin järjestelmiin on käytetty eniten erilaisia resursseja tai minkä tuottavuusaste on korkein. Palkitsemisen kokonaisuuteen vaikuttavat näin ollen organisaation strategia, toimintatapa, organisaatiokulttuuri, johtaminen, arvot sekä tärkeimpänä henkilöstö. Näitä ei sovi unohtaa, sillä tärkeyden tulkinta perustuu juuri näihin. (Luoma ym. 2004, 44-45.)

Taloudellisiin palkkioihin lasketaan palkka ja edut kun taas aineettomiin palkkioihin sisältyvät sosiaaliset ja urapalkkiot. (Kauhanen 2006, 105.) Välillisesti aineellinen palkitseminen sijoittuu näiden kahden välimaastoon sisältämättä varsinaisia aineellisia palkkioita, mutta johtamalla aineelliseen palkitsemiseen esimerkiksi urakehityksen myötä tapahtuvan palkankorotuksen muodossa (Luoma ym. 2004, 38). Välillistä palkitsemista ei kuitenkaan aina eritellä omaksi osa-alueekseen vaan sitä voidaan käsitellä osana aineetonta palkitsemista. Näin tehdään myös tässä työssä.

3.2.3 Palkitsemisen muodot

Aineellinen tai taloudellinen palkitseminen koostuu rahallisen palkitsemisen eri muodoista ja sellaisista eduista, joiden arvo voidaan ilmoittaa rahassa (Luoma ym. 2004, 39). Tämän tyyppisen palkitsemisen tavoitteita on monia, esimerkiksi ”houkutella potentiaalisia työnhakijoita, pitää hyvät työntekijät organisaatiossa, lisätä tuottavuutta ja tukea organisaation strategisia tavoitteita.” (Kauhanen 2006, 111.) Taloudellista palkitsemista voidaan harjoittaa hyvin monella tapaa. Luoma ym. (2004, 39) ovat kirjanneet näitä palkitsemisen keinoja kirjassaan. Kukin yritys valitsee itselleen sopivimmat taloudellisen palkitsemisen keinot esimerkiksi seuraavien joukosta:

- kiinteä palkka (tehtäväkohtainen ja henkilökohtainen palkan osa)
- erilaiset palkan lisät ja pysyvät meriittikorotukset
- tulosperusteiset palkkiomuodot (esim. tulospalkkiojärjestelmät, kannustin- ja voittopalkkiot, henkilöstörahassto-osuudet, palkkio-osakkeet tai optiot)

- yksittäiset erikoispalkkiot (esim. kertaluontoiset erikoispalkkiot, tavaralahjat ja muut rahassa mitattavat palkkiot)
- kilpailupalkinnot (esim. myyntikilpailut)
- innovaatio- ja keksintöpalkkiot
- organisaatioiden vaihtelevat etujärjestelmät (esim. laajennetut terveydenhuoltoon liittyvät edut, autoedut, kodinhoitoon liittyvät edut, puhelin- ja lounasedut)

Kuten yllä olevasta listasta voidaan nähdä, taloudellisen palkitsemisen muotoja todella on monia. Luoma ym. (2004, 39) ovat vain listanneet palkitsemisen keinot, mutta ne voidaan myös jaotella suoraan ja epäsuoraan palkitsemiseen. Suoralla palkitsemisella tarkoitetaan palkkaa ja epäsuoralla lakisääteisiä sekä vapaaehtoisia etuja. Lakisääteisillä eduilla taas tarkoitetaan rahapalkan sosiaaliturvaetuuksia; työeläkettä sekä sairaus- tapaturma ja työttömyysvakuutuksia ja vapaaehtoisilla taas mahdollisia työnantajan vapaaehtoisia lisävakuutuksia, esimerkiksi eläke- ja matkavakuutukset. Lisäksi vapaaehtoisiin etuihin lasketaan myös luontoisedut (esim. ateria-, auto-, asunto- tai puhelinetu.) (Kauhanen 2006, 109.)

Palkka on korvaus tehdystä työstä ja se määräytyy organisaatiossa sovittujen perusteiden mukaisesti. (Ks. Kuvio 2) Suomessa palkkatasoa säädellään myös työehtosopimuksissa, joiden piiriin suuri osa suomalaisista kuuluu. Yleissitova työehtosopimus määrittelee minimipalkan ala- ja tehtäväkohtaisesti. Työntekijälle voidaan luonnollisesti maksaa työehtosopimuksen määrittelemän tason ylittävää palkkaa ja korkeasuhdanteessa se voi olla työnantajalle etu työvoiman houkuttelemisessa. (Kauhanen 2010, 105.) Palkkaan voidaan palkitsemisen kokonaisuuden (kuvio 4) mukaisesti liittää myös erilaisia lisiä, kuten kielilisiä tai perehdyttäjäisiä (Kauhanen 2010, 106).

Pääasiassa palkka maksetaan rahapalkkana, mutta se voidaan maksaa myös luontoisetuna tai jonakin muuna vastikkeena. Merkityksellistä on, että vastikkeella on taloudellista arvoa. Palkan lisäksi työnantaja voi tarjota työntekijöilleen erilaisia etuja. Näistä mainittiin puhuttaessa vapaaehtoisista eduista. Nämä edut ovat Suomessa verotettavaa tuloa, josta suoritetaan ennakonpidätys verohallituksen ohjeiden mukaisesti. Tämäntyyppisten etujen käypä arvo on suurempi kuin verotusarvo ja näin ollen edut ovat suosittuja työntekijöiden keskuudessa. Työnantaja voi tarjota henkilöstölleen myös paljon erilaisia etu-

ja verottomana. Tämä edellyttää niiden luonteen tavanomaisuutta, kohtuullisuutta ja sitä että ne ovat koko henkilöstön käytettävissä. Näitä etuja ovat esimerkiksi harrastus- ja liikuntatoiminta, lomanviettomahdollisuus ja täydennyskoulutus. (Kauhanen 2006, 111.) Edellä mainituista palkkaustavoista puhutaan myös peruspalkkaustapoina ja täydentävinä palkkioerinä (edut). Peruspalkkaustavat kattavat suurimman osan palkasta kun täydentävät palkkioerat nimensä mukaisesti täydentävät peruspalkkaa. (Hakonen, Hakonen, Hulkko & Ylikorkala 2005, 69.)

Henkilöstö ei aina kuitenkaan arvosta työnantajan tarjoamia etuja suhteessa niistä aiheutuviin kustannuksiin ja tämä onkin haasteena epäsuorassa palkkauksessa. Oman henkilöstön tunteminen on tässä avainasemassa, koska kun tiedostetaan minkälaisia asioita henkilöstö arvostaa, voidaan panostaa niihin eikä resursseja käytetä turhaan. Hyötynäkökulma on myös organisaation kannalta erittäin tärkeä, jotta saadaan valittua sellainen ratkaisu, joka todella kantaa hedelmää tulevaisuudessa. Esimerkiksi panostukset kuntourheiluun ja -liikuntaan ovat omiaan vähentämään tulevaisuuden kuntoutustarvetta ja työkyvyttömyyttä. (Kauhanen 2006, 116.)

Aineettomalla palkitsemisella tarkoitetaan kaikkea sitä palkitsemista, jolla ei ole taloudellisesti määriteltävissä olevaa arvoa. Tämän tyyppinen palkitseminen voidaan jakaa urapalkkioihin, jotka sisältävät itse työn, työajat, itsensä kehittämisen ja kasvupolut sekä sosiaalisiin palkkioihin, joihin kuuluvat statussymbolit, palaute, työyhteisön edustustehtävät ja julkinen tunnustus. Näiden aineettomien keinojen on todettu olevan toimivimpia organisaatioiden johtamisen näkökulmasta. (Kauhanen 2010, 97.) Lisäksi on havaittu, että palkan merkitys pienenee tulotason noustessa ja taas muiden tekijöiden arvostus nousee (Kauhanen 2006, 131). Kuitenkin tulee pitää mielessä, että ihmiset arvostavat aineetonta, kuten muutakin palkitsemista hyvin eri tavoin, joka tarkoittaa taas sitä, että esimiehen on tunnettava alaisensa riittävän hyvin hyödyntääkseen sopivaa palkitsemiskeinoa. (Kauhanen 2010, 103.)

Urapalkkioista puhuttaessa voidaan todeta, että työn haastavuus ja mielenkiintoisuus on tutkimusten mukaan ihmisille tärkeää ja monille palkkio jo itsessään. Lisäksi ihmiset arvostavat mahdollisuutta ammatilliseen ja henkilökohtaiseen kehittymiseen. Tärkeä aspekti on myös työn organisointi eli työvälaineet, työtehtävät, -aika ja -paikka, eli min-

kälaiset työvälineet työntekijällä on käytössään, onko työ kapea- vai laaja-alaista, onko mahdollisuus etätööhön ja työajan joustoihin. Esimerkiksi mahdollisuus työajan järjestykseen voi olla jollekin hyvinkin tärkeää, jotta työn ja vapaa-ajan kanssa tasapainottelu olisi sujuvampaa (Hakonen ym. 2005, 211.)

Tärkeää on huomioida se, että ihmiset motivoituvat työstä eri tavalla. Jotkut tekevät samaa työtä mielellään pitkään ja toiset kokevat tarvitsevansa uusia haasteita muutamankin vuoden jälkeen motivoituakseen ja pitääkseen kiinnostustaan yllä. Tämä pitäisi organisaatioissa huomioida, jotta kyettäisiin pitämään arvokkaat työntekijät omassa organisaatiossa tarjoamalla heille uusia haasteita omassa organisaatiossa sen eri tasoilla sen sijaan että he lähtisivät etsimään niitä muualta. (Kauhanen 2010, 98.) Kuten aikaisemminkin mainittiin, monet työntekijät arvostavat mahdollisuutta itsensä kehittämiseen joko työajalla tai sen ulkopuolella tapahtuvan muodollisen koulutuksen muodossa tai kehittymistä ja uuden oppimista oman työn puitteissa. Myös suomalainen yhteiskunta arvostaa itsensä kehittämistä ja erityisesti muodollista koulutusta ja tutkintoja. Erilaiset ammattitutkinnot ja oppisopimuskoulutukset antavat tänä päivänä työntekijöille mahdollisuuden kehittymiseen työsuhteen aikana. Työnantaja voi myös tukea työntekijöitä tässä prosessissa esimerkiksi joustavilla työajoilla tai maksamalla kurssimaksut. (Kauhanen 2010, 100-101.)

Sosiaaliset palkkiot perustuvat ihmisen haluun kuulua ryhmään ja sitä kautta sosiaalisten tarpeiden tyydyttämiseen. Oma työyhteisö olisi luonteva paikka näiden tarpeiden tyydyttämiselle (Kauhanen 2010, 101). Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet sekä arvostus ja palaute ovat tehokkaita palkitsemistapoja ja esimies pystyy vaikuttamaan näihin omilla toimillaan (Hakonen ym. 2005, 229). Erityisesti palautteen ja arvostuksen saaminen esimieheltä, kollegoilta ja myös asiakkailta on tärkeää sosiaalisten tarpeiden tyydyttämisessä (Kauhanen 2010, 101). Ihmiset pitävät yleensä arvossa mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin sekä esimerkiksi työtapoihin ja työtahtiin, jotka saattavat vaikuttaa myös muiden kuin oman itsen työhön. Ihmisten arvostus on nostanut näiden suosiota palkitsemistapana ja yritykset ovat alkaneet nähdä osallistavan toimintatavan edesauttavan myös yrityksen menestystä (Hakonen ym. 2005, 230). Mikäli arvostus ja palaute ovat organisaatiossa puutteellisia, voi se tulla kalliiksi. Arvostus ja oikeudenmukainen kohtelu vaikuttavat työhyvinvointiin ja työssä suoriutumiseen,

minkä takia niiden tulisi näkyä konkreettisesti toiminnassa eikä ainoastaan yrityksen arvoissa. (Hakonen ym. 205, 238-240.) Palaute taas kertoo työntekijälle oman työn kehittämiskohteista ja siitä, mikä on tärkeää ja tavoittelemisen arvoista ja se on todella edullinen keino välttää tilanne, jossa työntekijät kokevat ettei heitä tai heidän työpanostaan arvosteta (Hakonen ym. 2005, 243).

Myös statussymbolit, kuten esimerkiksi toiminimike, työpisteen koko tai työnantajan auto ovat joillekin ihmisille tärkeitä ja organisaatio voi hyödyntää näitä palkitsemisessa. Kuten jo aikaisemmin mainittiin, palkitseminen on hyvin tulkinnanvaraista ja samassa työyhteisössä työskentelevien välillä voi olla paljonkin eroja palkitsevuuden kokemisessa ja tämä tulee huomioida palkitsemisessa. Osa työntekijöistä esimerkiksi statussymbolit ovat hyvinkin tärkeitä kun taas osa taas toivoo työnteon edellytysten olevan kunnossa eivätkä koe muita asioita merkityksellisiksi. (Kauhanen 2010, 101-102.)

Myös palautteen tarpeessa on eroja ihmisten välillä. Yleisesti ottaen kaikki kaipaavat palautetta työstään, mieluiten jatkuvasti. Työntekijöiden väliset eroavaisuudet tulevat esiin siinä, kuinka usein henkilöt todellisuudessa palautetta kaipaavat. Ääripäinä ovat jokapäiväisen palautteen tarve ja palaute kerran tai pari vuodessa. Esimiehen on jälleen kerran tärkeää tuntee alaisensa, jotta voi antaa palautetta tavalla, joka on alaiselle luontevin. Esimies ei ole ainoa, jolta voidaan palautetta saada, vaan työtoverit ja asiakkaat voivat myös omalta osaltaan antaa palautetta. (Kauhanen 2010, 102-103.) Kuitenkin esimieheltä tullut palaute on työntekijöille yleensä arvokkainta (Hakonen ym. 2005, 243). Palautteen antamisessa on tärkeää muistaa muutama avainseikka; kiitokset voidaan antaa muiden läsnä ollessa, korjaava palaute aina kahden kesken ja palaute tulee antaa nopeasti tilanteen jälkeen. (Kauhanen 2010, 102-103.)

Aineettoman palkitsemisen keinoihin kuuluu myös mahdollisuus edustaa työyhteisöä joko organisaation sisällä tai ulkopuolella. Organisaation sisällä henkilölle voidaan antaa mahdollisuus osallistua organisaation sisäiseen kehittämissyhmään tai organisaation ulkopuolella työntekijä voi edustaa organisaatiota esimerkiksi kauppakamarissa tai työnantajajyhdistyksessä. Alaisten tunteminen on jälleen kerran avainasemassa, sillä osa ei arvosta tämäntyyppistä tunnustusta lainkaan, vaan kokevat sen lisätyönä eivätkä varsinkaan palkitsevana. (Kauhanen 2010, 103.)

3.2.4 Palkitsemisen vaikutukset motivaatioon ja sitoutumiseen

Motivaatio voidaan tiivistää seuraavasti: ”tahto toimia tietyllä vireydellä kohti jonkin asian toteuttamista.” (Luoma ym. 2004, 20). Viitala (2007, 158) kuvaa motivaatiota ihmisen sisäiseksi käyttäytymistä suuntaavaksi, virittäväksi ja ylläpitäväksi voimaksi. Motivaatiota määrittävät myös vapaaehtoisuus ja tavoitteellisuus. Työntekijöitä ja Luoman ym. (2004, 20) mukaan erityisesti asiantuntijoita johdettaessa on tärkeää olla perillä motivaatioon ja sen taustalla oleviin tahtoon ja vireyteen vaikuttavista tekijöistä. Tahtoon vaikuttavat muun muassa esimiestyö, palkitseminen ja työn organisointi kun taas vireyteen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi fyysinen ja psyykkinen kunto. Huomionarvoista tämä on siksi, että motivaatio on työn laadun ja tuloksen ohella vaikuttajana myös esimerkiksi työhyvinvointiin. (Luoma ym. 2004, 20.) Viitala (2007, 158) taas mainitsee työmotivaatiotutkimuksissakin havaittujen työn, työympäristön ja työntekijän persoonallisuuden olevan päävaikuttimina motivaatioon.

Palkitseminen ja motivointi kulkevat hyvin pitkälti käsi kädessä. Kannustava ja hyvin hoidettu palkitseminen, sekä taloudellinen että aineeton vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen ja motivaatioon. (Helsilä 2002, 67-68.) Motivaatiolla taas on suuri vaikutus henkilön työskentelyyn ja suoriutumiseen yleensä (Viitala 2007, 158), joten sen merkitystä ei sovi aliarvioida. Motivaatio voidaan liittää taloudelliseen ja aineettomaan palkitsemiseen tarkastelemalla ulkoista ja sisäistä motivaatiota. Nämä kaksi motivaation tasoa kietoutuvat vahvasti yhteen ja täydentävät toinen toisiaan. Ero ulkoisen ja sisäisen motivaation välillä on se, että ulkoinen motivaatio saa henkilön tekemään asioita toiminnan seurausten takia kun taas sisäisesti motivoitunut henkilö toimii toiminnan itsensä vuoksi. (Luoma ym. 2004, 21.)

Ulkoiseen motivaatioon liittyvät taloudelliset palkitsemiskeinot kuten palkka, ylennys ja turvallisuus kun taas sisäiseen motivaatioon vetoavat aineettomat keinot kuten työ itse, edistyminen ja vastuu. (Luoma ym. 2004, 37.) Ihmisen persoonallisuus määrittelee hyvin pitkälti sen, mihin hänen motivaationsa perustuu ja näin ollen se vaihtelee ihmisten välillä. Tärkeää on oppia tunnistamaan sisäisten ja ulkoisten keinojen vaikutus omaan ja erityisesti alaisten toimintaan eli tehdäänkö työtä sen itsensä vai palkkioiden saavutta-

misen vuoksi. Ulkoiset ja sisäiset keinot eroavat toisistaan myös ajallisesti, eli ulkoiset palkkiot vaikuttavat yleensä lyhyellä aikavälillä, jolloin niitä tulee toistaa usein kun taas sisäiset palkkiot pitävät motivaatiota yllä pitkään. (Luoma ym. 2004, 22.) Työstä saattavia palkkiota voidaan kutsua myös kannusteiksi, jolloin niiden funktio saattaa selventyä. Nämä kannustimet ovat omiaan kiinnittämään työntekijöiden huomion tiettyihin tavoitteisiin ja näin ollen nostaa esimerkiksi niiden kiireellisyydestä ja näin ohjata toimintaa haluttuun suuntaan tehokkaammin. (Luoma ym. 2004, 21.)

Sisäinen motivaatio on entistä tärkeämmässä roolissa tänä päivänä kun itsensä johtaminen on tärkeä osa monen työtä. Itsensä johtaminen vaatii sitoutumista ja aloitekykyä, joita ruokkii nimenomaan sisäinen motivoituminen. Erityisen tärkeää sisäinen motivaatio on erilaisissa luovissa tehtävissä, sillä luovuus on parhaimmillaan, kun henkilön motivaatio kumpuaa pääosin sisältä päin. (Luoma ym. 2004, 23.) Huomionarvoista on myös se, että joidenkin tutkimusten mukaan ulkoisilla palkkioilla voi olla jopa negatiivisia vaikutuksia sisäiseen motivaatioon ja innostukseen. Tämän perusteella palkitsemisjärjestelmää ei kannata rakentaa pelkästään taloudellisen palkitsemisen varaan, vaan parhaiden tulosten saavuttamiseksi myös aineettoman palkitsemisen keinoja kannattaa sisällyttää palkitsemisjärjestelmään. (Salmela-Aro & Nurmi 2005, 143.)

Kuten edellä mainittiin, ei palkitsemisjärjestelmää kannata rakentaa pelkkien ulkoisten palkkioiden varaan. Viitala on samoilla linjoilla, hänen mukaansa työmotivaation nostamisessa pysyvästi ei kannata panostaa pelkästään palkkaukseen, vaan työn sisällölliseen kehittämiseen. Aina työn sisältöä ei kuitenkaan voida laajentaa ja rikastaa, jolloin taas panostukset palkkaukseen ja muihin ulkoisiin palkitsemiskeinoihin voivat tuoda ratkaisun työmotivaation parantamiseen. Tärkeitä tekijöitä motivaation lisäämisessä sekä sitouttamisessa ovat arvostus ja palaute. (Viitala 2007, 161.) Palautteen motivoiva vaikutus ei rajoitu pelkästään positiiviseen palautteeseen ja sen itseluottamusta ja haluttua toimintaa vahvistavaan vaikutukseen vaan myös kielteinen palaute voi oikein annettuna olla hyvinkin motivoivaa (Hakonen ym. 2005, 245). Toista kunnioittava, luottamuksellinen ja avoin keskustelu ja tuki ovatkin hyvän motivaation edellytyksenä ja voidaan todeta, että palkka harvoin pystyy korjaamaan näissä olevien puutteiden vaikutuksia motivaatioon. (Viitala 2007, 161.)

Palkka tyydyttää monia tarpeita ja toisaalta jättää monet tarpeet pitkälti tyydyttämättä. Perustarpeiden ja taloudellisen turvallisuuden lisäksi palkan avulla voidaan tyydyttää myös arvostuksen, vallan ja suorituksen tarvetta. Tällä tavoin työsuoritukseen sidottuna palkka voi vaikuttaa positiivisesti myös sisäiseen motivaatioon. (Kauhanen 2006, 111.) Osaamiskeskeisessä työssä työn merkityksellisyyden kokemus sekä itselle että organisaatiolle on usein hyvin tärkeää, ja tämä tarkoittaa sitä, että rahalliset palkkiot ovat vain osatekijänä motivaatiossa, eivätkä juuri vaikuta sisäiseen motivaatioon (Luoma ym. 2004, 32). Palkan funktio on muuttunut, eikä se pelkästään riitä motivoimaan työntekijöitä esimerkiksi pysymään työpaikassa, sillä tänä päivänä työntekijät haluavat työpaikalta muutakin kuin pelkän elannon. Työntekijät haluavat esimerkiksi työn itsensä olevan antoisaa, jolloin palkan merkitys pienenee, samoin kuin suuri palkka vähentää sen merkitystä. (Viitala 2007, 159-160.)

Ei kuitenkaan sovi unohtaa palkan roolia arvon mittana, eli omasta työstä saatua hintaa. Edelläkin mainittu arvostus on tässä oleellista, eli oma työpanos koetaan sitä arvokkaammaksi mitä suurempi hinta (palkka) on. Tämä toimii myös toisinpäin, eli motivaatio kärsii, jos oman työn hinta on alhaisempi suhteessa esimerkiksi kollegoihin. Tämä liittyy myös oikeudenmukaisuuden kokemukseen, josta puhuttiin palkitsemisjärjestelmän yhteydessä. (Viitala 2007, 159.) Motivaatiotekijöiden huomioiminen sekä esimiehen toiminnassa että palkitsemisen suunnittelussa on tärkeää. Esimies on tärkeänä vaikuttajana organisaation palautteenannossa, oli se sitten aineetonta tai aineellista ja näin ollen motivaatiotekijöiden huomioiminen edesauttaa motivaation kehittymistä työntekijöiden parissa. Palkitsemisjärjestelmän suunnittelun pitäisi perustua motivaatiotekijöihin aivan yksinkertaisesti siitä syystä, että näin motivointiin käytettävät palkitsemisen keinot ovat sellaisia, jotka todella motivoivat henkilöstöä. (Luoma ym. 2004, 31.)

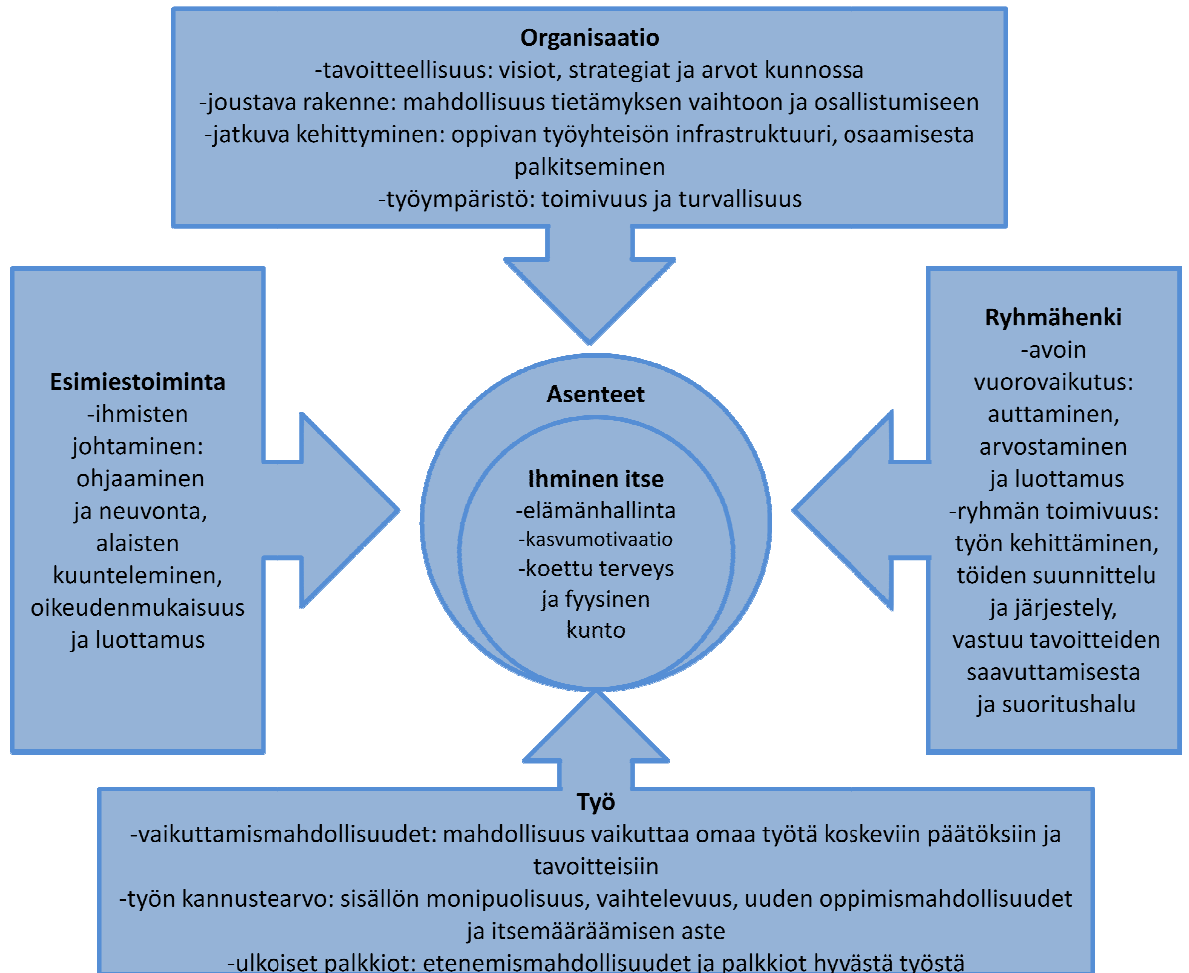
Palkitsemista voidaan käyttää myös sitouttamisen keinona. Sitouttaminen perustuu pääasiassa kolmeen ominaisuuteen, jotka ovat organisaation arvoihin ja tavoitteisiin samaistuminen, halu ponnistella organisaation hyväksi ja vahva halu olla organisaation jäsen (Lampikoski 2005, 46). Sitoutumista on monenlaista organisaatiokansalaisuudesta sitoutumattomuuteen. Eri palkitsemistavat vaikuttavat eri sitoutumistasoihin. Todennäköistä on, että tunnepohjainen sitoutuminen, josta puhuttiin aikaisemmin organisaa-

tiokansalaisuutena, on seurausta toimivasta aineettomasta palkitsemisesta ja osallistavasta toimintakulttuurista kun taas esimerkiksi etuihin perustuva sitoutuminen on merkki sekä taloudellisten että tiettyjen aineettomien palkkioiden toimivuudesta. (Lampikoski 2005, 48-49).

3.3 Työhyvinvointi

”Työhyvinvoinnilla tarkoitetaan henkilöstön psyykkistä, fyysistä ja sosiaalista toimintakykyä, joka liittyy keskeisesti työnhallintaan, motivoitumiseen ja työssä viihtymiseen” (Mönkkönen & Roos 2009, 226). Hussin mukaan työhyvinvointi koostuu osaamisesta, terveydestä, työyhteisöstä ja työympäristöstä (Hussi 2005 teoksessa Salojärvi 2006, 49). Sosiaali- ja terveysministeriön määritelmä syventää Hussin näkemystä ja sen mukaan työhyvinvointi koostuu useista tekijöistä, jotka ovat huolehtiminen työntekijöiden terveydestä ja jaksamisesta, työturvallisuudesta, hyvästä työn hallinnasta, työilmapiiristä sekä johtamisesta (Sosiaali- ja Terveysministeriö 2011). Manka on samoilla linjoilla ja hän on muotoillut työhyvinvointiin vaikuttavat asiat kuvion muotoon (kuvio 5). Kuvion keskiössä on ihminen erinäisine henkilökohtaisine fyysisine, psyykkisine ja sosiaalisine ominaisuuksineen ja tarpeineen. Tämän yksilön työhyvinvointiin vaikuttavat kaikki työhön liittyvät elementit, eli organisaatio, ryhmähenki, esimiestoiminta ja työ. (Manka 2006, 15,17.)

Organisaationäkökulmasta työhyvinvointiin vaikuttaa se, onko organisaation visio, strategia ja arvot kunnossa ja että ne on jalkautettu myös henkilökunnalle. Lisäksi vaikuttaa se, liikkuuko tieto organisaatiossa sujuvasti ja osallistetaanko työntekijöitä, panostaako organisaatio henkilöstön kehittämiseen ja onko työympäristö turvallinen ja työntekijöillä käytössä tarvittavat työvälineet. Esimiestoiminta taas vaikuttaa työhyvinvointiin ihmisten ja suorituksen johtamisen kautta. Vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön liittyviin asioihin, työn kannustearvo sekä työstä saatavat korvaukset (ulkoiset) palkkiot muodostavat hyvän työn, joka myös vaikuttaa työhyvinvointiin. Viimeisenä vaikuttajana työhyvinvointiin on ryhmähenki. Hyvän ryhmähengen perustana ovat avoin vuorovaikutus ja ryhmän toimivuus. (Manka 2006, 16-18.)



Kuvio 5. Työhyvinvointiin vaikuttavat tekijät. (Manka 2006, 16.)

Kauhasen mukaan yksilö, työorganisaatio ja yhteiskunta ovat työhyvinvoinnissa avain-tekijöinä. Työyhteisö voi edesauttaa työhyvinvointia kiinnittämällä huomiota työn sisältöön ja vaihtelevuuteen, työilmapiiriin sekä johtamiseen. Tärkeää olisi tietyin väliajoin selvittää mitä mieltä organisaatiossa ollaan edellä mainittujen asioiden tilasta. Parhaiten asia selviää haastatteluiden tai kyselyiden avulla. Näin saadaan arvokasta tietoa siitä, miten henkilöstö näkee organisaation senhetkisen tilan ja miten he sitä arvostavat. (Kauhanen 2010, 108.) Työhyvinvointia voidaan tarkastella myös sairauspoissaolotilastojen avulla. Henkilöstön liiallinen kuormittuminen johtaa usein kasvavaan sairasteluun, eli se osa sairauspoissaoloista, johon työyhteisötekijöillä on vaikutusta, voitaisiin saada laskuun esimerkiksi lisäämällä henkilöstön vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ja lisäämällä mahdollisuutta sosiaaliseen tukeen. (Viitala 2007, 212-213.)

Työhyvinvoinnin yhteydessä puhutaan myös tyky- eli työkykytoiminnasta, jonka tavoitteena on ylläpitää henkilöstön työkykyä mahdollisimman pitkään. Työterveyshuolto,

työsuojelu ja linjaorganisaatio ovat kaikki tärkeitä toimijoita työkyvyn ylläpitämisen prosessissa ja on myös tärkeää, että organisaation ylin johto sitoutuu hankkeeseen. Näin saadaan tuloksien saavuttamiseen vaadittavat resurssitkin varmistettua. (Kauhanen 2006, 196-197.)

Työhyvinvointi liittyy hyvin vahvasti työhön ja se pitäisikin nähdä osana työtä, ei niinkään irrallisena osa-alueena, jonka tuottajina ovat esimerkiksi työterveyshuolto tai kouluttajat. Lisäksi koko aiheen tarkastelu on jakautunut kahtia, jolloin työ ja työntekijä erikseen ovat tarkastelun kohteena kun niitä todellisuudessa tulisi tarkastella kokonaisuutena. (Kaivola & Launila 2007, 127.) Allakin ne on jaettu tämän jakoperusteen mukaisesti, muttei niinkään siksi, että ne nähdään toisistaan irrallisina aihealueina, vaan enemmänkin siksi, että aihetta tarkastellaan kahdesta näkökulmasta. Kaivola ja Launila (2007, 128) korostavat työn ja työntekijän yhteisvaikutusta työhyvinvointiin ja he mainitsevatkin työn ja ihmisen välisen suhteen olevan tärkeä elementti hyvinvoinnissa. Työntekijä, työ, työyhteisö ja johtaminen muodostavat kokonaisuuden, joka edistää työhyvinvointia. Näiden osa-alueiden tulisi olla keskenään yhteensopivia ja toisaalta myös vuorovaikutuksessa ollakseen joustavia. Työhyvinvointi perustuu tälle kokonaisuudelle, eikä sitä voi ulkopuolinen taho organisaatioon tuoda, vaan siihen tarvitaan hyvin tehty työ ja toimiva työyhteisö. (Kaivola & Launila 2007, 128.)

3.3.1 Yksilö

Marjala (2009) huomauttaa, että työhyvinvointi liittyy muuhunkin kuin työhön ja että ihminen on myös itse vastuussa hyvinvoinnistaan ja terveydestään (Marjala 2009, teoksessa Mönkkönen & Roos 2009, 227). Monesti ihmisen yksityiselämässä tapahtuvat asiat vaikuttavat työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. Hyvinvointiin ja terveyteen panostaminen ovat pääasiassa henkilön itsensä vastuulla ja organisaatio voi ainoastaan on tukea tätä. (Mönkkönen & Roos 2009, 227.) Kuitenkin sen lisäksi, että työyhteisön jäsenet huolehtivat omasta jaksamisestaan, tulisi heidän kiinnittää huomiota myös työtovereiden jaksamiseen. Työntekijän havaitessa ongelmia joko omassa tai kollegan työhyvinvoinnissa tulisi hänen ehdottomasti olla yhteydessä esimieheensä tai vaihtoehtoisesti henkilöstöasiantuntijaan. Tilanteesta riippuen myös työterveyshuollon edustajan ammattitaitoa tarvitaan. (Österberg 2009, 165.) Huolimatta työelämän kiireestä ja vaati-

vuudesta on ihmisen terveyden kannalta tärkeää, että hän voi hyvin työyhteisössään, sillä sekä psyykkisesti että fyysisesti terve ja hyvinvoiva ihminen tekee myös parhaiten hyviä tuloksia (Österberg, 2009, 165).

Yksilön työhyvinvointiin vaikuttaa huomattavasti se, onko hänellä mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä ja näin ollen toimia itselleen parhaiten sopivan työtavan mukaisesti. Tämä tarkoittaa sitä, että henkilö voi työskennellä omalla tyylillään ja rytmittää työn itselleen sopivaksi. Nämä asiat vaikuttavat huomattavasti siihen, kokevatko ihmiset työn tekemisen omakseen vai eivät. Työhyvinvoinnin kannalta olisi luonnollisesti hyvä, jos työ tuntuisi tekijästään omalta. (Riikonen teoksessa Kaivola & Launila 2007, 129.)

Kaivola ja Launila (2007, 129-133) esittelevät muitakin tutkimustuloksia ja ne ikään kuin täydentävät toinen toisiaan. Riikosen ajatus ”omasta jutusta” täydentyy Antilan (2006) tutkimuksessa, jossa työn mielekkyys nousi kärkisijalle työtyytyväisyydestä puhuttaessa. Työn mielekkyyteen liittyy itsensä toteuttaminen ja työn omistajuus ja näiden asioiden koetaan merkitsevän enemmän kuin suuri palkka. Työn mielekkyyden kokemukseen vaikuttaa johtajuus ja esimiehen hyvät sosiaaliset taidot vaikuttavatkin positiivisesti henkilöstön hyvinvointiin. (Antila 2006 teoksessa Kaivola ja Launila 2007, 129-130.)

Mäkitalon väitöstutkimuksessa taas todetaan, että mielekkyyden lähteet muuttuvat työuran ja muutosten myötä. Näitä mielekkyyden lähteitä ei aina tunnisteta, vaikka se juuri olisi työhyvinvoinnin kannalta merkityksellistä. (Mäkitalo 2005, teoksessa Kaivola & Launila 2007, 130.) Yllä mainittua ajatusta työskentelystä omalla tyylillä ja itselle sopivan rytmin mukaisesti täydentää Paasivaaran ja Nikkilän näkemys työn ja vapaa-ajan harmonisen tasapainon vaikutuksesta hyvinvointiin. Tätä tasapainoa tukevat muun muassa innostava, omaa osaamista vastaava työ, mielekkäät vapaa-ajan harrastukset ja läheiset ihmissuhteet. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 8.)

Aikaisemmin puhuttiin henkilöstön kuormittumisesta ja kuormitustekijät ovatkin suosittu tapa tarkastella työhyvinvointia. Niillä tarkoitetaan työntekijää positiivisesti tai negatiivisesti kuormittavilla tekijöillä, jotka liittyvät työhön tai työympäristöön. Kaikki kuormitus ei ole ihmiselle haitallista, vaan sopiva määrä edistää hyvinvointia ja saa ai-

kaan positiivisia kokemuksia muun muassa omasta kehittämisestä. Haitallinen kuormittuminen kuitenkin alentaa työn hallintakykyä ja kykyä hallita ja sietää työn aikaansaamaa kuormitusta.

Työn kuormitustekijät voidaan jakaa psyykkisiin ja fyysisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat monesti toinen toisiinsa. Jako psyykkisiin ja fyysisiin tekijöihin on kuitenkin melko karkea ja kuormitustekijät lisäksi painottuvat eri tavoin riippuen työtehtävistä. Isojen lihasryhmien käyttö joko oman kehon tai taakan liikuttamana on tyypillistä fyysisesti raskaalle työlle kun taas psyykkisesti kuormittavassa työssä työn vaatimukset tai sen antamat mahdollisuudet eivät ole tasapainossa työntekijän tavoitteiden kanssa. Ylikuormittuminen, oli se sitten psyykkistä tai fyysistä, heikentää ihmisen suorituskykyä vaikuttamalla negatiivisesti oppimiskykyyn ja luovuuteen. Negatiivinen kuormittuminen voi johtaa stressiin, työuupumukseen ja pahimmillaan jopa loppuun palamiseen. (Viitala 2007, 216-218.)

Työnimu kuvastaa tarmokkuutta ja omistautumista sekä uppoutumista työhön. Schaufelin ja Bakkerin määritelmä työnimusta on ”pysyväisluonteinen ja myönteinen tunne ja motivaatiotila”(Kaivola & Launila 2007, 130). Työnimu kuvastaa työlle omistautumista, mutta se ei varsinaisesti kohdistu yksittäisiin asioihin, vaan on asioiden tila. Tämä tila voi vaihdella tilanteiden muuttuessa, vaikka sitä yllä luonnehdittiinkin joksikin pysyväksi. (Kaivola & Launila 2007, 131.) Työnimua on tutkittu myös Suomessa ja Hakasen väitöstutkimuksen (2005) mukaan opetuslalla olevien henkilöiden työnimu vaikutti positiivisesti heidän työkykyynsä ja terveyteensä. Lisäksi se vähensi henkilöstön eläke- ja eroajatuksia. Työnimun myötävaikuttajina olivat esimerkiksi työn itsenäisyys sekä esimiehen tuki ja arvostus, jotka vaikuttivat myös henkilöstön sitoutumiseen. (Kaivola & Launila 2007, 131.) Toinen työn mielekkyyttä kuvaava termi on työnilo. Sitä voidaan kuvata mielentilana. Se tarkoittaa sitä, että henkilö on tyytyväinen työhönsä, ei vain hetkellisesti vaan kestävästi. Lisäksi negatiiviset tunteet ovat vähentyneet ja henkilö on löytänyt tavan nauttia osaamisestaan nykyhetkessä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 147.)

3.3.2 Työyhteisö

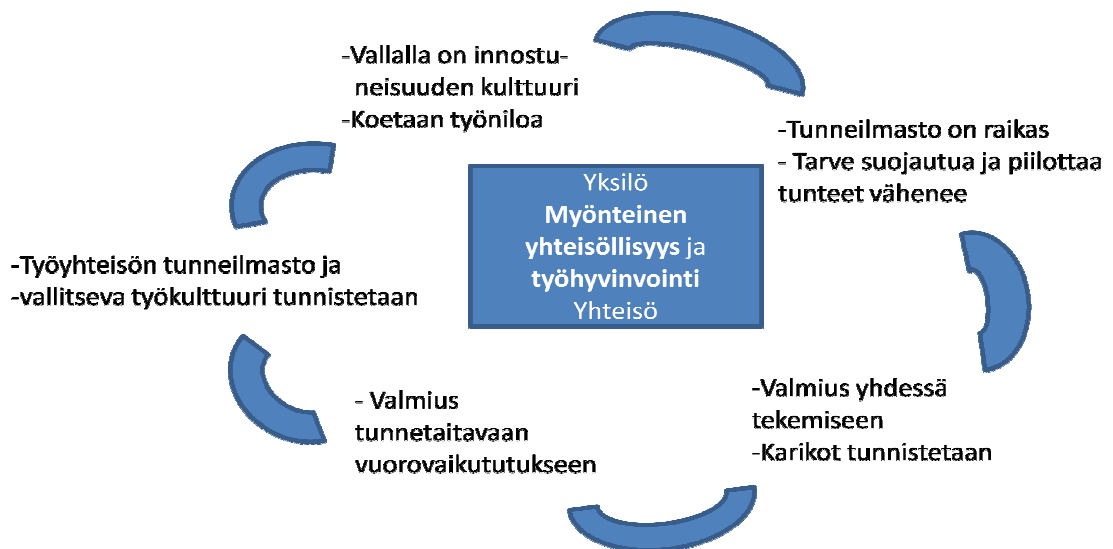
Yhteinen visio, joustava rakenne, osaaminen muutosjohtamisessa ja jatkuva kehittäminen sekä organisaatiokulttuuri, joka tukee uudistumista, ovat hyvinvoivan ja menestyvän organisaation kulmakiviä (Manka 2006, 77). Österberg (2009, 161) kirjoittaa toimivien ihmissuhteiden olevan elinehto toimivalle työyhteisölle. Vastuu työyhteisön toimivuudesta ja ilmapiiristä on kaikilla työyhteisöön kuuluvilla henkilöillä (Paasivaara & Nikkilä 2010, 21). Työyhteisössä pitäisi pyrkiä oikeudenmukaisuuteen, joka auttavat kasvattamaan luottamusta ja avoimuutta. Syyllisten etsiminen ja pilkkaaminen selän takana ovat työyhteisön epäkohtia. Näihin epäkohtiin pitäisi puuttua ajoissa ja niitä silmälläpitäen organisaatiossa tulisi kirjata ylös yhteiset pelisäännöt. (Österberg 2009, 161.) Kuten aikaisemminkin mainittiin, hyvinvoiva ja toimiva työyhteisö on kokonaisuus, jonka toimintaan vaikuttaa jonkin osa-alueen epätasapaino tai ongelmat. (Kaivola & Launila 2007, 133.) Työyhteisön tehtävä on myös tukea työntekijöiden hyvinvointia ja jaksamista ja kun työyhteisö voi hyvin, pitäisi tämän sujua ongelmitta (Kaivola & Launila 2007, 133).

Arvot ohjaavat organisaation toimintaa ja työyhteisössä yhteiset arvot ovat yhteisöllisyyden perusta. Näin ollen on tärkeää että arvot on sisäistetty koko työyhteisössä ja ne konkretisoituvat arkipäivän toiminnassa. Tällä tarkoitetaan arvojen purkamista konkreettisiksi toimintamalleiksi tai tavoitteiksi, normeiksi, jolloin työntekijöiden mutta myös johdon on helpompi hahmottaa ne. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 14-15.) Lisäksi työyhteisön hyvinvoinnin kannalta tärkeitä ovat visio ja strategia. Visio muodostaa kuvan siitä, miltä organisaation tulevaisuuden halutaan näyttävän. Vision avulla voidaan kohdistaa työpanos niin, että se palvelee tämän tahtotilan saavuttamista. Näin ollen on tärkeää, että visio pystytään muuttamaan toiminnaksi. Strategia taas kertoo keinot, joilla visio voidaan saavuttaa. (Manka 2006, 78-79.)

Me-henki on hyvä indikaattori työyhteisön ja sitä kautta myös yksilön hyvinvoinnista. Tieto siitä, että työtä arvostetaan työyhteisössä vaikuttaa me-hengen syntymiseen. Kun henkilö tietää, että hänen työpanostaan arvostetaan, kokee hän ylpeyttä sekä työstään että työyhteisöstään. Johto voi vaikuttaa tähän paljonkin antamalla tunnustusta. Toisista välittäminen ja avun ja tuen tarjoaminen muille ovat me-hengen syntymisen kulmakiviä.

Tällöin työyhteisössä vallitsee lämminhenkisyys ja toisten huomioon ottaminen. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 21.)

Paasivaara ja Nikkilä puhuvat myönteisestä yhteisöllisyydestä, joka kytkeytyy työhyvinvoinnin parantamiseen työyhteisössä. Kuviossa 6 on kuvattu myönteisen yhteisöllisyyden rakentumista ja sitä kautta myös työhyvinvoinnin kehittymistä. Se näkyy työyhteisössä vahvana me-henkenä. Tällaisessa työyhteisössä vallitsee yhteenkuuluvuuden tunne, innostus ja työnilo. Johtaja on myönteisen yhteisöllisyyden kehittämisessä avainasemassa ja hänen tulisikin viedä työyhteisöä eteenpäin niin, että se toimisi mahdollisimman hyvin kokonaisuutena. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 152-153.)



Kuvio 6. Myönteisen yhteisöllisyyden rakentumisprosessi. (mukaellen Paasivaara & Nikkilä 2010, 153.)

3.3.3 Työhyvinvoinnin ylläpito ja edistäminen

Työhyvinvoinnin ylläpidossa ja edistämisessä ennakointi on avainasemassa, sillä kulut kasvavat tilanteen huonontuessa. Tämä edellyttää sitä, että organisaatio on valmis investoimaan ennakointiin, jonka kannattavuus taas ei näy tuloksessa saman tien, vaan vasta pidemmällä aikavälillä. Mönkkönen ja Roos (2009, 228) puhuvat monissa organisaatioissa käytössä olevista varhaisen mukaantulon malleista. Näiden mallien avulla pyritään tukemaan työntekijää työssäjaksamisessa ja toisaalta edistää myös koko henkilös-

tön työhyvinvointia nimenomaan ennakoivasti. Ennakoivan lähestymistavan tulisi olla rakennusaineena organisaation rakenteissa, strategioissa ja valinnoissa, eli vaikka tärkeää onkin yksittäisten työntekijän toiminta, ei se yksistään riitä, vaan sen tulee näkyä myös organisaatiossa. (Mönkkönen & Roos 2009, 228.)

Organisaation henkilöstöasiantuntijalla on myös tärkeä rooli työhyvinvoinnin ylläpitämisessä ja parantamisessa. Pitkän tähtäimen henkilöstöstrategian luominen, riittävän perehdyttämisen antaminen ja koulutus- ja urakehitysmahdollisuuksien luominen ovat esimerkkejä asioista, joihin henkilöstöasiantuntija voi vaikuttaa. (Österberg 2009, 160-161.)

Työhyvinvoinnin edistämisessä tulee huomioida kaikki siihen vaikuttavat tekijät, eli työ, työntekijä, työyhteisö, johtaminen ja organisaatio, sillä työhyvinvointia ei todellisuudessa voida tehokkaasti kehittää ilman ”koko työelämän kokonaisvaltaista kehittämistä” (Kaivola & Laurila, 2007, 128). Kaivola ja Laurila (2009, 127-128) puhuvat myös siitä, kuinka työhyvinvointi vaatii paljon muutakin kuin yhteisen teatterimatkan tai tyhykuntoutusviikon. Tällä he tarkoittavat sitä, että työhyvinvointi ei ole irrallinen osa työelämää eikä yleinen olotila, vaan se on organisaation ja sen jäsenten arkipäiväistä toimintaa, johon tulee panostaa jatkuvasti.

Työilmapiirillä on myös suuri vaikutus työhyvinvointiin. Huono ilmapiiri kielii ongelmista sisäisissä toimintatavoissa, eli esimerkiksi tiedonkulun puutteissa tai epäselvyydessä vastuualueissa. Kehittämällä näitä ongelmakohtia, voidaan parantaa myös työilmapiiriä ja sitä kautta myös työhyvinvointia. Muun muassa palautteenanto ja vuorovaikutteinen toiminta ovat hyvän työilmapiirin rakennusaineita. Johdolla on tästä suurin vastuu, vaikka jokainen työyhteisön jäsenkin on vastuussa hyvän työilmapiirin kehittämisessä ja ylläpitämisessä. (Paasivaara & Nikkilä 2010, 138-139.)

3.3.4 Työhyvinvoinnin merkitys

Työhyvinvointi vaikuttaa alentavasti työtapaturmien, sairauspoissaolojen ja ennen aikaisen eläkkeellesiirtymisten määrään ja myös parantaa työilmapiiriä ja työtehoa ja tärkeää olisikin pystyä osoittamaan se organisaatioiden johdolle tärkein keinoin, eli numeroina,

jotta se näkisi panostukset työhyvinvointiin investointina sen sijaan, että niitä pidettäisiin kuluna (Kauhanen 2006, 195).

Puutteet työhyvinvoinnissa aiheuttavat yrityksille sekä suoria että epäsuoria kustannuksia. Suoria kustannuksia tulee esimerkiksi lyhytaikaisten poissaolojen ja työterveyshuollon lisääntyneen käytön muodossa. Lisäksi puutteista aiheutuu epäsuoria kustannuksia, joista voi muodostua upottava suo. Poissaolot pituudesta riippuen edellyttävät sijaisen hankkimista ja toisaalta myös kuormittavat muita työpaikalla, joka taas aiheuttaa töissä oleville ongelmia esimerkiksi jaksamisen ja motivaation kanssa. Lisäksi muun muassa eläköityminen ja henkilöstön vaihtuvuus muodostavat epäsuoria kustannuksia. Työntekijöiden liiallinen kuormittuminen vaikuttaa negatiivisesti työilmapiiriin, joka taas vaikuttaa työhyvinvointiin ja näkyy myös organisaation tuloksessa. (Österberg 2009, 159-160.)

Sairauspoissaolot vaikuttavat paitsi organisaation talouteen, myös toiminnan sujuvuus kärsii. Ennalta arvaamattomia poissaoloja on hankala paikata, koska pätevän sijaisen löytäminen voi olla hyvin vaikeaa ja toisaalta muut työyhteisön jäsenet harvoin ehtivät tekemään muidenkin töitä. Ylityöt ovat usein ratkaisu tähän, mutta se ei ole organisaation eikä työntekijän kannalta kovinkaan suotuisaa sekä kustannus- että rasitustekijöiden takia. Monesti sairauslomalta palavaa odottaa tekemättömien töiden kasautuma, koska monet työtehtävät ovat kuitenkin jääneet muilta tekemättä sairausloman aikana. Tilanne on hankala sairauslomalta palanneelle työntekijälle ja se saattaa olla sitä myös asiakkaalle, mikäli työntekijä on töissä asiakasrajapinnassa. (Viitala 2007, 213.)

Työhyvinvointi mahdollistaa organisaatiossa myös tilapäisen epävarmuuden ja vastoin käymisten sietämisen. Kun työyhteisö voi hyvin, se ymmärtää, että ristiriidat ja ongelmatilanteet ovat osa normaalia kanssakäymistä ja toisaalta hyvinvoivalla työyhteisöllä on myös hyvät edellytykset puuttua ongelmiin välittömästi. (Kaivola & Launila 2007, 129.) Hyvinvoiva työyhteisö luo positiivista mielikuvaa työnantajasta (Kauhanen 2010, 108).

3.3.5 Työterveyshuolto

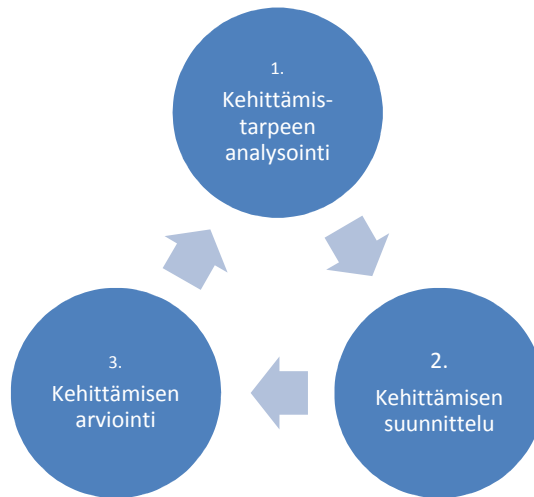
Työnantajalla on työtervelain määräämä velvollisuus järjestää työterveyshuolto työntekijöilleen työnantajan kustannuksella. Tähän on erilaisia vaihtoehtoja; työnantaja voi ostaa tarvittavat palvelut esimerkiksi terveyskeskuksilta tai yksityisiltä terveyspalvelujen tarjoajilta. Työterveyshuollon tarkoituksena on ehkäistä ja estää työn ja työolosuhteiden aiheuttamia terveysongelmia ja suojella ja edistää työturvallisuutta, -kykyä ja terveyttä. Työterveyshuollosta on tehtävä kirjallinen toimintasuunnitelma, jossa tulevat esiin sen yleiset tavoitteet ja työpaikan olosuhteiden asettamat tarpeet ja niiden edellyttämät toimenpiteet. (Österberg 2009, 158-159.)

3.4 Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen

Yrityksen kilpailukyvyyn ylläpitäminen ja parantuminen edellyttävät osaamispääoman jatkuvaa kartuttamista. Tämä osaamispääoma on henkilöstössä, eli toisin sanoen henkilöstön osaamista kehittämällä voidaan parantaa myös kilpailukykyä. (Österberg 2009, 129.) Viitala (2007, 170) tarkentaa, että osaaminen yrityksessä, tämän osaamisen käyttö ja nopeus oppia uutta, vaikuttavat kilpailukykyyn huomattavasti. Lepak ja Gowan (2010, 223) yhtyvät Österbergin ja Viitalan näkemyksiin mainitsemalla että henkilöstön kehittäminen on yrityksen menestyksen kannalta kriittisen tärkeää.

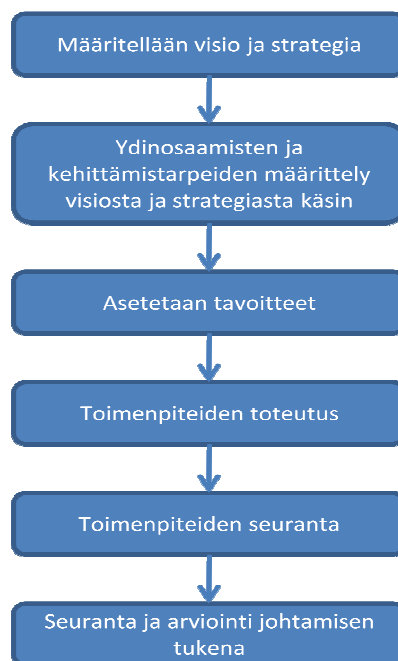
3.4.1 Kehittämisprosessi

Henkilöstön kehittämistä voidaan tarkastella kehittämisen kehänä tai kolmikulmiona (kuvio 7), joka kuvaa tehokkaan henkilöstön kehittämisen kokonaisuutta. Kehittämisprosessissa on kolme pääkohtaa, kehittämistarpeen arviointi, kehittämisen suunnittelu ja sen arviointi. Näiden kaikkien kolmen osa-alueen tulee olla kunnossa, jotta kehittäminen olisi tehokasta. (Arnold & Randall 2010, 404.) Kehittämisen tarvetta tulee analysoida organisaatiotasolla, työtehtävien ja -roolin tasolla sekä yksilötasolla (Arnold & Randall 2010, 406). Toisin sanoen tässä määritellään se, mitä osaamista tarvitaan. Kehittämisen suunnittelussa valitaan keinot, joilla haluttua osaamista kerrytetään. (Arnold & Randall 2010, 410.) Kehittämisen arvioinnissa taas tarkastellaan sitä, minkälaista hyötyä kehittämisestä on ollut, jos lainkaan (Arnold & Randall 2010, 416).



Kuvio 7. Henkilöstön kehittämisen kolmikulmio. (mukaillen Arnold & Randall 2010, 404.)

Useamman kuin yhden näkökulman ottaminen henkilöstön kehittämiseen tuo moniulotteisuutta kehitystyöhön ja näin se on tehokkaampaa. Ainakin kaksi näkökulmaa olisi suotavaa. Yksi näkökulma on tarkastella työtapojen ja taitojen kehittymisen vaikutusta työntekijöiden toimintaan. (Mönkkönen & Roos 2009, 197.) Lisäksi henkilöstön kehittämistä voidaan tarkastella osaamisen johtamisen näkökulmasta, joka ikään kuin tarkentaa Arnoldin ja Randallin Henkilöstön kehittämisen kolmikulmiota. Siinä lähtökohtana ovat organisaation visio ja strategia, joiden avulla voidaan määrittellä minkälaisista osaamista organisaatiossa tarvitaan ja miten sitä kannattaa kehittää (kuvio 8). (Myyry 2008, 12-13.)



Kuvio 8. Osaamisen johtamisen perusmalli. (Myyry 2008, 12.)

Visio ja strategia muodostavat organisaation tavoitteet, joiden avulla taas voidaan määrittellä organisaation ydinosamiset ja osaamiseen liittyvät kehittämistarpeet. Näin saadaan organisaatioon sellaista osaamista, jota siellä todella tarvitaan. Myös tavoitteiden asettaminen on tärkeää, sillä ilman kehityssuunnitelmaa on vaikea seurata osaamisen kehittymistä ja lisäksi myös kohdentaa toimenpiteet oikein. (Myyry 2008, 14.) Tavoitteiden asettamisen jälkeen toteutetaan osaamisen kehittämiseksi valitut toimenpiteet, jonka jälkeen on aika seurata ja arvioida kehittämistoimenpiteitä ja niiden vaikutuksia. Näin saadaan tietoa toimenpiteiden riittävydestä ja mahdollisten lisätoimenpiteiden tarpeesta. Kehitystoimenpiteiden seuranta ja arviointia tulisi käyttää johtamisen tukena, koska niiden avulla voidaan paremmin suunnata yhteisön toimintaa ja toisaalta myös tehdä jatkosuunnitelmia osaamisen kehittämiseen liittyen. (Myyry 2008, 26-27.)

Lepak ja Gowan (2010, 225) kuvaavat tehokkaan koulutusprosessin rakentamista käyttämällä samoja elementtejä kuin Myyry kuvatessaan osaamisen johtamista. Prosessia kuvataan nelivaiheisena, jossa ensin arvioidaan tarpeet vision, mission ja arvojen avulla, sitten tehdään toimenpidesuunnitelmat, jonka jälkeen ne pannaan täytäntöön. Viimeisenä vaiheena on arviointi. (Lepak & Gowan 2010, 225.) Nämä kaksi näkemystä tukevat toinen toisiaan ja ne osoittavat, että henkilöstön kehittämisen suunnitteluun on todella syytä paneutua, jotta siitä saadaan kaikki mahdollinen hyöty.

Huomionarvoista on, että osaamisen kehittäminen näkyy usein nimenomaan työntekijöiden kehittämisenä eri menetelmin, mutta yhtäläillä tulisi huolehtia organisaation osaamisesta kokonaisuutena. Organisaation osaaminen on osaamista, joka muodostuu ulkoisesta tiedosta sisäisen kokemuksen ja ihmisten välisen vuorovaikutuksen avulla organisaation tarpeita vastaavaksi osaamiseksi. (Mönkkönen & Roos 2009, 216-217.)

Osaamisessa yleensä ja tietysti sen kehittämisessä on omat haasteensa siltä osin, että osa tiedosta on dokumentoimatonta, työntekijöillä olevaa tietoa eri asioista. Ongelmana tässä hiljaisessa tiedossa on se, että se voi helposti kadota esimerkiksi kun työntekijä lähtee organisaatiosta. Luonnollisesti olemassa oleva tieto pyritään siirtämään uudelle henkilökunnalle, mutta suotavaa olisi että tieto saataisiin organisaatiossa tallennettua




myös yhteiseen tietopohjaan, jolloin sen löytäminen ei olisi niin haasteellista kuin silloin kun se on vain esimerkiksi yhdellä henkilöllä tiedossa. (Dalkir 2011, 366.)

3.4.2 Miten kehitetään?

Organisaation ja sen työntekijöiden kehittämisen kannalta on oikeanlainen ilmapiiri. Vapaa tiedon, ideoiden ja taitojen jakaminen on organisaation oppimisen kannalta hyvin tärkeää ja tämä edellyttää sitä, että työyhteisössä vallitsee toisia kunnioittava, avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri. Osaamisen kehittäminen ja oppiminen edellyttävät kannustusta ja sitä, että työntekijät motivoitetaan kehittämään omaa sekä työyhteisön osaamista työajalla ja sen ulkopuolella. Oikeanlainen ilmapiiri luo edellytykset sille, että työntekijät ovat osaamisensa kehittämisessä omatoimisia ja ovat halukkaita kehittämään itseään myös vapaa-ajallaan. Kustannuksiin osallistuminen on yksi monista keinoista, joilla organisaatio voi tukea työntekijöitään, mikäli he haluavat kehittää osaamistaan. (Österberg 2009, 133-135.)

Kuten aikaisemminkin mainittiin, ollakseen tehokasta, henkilöstön ja osaamisen kehittämisen tulee perustua organisaation tarpeisiin, siihen mitä sen menestyminen edellyttää. Näin ollen kehittämistarvetta tulee kartoittaa huolellisesti yksilö- työyhteisö- ja organisaatiotasolla. Kun kehittämistarpeita kartoitetaan, otetaan huomioon sekä nykyhetki ja tulevaisuuden osaamistarpeet. (Österberg 2009, 135.) Osaamisen systemaattista kehittämistä varten voidaan laatia erillinen kehittämisohjelma, josta käyvät ilmi keskeiset osaamiset ja tarve kehittää niitä sekä suunnitelmat osaamisen kehittämiseksi. Tämä voidaan toteuttaa joko yksilö- tai ryhmätasolla. Kehityskeskustelut ovat luonnollinen paikka laatia kehityssuunnitelma ja tarkastella henkilöstön osaamista ja työntekijöiden henkilökohtaisia oppimistavoitteita ja ylläpitää niiden seuranta. (Myyry 2008, 14-15.)

Kuviossa 9 on esitelty minkälaista osaamista ja tietoa voidaan erilaisin menetelmin ja erilaisessa vuorovaikutuksessa kehittää ja rakentaa.

	TEKNINEN Objektiivinen tieto	KÄYTÄNTÖ Organisaation toiminta	KOKEMUS Hiljainen tieto
Monologi 	Koulutus, muodollinen laaturjestelmä	Perehdytys, työohjeet	Mestari-oppipoika, mentorointi
Dialogi 		Työnkierto, projekti, yhdessä tehty toimintajärjestelmä	Käänteismentorointi
Reflektio 		Yhteinen toiminnan arviointi	Coaching, työnohjaus

Kuvio 9. Organisaation oppimisen ja yhteisen tiedon rakentamisen keinoja (mukaillen Ojala 2008 teoksessa Mönkkönen & Roos 2009, 218).

Monologista tieto ja oppiminen ovat silloin, kun tieto on olemassa ja se siirretään muokkaamattomana vastaanottajalle. Tällaista tietoa voidaan siirtää ulkopuolelta organisaatioon esimerkiksi koulutuksen avulla. Organisaation sisällä käytännön asioihin liittyvä tiedonsiirto tapahtuu esimerkiksi perehdytyksen ja työohjeiden avulla ja kokemuksen tuomaa hiljaista tietoa taas siirretään mentorilta tai muuten kokeneemmalta tekijältä nuoremmalle polvelle. Kun lopullinen tieto on yhteinen käsitys asiasta, kutsutaan sitä dialogiseksi tiedoksi. Se edellyttää tiedon siirtymistä molempiin suuntiin. Toimiva keino tällaisen tiedon rakentamisessa on esimerkiksi onnistuneesti toteutettu projekti. Tiedon rakentamisessa voidaan hyödyntää myös ulkoisen asiantuntijan apua, jolloin on kyse reflektiosta. Tämä ulkoinen coach tai työnohjaaja auttaa arvioimaan yhteistä toimintaa ja työstämään olemassa olevaa tietoa työnohjauksen tai coachingin merkeissä. (Mönkkönen & Roos 2009, 218.)

Kuviossa 9 mainittujen keinojen lisäksi osaamista voidaan kehittää esimerkiksi sijaisuuksia hoitamalla, tiimityöskentelyllä, palaveroin, vierailuin ja opintokäynnein (Viitala 2007; 192, 198-199). Menetelmiä on paljon ja organisaation tulee aina valita omia tarpeita vastaavat menetelmät toivottujen tavoitteiden saavuttamiseksi.

Kehityskeskustelut

Kehityskeskustelut ovat esimiehen ja alaisen välisiä keskustelutilanteita, jotka toistuvat säännöllisesti tietyin väliajoin. Tarkoituksena on antaa työntekijöille henkilökohtaista tukea ja ohjausta ja toisaalta ne antavat esimiehelle tietoa siitä, miten kehittää organisaatiota jatkossa. Keskustelut ovat omiaan osaamisen kehittämiseksi ja kuten yllä mainittiin, luonnollinen paikka kehityssuunnitelman laatimiselle, sillä keskustelu tapahtuu henkilökohtaisesti ja siellä voi antaa palautetta molemmiin puolin. (Viitala 2007, 186.)

Koulutus

Koulusta voidaan kuvailla organisoiduksi oppimiseen tähtääväksi toiminnaksi, jossa kouluttaja voi olla omasta organisaatiosta tai sen ulkopuolelta. Se, onko koulutus ulkopuolisen järjestämä vai oman organisaation tuottamaa riippuu koulutuksen tavoitteesta ja tarkoituksesta. Ulkopuolinen koulutus on omiaan tuomaan omaan organisaatioon uutta näkökulmaa kun ollaan tekemisissä ulkopuolisten asiantuntijoiden kanssa ja toisaalta päästään tutustumaan ja jakamaan kokemuksia ulkopuolisten kollegojen kanssa. (Viitala 2007, 194-195.) Myyry (2008, 16) tiivistää ulkopuolisen koulutuksen hyödyiksi uudet tiedot ja taidot sekä virikkeet.

Myyry (2008, 16-18) tuo esiin jokseenkin käytännönläheisempiä toimenpiteitä osaamisen kehittämiseksi. Töiden järjestäminen on yksi osaamisen kehittämisen toimenpiteiden osa-alue. Töiden järjestämiseen sisältyy monia asioita, esimerkiksi työprosessien kuvaus, yhteisistä käytännöistä sopiminen ja niiden kirjaaminen kaikille saavutettavaan muotoon, vastuiden jakaminen ja selvennys kuka vastaa mistäkin sekä huolehditaan että ydinosaaminen jakautuu useammalle kuin yhdelle henkilölle riskien vähentämiseksi. Myös yhdessä tekeminen, kuten mahdollisuuksien mukaan töiden suunnittelu ja valmistelu, yhdessä opiskelu ja mallioppiminen ovat hyviä keinoja osaamisen kehittämiseksi (Myyry 2008, 20-21). Myös toimiva tiedonkulku ja se että on aikaa keskustelulle, on olennaista osaamisen kehittämiseksi. Ei sovi myöskään unohtaa verkostoitumisen merkitystä uusien ideoiden saamiseksi. (Myyry 2008, 24-25.)

4 Aineiston hankinta ja analysointi henkilöstöopasta varten

4.1 Aineiston hankinta

Produktityyppisen opinnäytetyön toteuttamiseen kuuluu tutkimuksellinen selvitys. Tämä selvitys on osa toteutustapaa, johon sisältyvät sekä materiaalin hankinnan keinot että keinot produktin valmistuksen toteuttamiseen. Produktityyppisen opinnäytetyön tiedonkeruu suoritetaan valmiiden tutkimuskäytäntöjen perustasoisella käytöllä. Tällä tavoin pyritään turvaamaan kerätyn tiedon laatu ja oikeellisuus. (Vilkkä & Airaksinen 2003, 56-57.)

Tässä opinnäytetyössä hyödynnettiin laadullisen tutkimuksen menetelmistä haastattelua (Vilkkä & Airaksinen 2003, 56-57). Opinnäytetyön ohjauskeskustelussa todettiin, että koska kyseessä on produktityyppinen opinnäytetyö, ei haastatteluiden tarkoituksena ollut empiirisen tutkimuksen suorittaminen vaan laadukkaan materiaalin kerääminen produktia varten.

Kyseisen opinnäytetyön produktiosan valmistuksen kannalta oli oleellista haastatella opetushenkilökuntaa, koska opas tehtiin heitä varten. Haastatteluilla saatiin tärkeää tietoa siitä, mitä oppaan tulisi opettajien näkökulmasta sisältää, jotta se palvelee heidän käyttötarpeitaan. Haastattelemalla saatiin myös tarkempaa tietoa opettajien odotuksista henkilöstöoppaan suhteen. Lisäksi haastattelussa oli mahdollisuus tuoda esiin uusia ideoita ja asioita, joiden avulla henkilöstöopasta pystyttäisiin kehittämään pidemmälle. Opetushenkilöstöä on yhteensä yhdeksän, joten haastattelu oli sopiva menetelmä materiaalin keräämiseen. (Parviainen 2011.) Tästä henkilöstöstä haastateltiin 3 henkilöä.

Haastatellut henkilöt olivat tanssiopiston rehtori sekä kaksi tanssinopettajaa, joista toinen on toiminut opettajana vuoden ja toinen useita vuosia. Haastateltavien opetustehtävät, vastuualueiden laajuus sekä opetustuntien määrä vaihtelevat runsaastikin. Tämä nähtiin kuitenkin etuna, koska haastatteluiden tarkoituksena oli kerätä mahdollisimman monipuolista materiaalia henkilöstöopasta varten. Muuta toimistohenkilökuntaa ei reh-

torin lisäksi haastateltu, koska allekirjoittaneen tiedot tulivat esiin työpäiväkirjan myötä eikä muuta toimistohenkilökuntaa ollut tarkoituksenmukaista haastatella.

Haastattelurunko (liitteet 1 ja 2) valmisteltiin etukäteen ja haastattelut nauhoitettiin ja sen jälkeen purettiin. Haastattelurungot olivat aihepiireiltään pitkälti samat kullekin haastatellulle, mutta rehtoria haastatellessa kysymykset liittyivät siihen, miten organisaation näkökulmasta asiat ovat ja miten niitä hoidetaan. Opettajilta kysyttiin asioita työntekijän näkökulmasta. Kysymykset perustuivat opinnäytetyön raporttiosassa käsiteltyihin teemoihin; perehdyttämiseen (vain toisella opettajista), palkitsemiseen, työhyvinvointiin, henkilöstön kehittämiseen, viestintään ja henkilöstöoppaaseen. Haastatteluiden jälkeen kerätty materiaali purettiin muistiinpanoiksi, jonka jälkeen haastattelutuloksia käytiin läpi tarkemmin ja niistä poimittiin ideoita henkilöstöoppaan kirjoittamiseen. Materiaalin keräämisen tavoitteena oli selvittää minkälaisia asioita henkilöstö kaipaa oppaaseen ja oliko esimerkiksi asioita, joihin kaivattaisiin tarkennusta. Haastatteluissa kerätyn materiaalin lisäksi produktin kirjoittamisessa käytettiin opinnäytetyöprosessin aikana pidettyä opinnäytepäiväkirjaa sekä organisaation laatimaa syksyllä 2011 opettajille jaettua infolehtistä.

4.2 Luotettavuus ja pätevyys

Produktityyppisen opinnäytetyön luotettavuuden ja pätevyyden arviointi on haastavampaa kuin kvalitatiivisessa ja kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta arvioitaessa voidaan todeta, että tarkka selostus tutkimuksen toteutuksesta nostaa tutkimuksen luotettavuutta (Hirsjärvi, Remes, Sajavaara 2009, 232). Samaa voidaan soveltaa myös toiminnallisen opinnäytetyön laatimiseen, eli luotettavuuden takaamiseksi työskentely dokumentoidaan tarkasti.

Kyseisen produktin pätevyys osoitettiin toimittamalla valmis produkti Hurja Piruetin opetushenkilöstölle ”testattavaksi”, eli käytännössä luettavaksi, mikä antoi opettajille mahdollisuuden arvioida produktin ja antaa vielä kehitysehdotukset ennen produktin aivan lopullista versiota.

4.3 Haastatteluaineiston käsittely

4.3.1 Yleistä

Tanssinopettajat kertoivat luonnollisesti opetustyön työtehtäväkseen sitä tiedusteltaessa. Tähän kuuluu myös tuntien suunnittelu, oppilaiden läsnäolon seuranta, laskujen ja tiedotteiden jakaminen sekä tiedottaminen yleisesti. Toinen opettajista mainitsi myös yleisen sisällön suunnittelun muiden opettajien kanssa, kevätproduktioiden suunnittelun ja toteutuksen, pienet paperityöt kuten vanhempien sähköposteihin ja kyselyihin vastaaminen sekä kommunikaation ylläpidon.

Kysymykseen opettajien vastuualueista vastasi toinen opettajista olevansa vastuussa oppilaista tunnin aikana ja sen jälkeen niin, että kaikki pääsevät kotiin sekä laskujen jakamisesta. Toinen opettajista kertoi myös että on vastuussa omista oppilaistaan, sekä opetussisältöjen toteutumisesta ja oppimisen syventymisestä. Hänen vastuullaan on myös se, että opetus ja tunnit sujuvat jouhevasti. Hän kertoi lisäksi olevansa mukana suunnittelemassa alle kouluikäisten lasten tanssinopetusta. Vetovastuuta ei hänellä kuitenkaan ole, vaan opettajia tuetaan itsenäisessä opetuksen suunnittelussa ja hänen roolinaan on toimia mentorina ja auttaa hankalissa tilanteissa ja pohtia ratkaisuja yhdessä opettajien kanssa.

Organisaation toiminnan haasteiksi haastatellut mainitsivat etätyöyhteisön ja sen, että opettajat ovat tuntiopettajia eikä palkkalistoilla ole ainuttakaan kuukausipalkkaista opettajaa, joka olisi tavoitettavissa tiettyyn kellonaikaan. Haasteita tuo myös oppilasmäärän kasvu ja toisaalta sen asettamat haasteet henkilöstöhallinnolle. Tämän merkitys kasvaa kun opettajakuntaan tulee ns. ulkopuolisia opettajia. Halu olisi luoda kaikille opettajille tunne siitä, että Hurja Piruetissa asioista pidetään huolta.

4.3.2 Perehdyttäminen

Perehdyttämiseen liittyvät kysymykset esitettiin viimeisenä taloon tulleelle opettajalle sekä rehtorille. Haastateltu opettaja kertoi perehdytyksestään, johon kuului Hurja Piruetin toimintatapojen sekä yleisten toimintatapojen läpikäyntiä ja opetussuunnitelmiin tutustumista. Lisäksi perehdytyksessä käytiin läpi materiaaleja, joita voidaan käyttää

opetuksessa. Uusi opettaja sai myös vapaasti käydä seuraamassa muiden opettajien vetämiä tunteja. Aluksi perehdytyksessä käsiteltiin ainoastaan opetukseen liittyviä asioita ja opetuksen alettua sen ohessa huomiota alettiin kiinnittää myös muihin tehtäviin, esimerkiksi laskuihin. Perehdyttäjänä toimi rehtori.

Rehtorilta kysyttiin myös miten uudet työntekijät perehdytetään organisaatioon. Perehdyttämistarkoituksessa kaikki opettajat ovat tervetulleita hallituksen kokouksiin. Lisäksi opettajille järjestetään opettajainkokouksia sekä heille jaetaan opettajainfot, jotka palvelevat myös perehdyttämisen tarvetta. Opettajainkokouksissa ovat paikalla sekä uudet että vanhat opettajat, joille orientaatio lomien jälkeen on myös tarpeen työyhteisöön sopeutumiseksi. Opettajat, jotka eivät osallistu opettajainkokouksiin syystä tai toisesta saavat infopakettin ja heidän kanssaan asiat käsitellään puhelimitse ja sähköpostitse. Suositeltavaa olisi, että kaikki opettajat osallistuisivat kokouksiin, mutta osallistumispakkoa ei ole. Opettajainkokouksessa käsiteltävät asiat ovat lukukauteen liittyviä, eli päivämääriä, mitä tapahtumia, kevään produktion aikataulutus (syksyn ensimmäisessä kokouksessa), mahdolliset kilpailuihin osallistumiset, matkat, ryhmät; minkälaisia ryhmiä kullakin on ja onko tarvetta siirtää oppilaita ryhmästä toiseen ja jaetaan kokemuksia mahdollisista koulutuksista.

Rehtori kertoi että toimistohenkilökunnan kanssa perehdytettävät asiat käydään läpi henkilökohtaisesti. Uusille opettajille, joilla ei ole opettajakoulutusta, järjestetään opintopiirejä. Näissä käsitellään konkreettisella tasolla organisaation arvoja, visioita ja tavoitteita, musiikkiasioita ja sitä miten Hurja Piruetissa asiat tehdään. Opintopiiristä perehdytettävät saavat harjoitteita ja kotitehtäviä. Myös kouluttautumiseen kannustetaan. Opetustyössä kokeneempien opettajien perehdytyksessä on hiljattain käytetty tanssituntien didaktiikan pohtimista työpareina. Tanssiopiston opetussuunnitelma ohjaa yleisiä periaatteita ja sisältöjä, mutta pohdinnan tuloksena tarkoitus luoda manuaali siitä, mitä oppilaiden tulisi osata eri luokka-asteilla, jotta voivat siirtyä seuraavalle luokka-asteelle. Mukana tässä ovat taiteen perusopetusta antavat opettajat. Rehtori mainitsi myös, että asiat oppii ajan kanssa, että kaikki tieto on haastavaa saada jaettua kerralla.

Erään aikaisemman tutkimuksen yhteydessä puhuttiin tutortoiminnasta ja nyt rehtorilta kysyttiin onko toiminta järjestelmällistä ja kuka toimii tutorina. Eräs kokeneimmista

opettajista vastasi alle kouluikäisten opetuksesta, mutta nyt rooli siirtyi eräälle toiselle opettajista. Kyseessä on lastentanssin opettajien ja ohjaajien tutorointi, joka on tavallaan systemaattista, muttei erityisen säännöllistä. Tutoropettaja on käynyt kerran lukuvuodessa tai lukukaudessa seuraamassa tutoroitavien opettajien tunteja ja sen jälkeen keskustellut niistä opettajien kanssa. Tämä on kuitenkin enemmän toive, tutoroinnin toimintamallia ei ole kirjattu mihinkään.

4.3.3 Palkitseminen

Kysyttäessä palkan perustetta, kertoi rehtori sen perustuvan tanssinopettajien työehtosopimukseen, myös niillä opettajilla, jotka eivät kuulu liittoon. Palkat ovat myös hiukan työehtosopimuksen taulukkopalkkoja korkeammat. Toinen haastatelluista opettajista tiesi tämän ja toinen ei tiennyt palkan perustetta. Organisaatiolla ei ole palkitsemisjärjestelmää, eikä myöskään suunnitelmaa palkitsemisen toteuttamisesta kertoi rehtori. Tähän yhtyi myös toinen opettajista, joka mainitsi, ettei organisaatiossa ole bonusjärjestelmää. Palkitsemisen keinoista kysyttäessä rehtori kertoi, että henkilökunnalle annetaan mielellään vastuuta, erilaisia ”tähtitehtäviä” kuten lastentanssin vastuuopettajuus. Lisäksi on muita erityistehtäviä, projekteja ja palautteenanto ja kehuminen aina kun siihen on tilaisuus ja tarve.

Opettajille järjestetään myös opettajainkokoukset ja aina kauden päätteeksi niissä on myös virkistystoimintaa, joskus matkoja, mennään katsomaan jotain esitystä, pientä hemmottelua tms. yhdessä tekemistä palkinnoksi lukukauden aikana tehdystä työstä. Opettajat saavat myös alennusta tai joskus myös ilmaiset liput mahdollisiin oppilaiden kanssa tehtäviin teatteri- tai tanssinäytöskäynteihin. Myös kouluttautumiseen kannustetaan ja ehdotukset sen suhteen otetaan vastaan, mutta rehtori totesi että hänen pitäisi ehkä vielä enemmän tuoda ehdotuksia koulutuksista opettajille. Organisaatiossa harjoitettu palkitseminen on rehtorin mukaan satunnaista, mutta kauden päätteeksi opettajille järjestettävä virkistystoiminta on enemmänkin sääntö kuin poikkeus. Projekteista opettajat saavat parempaa palkkaa ja kysymykseen siitä, onko organisaatiossa jakoperusteita sille, kuka saa minkäkin projektin on vastaus, ei varsinaisesti. Projektit pyritään jakamaan opettajille kiinnostuksen mukaan ja kenellä on mahdollisuus osallistua. Projekteja pyritään tarjoamaan eri opettajille tasapuolisesti. Kysymykseen siitä uskooko rehtori

palkitsemisen motivoivaan vaikutukseen, hän vastaa että mikäli projekteja olisi tarjolla ja opettajilla olisi tiedossa se että niistä saa ylimääräistä taloudellista hyötyä, se varmasti motivoisi.

Toisen opettajan näkemys palkitsemisen sisällöstä oli palkan lisäksi se, että osoitetaan mielenkiintoa toisia kohtaan, yhteiset kokoontumiset ja opettajien välinen tiivis yhteistyö. Motivoivaksi toinen opettajista kertoo tanssin ja lapset ja sanoo ettei kaipaa muuta kuin palkan ja sen lisäksi tärkeää on kiitoksen saaminen. Toinen opettajista kertoo motivoivaksi itse työn ja sen, että saa käyttää omia ajatuksia ja ideoita ja olla vastuussa omasta osa-alueestaan vahvasti. Palkinto on hänen mukaansa se, että itse saa vaikuttaa työhön ja miten sen sisältöä muokkaa, ei tarvitse olla kenenkään ”talutettavana” ja se että organisaation ilmapiiri on keskustelevalta. Hän oli myös sitä mieltä että yllättävät lisät ilahduttavat toki ja on mukava esimerkiksi päästä katsomaan erilaisia esityksiä tai rentoutumaan, mutta ettei odotuksia palkitsemisen suhteen ole, koska rahoitustilanne ei anna sellaiselle sijaa. Pienet työyhteisön kokoontumiset hän näkee enemmänkin työyhteisöön kuuluviksi tilanteiksi vaikka niitä toki voisi ajatella myös palkitsemisen keinona. Lisäksi oppilaiden kanssa tehdään silloin tällöin matkoja, jonka myös voi nähdä palkitsemisenä riippuen omasta näkemyksestä.

4.3.4 Työhyvinvointi

Rehtori kertoi, että Hurja Piruetin työterveyshuollon järjestää Folkhälsan. Työterveyshuolto on lakisääteinen ja opettajalla on oltava rehtorin mukaan 9-10 opetustuntia viikossa ollakseen oikeutettu työterveyshuoltoon. Työterveyshuolto sisältää opettajilla alkutarkastukset, määrävuosittaiset tarkastukset viiden vuoden välein sekä hoitoon ohjaamiset mutta ei kustanna fyysisiä hoitoja tms. Toinen haastatelluista tanssinopettajista ei ollut tietoinen siitä, kuuluuko hän työterveyshuollon piiriin mutta arvaili, ettei. Toinen opettajista taas tiesi kuuluvansa suppean työterveyshuollon piiriin ja mitä se sisältää sekä sen, missä työterveyshuolto järjestetään.

Rehtori sanoo oletuksen olevan, että tanssinopettajat ovat keskimääräistä paremmassa fyysisessä kunnossa, jonka takia sen ylläpitämiseen ei tarjota keinoja vaan se on omaehtoista. Tähän yhtyivät myös opettajat. Toinen opettajista mainitsi kuitenkin työantajan

antaman mahdollisuuden erilaisiin kursseihin osaksi työhyvinvoinnin kehittämistä. Rehtori kertoi myös että oma tanssisali erilaisine välineineen on opettajien käytössä ilman korvausta tätä omaehtoista toimintaa varten. Rehtorin mukaan tärkeää tanssinopettajan työhyvinvoinnissa on kunnon ylläpitäminen ja omasta jaksamisesta huolehtiminen, erityisesti silloin jos tekee opetustyön ohessa muutakin työtä. Ruokavalio on myös tärkeä asia, mitä välitetään myös oppilaille. Samantyyppisiä vastauksia saatiin myös opettajilta. He eivät kaivanneet lisätietoa työkyvyn ylläpitämiseksi ja kokivat että mikäli tarvetta tulevaisuudessa olisi, heillä on myös riittävät keinot tiedon omatoimiseen etsimiseen. Toinen opettajista kertoi, että omaan työhyvinvointiin ja motivaatioon vaikuttaa se, että käy itse harjoitustunneilla ja kiinnostuu tanssista enemmän ja enemmän ja toisaalta oppii myös olemaan erilaisten ihmisten kanssa. Toiselle opettajista taas tärkeää oli kollegiaalinen tuki, keskustelevuus ja se, että työyhteisön muihin jäseniin ollaan yhteyksissä myös vapaa-ajalla. Myös yhteydenpito työyhteisön ulkopuolisiin ”kollegoihin” on tärkeää. Lisäksi fyysiseen hyvinvointiin liittyen on tärkeää huolehtia oman liikkumisen monipuolisuudesta.

4.3.5 Henkilöstön osaaminen ja sen kehittäminen

Osaamista kehitetään organisaatiossa rehtorin mukaan pedagogisten työryhmien avulla, joissa kootaan välineistöä opetustyöhön. Lisäksi hän laskee myös opettajainkokoukset osaksi henkilöstön kehittämistä. Näitä on kaksi kertaa lukuvuodessa, jonka lisäksi kokouksia järjestetään erikseen liittyen projekteihin ja erityistehtäviin. Tulevaisuudessa on suunnitelmissa järjestää valmennuksia, jotka palvelevat työyhteisön kehittämistä eivätkä niinkään osaamisen kehittämistä. Organisaatiossa suositaan myös työparityöskentelyä, jolloin opettajat voivat peilata osaamistaan toisen opettajan kanssa. Kouluttautumiseen kannustetaan ja mikäli opettajat löytävät kiinnostavia kursseja ja koulutuksia, maksaa Hurja Piruetti kurssin kustannukset sekä hoitaa ilmoittautumisen. Tiedon etsintä on osittain opettajien itsensä vastuulla, mutta myös rehtori välittää opettajille tietoa tulossa olevista kursseista.

Molemmat haastatellut opettajat olivat sitä mieltä, että organisaation sisällä ei varsinaisesti tarjota kehittämiseen mahdollisuuksia. Toinen opettajista sanoi että käymällä itse tanssitunneilla kehittyi ja hän oli sitä mieltä että kehittämisen keinoja voi myös kysyä

organisaation sisällä rehtorilta tai muulta henkilökunnalta tarpeen mukaan ja lisäksi kehittyä voi kouluttautumalla ja keskustelemalla. Toinen opettajista koki tärkeäksi myös uuden tiedon ammentamisen organisaation ulkopuolelta käymällä kursseilla omatoimisesti ja lukemalla erilaisia julkaisuja tanssin aihealueelta. Hän koki myös saavansa riittävästi tietoa eri lähteistä. Molemmilla opettajilla oli tiedossa se, että kursseille saa osallistua ja kustannuksiin osallistutaan.

4.3.6 Työsuhdeasiat

Rehtori kertoi palkanmaksusta, eli palkkojen maksu tapahtuu määrättyjen päivämäärien mukaa kaksi kertaa lukuvuodessa, 10 viikon jaksoissa eli osa palkasta maksetaan aina etukäteen. Tämä käytäntö koskee osaa opettajista. Lopuille opettajille ja toimistohenkilökunnalle maksetaan palkka kerran kuussa jolloin palkkapäivä on kuun viimeinen. Opettajat täyttävät tuntilistaa, josta on olemassa useampia versioita. Olemassa on pohja, mutta tietokoneohjelmien puutteessa palautus- ja täyttökäytäntö vaihtelee hiukan.

Opettajien ollessa poissa, olisi rehtorin mukaan suotavaa että he itse järjestäisivät sijaisen opettajainfon sijaislistalta. Mahdollisuuksien mukaan olisi suotavaa jos sijainen pyysisi samana. Osa opettajista soittaa kuitenkin rehtorille ja hän järjestää sijaisen ja varmistaa että tunnille on opettaja. Mikäli kyseessä on sairaspoissaolo, toimittavat opettajat lääkärintodistuksen rehtorille.

4.3.7 Kommunikaatio ja viestintä

Haastateltavien mukaan organisaation kommunikaatiovälineinä toimivat pääasiassa sähköposti, puhelut, tekstiviestit, facebook ja kokoukset. Kaikkien mielestä viestintä toimii näiden välineiden avulla hyvin. Rehtori oli myös mielissään siitä, että opettajat kommunikoivat paljon keskenään ja sopivat asioista. Toinen opettajista oli sitä mieltä että kasvokkain viestintä on tehokkainta ja koki että tapaa muita usein eikä tämä ollut ongelma. Toinen opettajista taas koki että tapaamisia kasvokkain ei ole niin usein, joutuksen käytännön asioista. Hän oli myös sitä mieltä että useammin järjestettävät yhteiset tapaamiset loisivat yhteenkuuluvuuden tunnetta ja kommunikaatio olisi erilaista kuin sähköpostitse. Tällöin tulisi helpommin kysytyä pikkuasioita. Hän antoi myös kehitysideana sen, että uusille opettajille tulisi tarkemmin avata perinteitä, tapahtuneita asioita

ja sitä mihin asiat ja tekeminen perustuvat. Monet asiat ovat vanhemmalle opettajakunnalle itsestäänselvyksiä ja tämän takia niitä tulisi avata uudelleen ja uudelleen niin että ne tulisivat tutuiksi myös uudemmille opettajille.

Rehtori kertoi että vastualueet ovat jakautuneet osittain kiinnostuksen mukaan, kuten kevätnäytösten puvustus ja siihen liittyvät tehtävät. Rehtori hoitaa kuitenkin kaikki pankkiasiat. Toimistoassistentin tehtäviin kuuluu muun muassa laskutus ja tiedottaminen sekä back office -työt. Molemmille opettajille oli selvää kenen puoleen missäkin asiassa tulee kääntyä.

4.3.8 Itse työ

Rehtori kertoi opettajilla olevan vapaat kädet opetuksen suunnittelussa. Lisäksi pienten hankintojen tekeminen on sallittua, mutta henkilökunta kuitenkin useimmiten kysyy luvan varmuuden vuoksi. Myös kysymyksissä, joihin opettajat eivät osaa vastata, tulisi kääntyä esimerkiksi rehtorin puoleen sen sijaan että asiakkaalle suoraan sanottaisiin, ettei tiedetä. Opettajilla oli samanlainen käsitys asioita. Lisäksi toinen opettajista mainitsi että rehtoriin ollaan yhteydessä tilavarauksista, lisäharjoituksista ja niihin liittyvistä palkkakustannuksista sekä mahdollisista tilavuokrista. Kevätnäytösten musiikkivalinnat pitää myös toisen opettajan mukaan tarkistuttaa.

Tuotemyyntiin liittyen toinen opettajista mainitsi että olisi hienoa, jos pysyvät tiedot kuten IBAN- ja BIC -koodit olisivat valmiina laskupohjissa virheiden minimoimiseksi. Lisäksi tuotemyynti ei ole hänen mukaansa niin toimivaa oman toimitilan ulkopuolella, kun tuotteet eivät voi olla jatkuvasti esillä.

4.3.9 Henkilöstöopas

Rehtorin oli sitä mieltä että opettajien tuntiraportin voisi laittaa henkilöstöoppaan liitteeksi. Lisäksi siihen voitaisiin liittää oppilastietolomake, tilauslomake ja laskumalli, josta löytyisivät tilinumerot ja muut tärkeät tiedot. Lisäksi rehtori toivoi henkilöstöoppaan sisältävän organisaation perustiedot, sen miten asioita Hurja Piruetissa hoidetaan, palkka-asiat, kouluttautumiseen liittyvät asiat, vastualueet, yhteystietoja, organisaation arvot, työyhteisön eri osa-alueiden selvennys. Hänellä oli ajatuksia myös rakenteen suh-

teen. Ensi tulisi esitellä työyhteisö ja sen arvot ja sitten muuta tietoa. Oppaan tulisi olla helppolukuinen ja pientenkin asioiden tulisi löytyä helposti. Opasta olisi hänen mukaansa hyvä pitää yllä sähköisesti mutta myös tulostettuna versiona, joka jaetaan kaikille työntekijöille. Päivittäjänä toimisi toimistoassistentti ja päivitykset tehtäisiin kerran lukukaudessa tai vähintään kerran vuodessa niin että syksyksi päivitetäisiin uudet tiedot. Opettajat olivat päivityksestä samaa mieltä.

Opettajat toivoivat ohjeistusta laskutukseen sekä hintoja, alennuksia, yhteystietoja, yleisiä sääntöjä ja työsuhteeseen liittyviin asioihin. Toinen opettajista mainitsi myös sen, että organisaation arvojen olisi hyvä löytyä oppaasta. Lisäksi hänen mielestään käytännön asioiden kuten esimerkiksi tilojen lukitsemisen ja musiikkilaitteiden käytön olisi hyvä löytyä oppaasta. Hän kaipasi myös vastuualueiden selkeytystä, jotta tiedetään keneltä mitään kysyä ja voidaan ohjata asiakkaat oikealle taholle. Myös toiminta sairastapauksissa, sijaisten hankkiminen, työterveyshuolto ja työehtosopimus olisi hyvä löytyä oppaasta.

4.3.10 Arvot ja visio

Arvoista ja visiosta kysyttäessä rehtori kertoi että yhteisöllisyys näkyy tunneilla, näytöksissä ja tapahtumissa kun kaikki kannustavat toinen toistaan. Opettajille se näkyy yhteisissä tapahtumissa, puhelinkeskusteluissa ja yleisesti avoimessa työilmapiirissä. Yksilöllisyys taas näkyy oman työn tekemisessä omalla tavalla, rehtori ei anna ohjeita miten kenenkin tulisi opettaa vaan arvostetaan jokaisen persoonaa. Yhteistoiminta taas kuuluu yhteisöllisyyteen, että tehdään yhdessä. Toinen opettajista kokee kasvaneensa organisaation arvoihin ja että ne näkyvät omassa opetuksessa, mutta ei kuitenkaan osaa sanoa mitkä ne ovat ja sanookin että olisi hyvä jos ne löytyisivät oppaasta. Myös toinen opettajista seisoo arvojen takana ja tiedostaa ne, vaikkei pysty niitä suoraan kertomaankaan. Hän halusi myös painottaa sitä, että yhteen hiileen puhaltamisen into ja uusien ideoiden tukeminen ovat työyhteisön voimavara, joka toimii motivoivana tekijänä.

5 Johtopäätökset henkilöstöopasta varten

Tehtyjen haastatteluiden perusteella valittiin aihepiirejä ja asioita, jotka kirjataan henkilöstöoppaaseen. Vaikka opettajille oli selvää heidän oma työnkuvansa, kirjataan oppaaseen kuitenkin opettajan työn vastuut ja tehtävät pääpiirteittäin. Näin varmistetaan yhdenmukainen toiminta. Lisäksi mainitaan lastentanssin vastuuopettajan rooli, jotta kaikki opettajat tiedostavat mistä on kyse. Työtehtävien lisäksi oppaassa kerrotaan pääpiirteittäin myös toimiston puolen työnkuvat, jotta opettajat pystyvät ohjaamaan oppilaat kysymään asioita oikeilta tahoilta.

Perehdyttämiseen liittyen kuvataan organisaation perehdyttämisprosessia. Perehdyttämissuunnitelmaa ei organisaatiossa ole, mutta aiheeseen on kuitenkin paneuduttu jonkin verran ja tässä perehdyttämistoimenpiteitä kirjataan ylös. Oppaassa mainitaan perehdyttäjä, eli rehtori. Organisaatiossa perehdytetään sekä opetustyössä kokemattomia opettajia sekä sellaisia, joilla on valmiiksi opetuskokemusta. Näiden molempien perehdyttämisen pääpiirteet kirjataan oppaaseen. Lisäksi on molempia koskevia perehdytysasioita kuten Hurja Piruetin toimintatavat ja opetussuunnitelma. Kirjaamalla nämä asiat henkilöstöoppaaseen luodaan sekä perehdyttäjälle että perehdytettävälle käsitys siitä, mitä perehdyttämiseen kuuluu. Perehdyttämisen yhteydessä mainitaan myös tutortoiminnasta. Se kuuluu osittain myös henkilöstön kehittämiseen, mutta se voidaan yhtä lailla mainita myös perehdyttämisen yhteydessä.

Toinen tanssinopettajista ei tiennyt mihin hänen palkkansa perustuu, joten työehtosopimus liitetään oppaaseen. Näin on helppo tarkistaa mieltä askarruttavat asiat työehtosopimuksesta. Todellisuudessa Hurja Piruetin palkat ovat hiukan korkeammat kuin taulukon mukaiset palkat ja tämä mainitaan myös oppaassa. Organisaatiossa ei ole palkitsemisjärjestelmää ja painotus on enemmän aineettoman palkitsemisen puolella. Joidakin satunnaisia taloudellisenkin palkitsemisen keinoja on kuitenkin käytössä. Nämä ja käytössä olevat aineettoman palkitsemisen keinot mainitaan oppaassa. Opettajat arvostavat aineetonta palkitsemista, esimerkiksi kiitoksen ja vastuun saamista sekä vaikutusmahdollisuuksia omaan työhön ja oppaassa pyritään tuomaan tämän aineettoman palkitsemisen merkitys myös esiin.

Työhyvinvointiin liittyvät asiat ovat tanssinopettajilla hyvin hallussa. Erityisesti fyysiseen hyvinvointiin liittyvät asiat olivat opettajille tuttuja, joten niitä ei henkilöstöoppaassa käsitellä. Haastatteluissa painopiste oli pitkälti fyysisessä puolessa, joten oppaassa voitaisiin käsitellä työhyvinvointia ja sen merkitystä yleisesti. Lisäksi oppaassa mainitaan mahdollisuus käyttää omaa salia hyvinvoinnin ylläpitämiseen. Työterveyshuollon piiriin kuulumisen perusteet ja toiminta sairaustapauksissa tulee myös osaksi opasta. Tällainen ajatus tuli opettajien suunnalta.

Haastatteluissa kävi ilmi, että organisaatio kannustaa kouluttautumiseen ja kursseilla käymiseen ja tämä tuodaan esiin myös henkilöstöoppaassa, jotta kaikki opettajat ovat varmasti tietoisia asiasta. Oppaassa kerrotaan myös miten opettajien tulisi toimia ollessaan kiinnostuneita jostakin kurssista. Omatoimisuuteen kannustetaan, mutta myös rehtorilta saa vinkkejä erilaisista kursseista. Tämä ohje lisätään myös oppaaseen.

Palkanmaksuun liittyvät asiat otetaan myös mukaan oppaaseen, eli milloin palkat maksetaan. Palkkoja varten henkilökunnalle on olemassa sähköinen tuntilista, josta on useita versioita ja jonka palautuskäytännöt vaihtelevat. Tästä syystä liitetään tuntilista henkilöstöoppaaseen. Haastatellutkin olivat sitä mieltä, että tuntilomake olisi hyvä liittää oppaaseen. Tällöin opettajat voivat tarvittaessa käyttää paperista versiota. Myös toive sijaisien järjestämisestä tunneille opettajan oman poissaolon takia lisätään oppaaseen. Lista sijaisista on näin myös tarkoituksenmukaista löytyä oppaasta. Tällä lisätään opettajien välistä yhteistyötä.

Käytössä olevat kommunikaatiovälineet ovat opettajilla tiedossa, mutta ne kirjataan oppaaseen silti. Näin myös uutena taloon tulevat opettajat saavat kuvan siitä, mitkä välineet ovat käytössä. Tuotemyyntiin liittyen toinen opettajista mainitsi, että olisi hyvä, jos tilinumero ja muut pysyvät tiedot olisivat laskupohjissa jo valmiiksi virheiden minimoimiseksi. Tähän ei tämänhetkisellä laskutuskäytännöllä saatu ratkaisua, mutta oppaaseen kirjataan kuitenkin laskutustiedot, jotta ne löytyvät kaikilta varmasti.

Edellä mainitut oppaaseen kirjattavat asiat olivat pitkälti myös rehtorin toivelistalla oppaan suhteen. Oppaasta pyritään tekemään mahdollisimman selkeä ja helppolukuinen.

Ensin kerrotaan organisaatiosta ja sen toiminnasta, jonka jälkeen tulevat käytännön asiat. Opas tulee sisältämään myös organisaation arvot ja toiminta-ajatuksen. Näitä avataan myös hiukan, jotta ne olisivat kaikille selvät. Kumpikaan opettajista ei suoraan osannut luetella arvoja, vaikkakin niiden mukaisesti toiminta olikin heille tuttua. Oppaan päivittäminen tulee joko rehtorin tai toimistoassistentin tehtäväksi. Suositeltava päivitysaikataulu on kerran vuodessa syyslukukauden alla. Opas tulostetaan toiveiden mukaisesti jokaiselle opettajalle. Sähköisen version on tässä vaiheessa tarkoituksenmukaisinta olla päivittävän henkilön hallinnassa.

6 Oman oppimisen analyysi

Opinnäytetyöprosessi lähti käyntiin lokakuussa 2010 aiheanalyysin palautuksella. Varsinainen työskentely opinnäytteen parissa alkoi kuitenkin vasta tammikuussa 2011. Siitä alkoi pikkuhiljaa hahmottua sekä kirjallisuusosuuden että produktin sisältö. Aluksi oli vaikeaa eriyttää opinnäytetyön kannalta relevantti tieto siitä tiedosta, joka kirjoittajalla muuten on organisaatiosta. Myös rajauksen kanssa oli haasteita ja opponointiparikin suositteli aiheen tiukempaa rajausta.

Painopiste siirtyi lopulta organisaatiokäyttäytymisestä henkilöstöprosesseihin ja organisaatiokäyttäytyminen jätettiin lopulta kokonaan pois työstä ja keskityttiin organisaation kannalta relevantteihin henkilöstöprosesseihin. Kirjoittamisen edetessä aihe tarkentui ikään kuin itsestään ja alun perin ajateltuja osa-alueita jäi pois, koska ne eivät enää palvelleet opinnäytetyön tarkoitusta. Alun perin produktia varten oli tarkoitus haastatella jopa koko opettajakuntaa, mutta lopulta päädyttiin haastattelemaan vain kahta opettajaa ja rehtoria. Tämä oli riittävä määrä materiaalin keräämiseksi. Haastatteluiden tekeminen onnistui suunnitellusti.

Henkilöstöprosessit olivat minulle tuttuja jo entuudestaan, mutta opinnäytetyöprosessin aikana olen tutustunut niihin entistä tarkemmin ja näin osaamiseni ja ymmärtämykseni niihin liittyen on syventynyt. Niiden laajuus ja merkitys ovat minulle nyt paljon selkeämpiä. Olen saanut näkökulmaa myös siihen, että henkilöstöasiat voidaan hoitaa hyvin myös pienillä resursseilla, mutta mikäli organisaatiolla on siihen tarvittavat taloudelliset resurssit, on se yksinkertaisempaa. Opinnäytetyötä kirjoittaessani havahduin myös siihen kuinka kaikki henkilöstöprosesseihin kuuluvat asiat vaikuttavat toinen toisiinsa ja kuinka tärkeää henkilöstöasioiden huolellinen hoitaminen organisaation kannalta onkaan. Lisäksi kiinnitin huomiota siihen, että henkilöstöprosesseissa ei loppujen lopuksi ole kyse lainkaan vaikeista asioista vaan hyvin käytännön läheisistä asioista, joista osaan voidaan vaikuttaa pienilläkin toimenpiteillä. Prosessin aikana minulle on myös tarkentunut se, minkä henkilöstöprosessien kanssa haluaisin tulevaisuudessa työskennellä.

Lähteet

Arnold, J., Randall R. et al. 2010. Work Psychology. Understanding Human Behaviour in the Workplace. 5th edition. Pearson Education Limited. Harlow. England.

Aula, P. 2008. Organisaatioviestinnän merkitys: tuleeko hyvä käytäntö aina hyvästä teoriasta? Teoksessa Aula. P. (toim.) 2008. Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Infor Oy.

Dalkir, K. 2011. Knowledge Management in Theory and Practice. 2nd edition. Massachusetts Institute of Technology. USA.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. ja Ylikorkala, A. 2005. Palkitse taitavasti. Palkitsemistavat johtamisen välineenä. WSOY. Helsinki.

Helle, M. 2004. Etätyö. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Helsilä, M. 2002. Käytännön henkilöstötyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. ja Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Hämeenlinna.

Hurja Piruetti 2011. Hurja Piruetti Länsi-Uudenmaan tanssiopisto. Luettavissa: <http://www.hurjapiruetti.com/>. Luettu 17.8.2011.

Hurja Piruetti 2011a. Hurja Piruetti Länsi-Uudenmaan tanssiopisto. Opetussuunnitelma. Luettavissa: <http://www.hurjapiruetti.com/images/opetussuunnitelma.pdf>. Luettu 21.11.2010.

Kaivola, T. ja Launila, H. 2007. Hyvä työpaikka. Yrityskirjat. Helsinki.

Kangas, P. & Hämäläinen, J. 2007. Perehdyttämisen suunnittelu ja toteutus. 1. painos. Työturvallisuuskeskus.

Kauhanen, J. 2006. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 8. uudistettu painos. WSOY Oppimateriaalit Oy.Helsinki.

Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen.Infor.

Kupias, P. ja Peltola R. 2009. Pehdyttämisen pelikentällä. Palmenia. Helsinki.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin - luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Lepak, D. ja Gowan, M. 2010. Human Resource Management. Managing Employees for Competitive Advantage. Pearson Prentice Hall. Upper Saddle River. USA.

Lepistö, I. 2004. Työpaikkakouluttajan käsikirja. 2. uudistettu painos. Työturvallisuuskeskus. Helsinki.

Luoma, K., Troberg, E., Kaajas, S. & Nordlund H. 2004. Ei ainoastaan rahasta - osaamisen kokonaispalkitseminen. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki.

Manka, M-L. 2006. Tiikerinloikka työniloon ja menestykseen. Talentum. Helsinki.

Myyry, L. 2008. Osaamisen johtamisen hyviä käytäntöjä – tuottavuutta ja hyvinvointia työpaikoille. Tykes. Helsinki.

Mönkkönen, K. ja Roos, S. 2009 Työyhteisötaidot. UNIpress.

Paasivaara, L. ja Nikkilä, J. 2010. Yhteisöllisyydestä työhyvinvointia. Kirjapaja. Helsinki.

Parviainen, M. 2011. Opinnäytetyöpäiväkirja.

Robbins, S.P. ja Judge, T.A. 2009. Organizational Behavior.13th Edition.Pearson Prentice Hall.

Robbins, S.P., Judge, T.A. and Campbell, T.T. 2010. Organizational Behaviour. Pearson Education Limited. Harlow. England.

Salmela-Aro, K. ja Niemi, J-E. Mikä meitä motivoi? Teoksessa Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.) 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa s. 132-148. 1. painos. WSOY. Helsinki.

Salojärvi, S. 2006. Osaaminen, työhyvinvointi ja luovuus – positiivinen kierre. Teoksessa Vesterinen, P. (toim). Työhyvinvointi ja esimiestyö s. 49-60. WSOYpro. Helsinki.

Sosiaali- ja Terveysministeriö 2011. Työsuojaus -> Työhyvinvointi. Luettavissa: <http://www.stm.fi/tyosuojaus/tyohyvinvointi>. Luettu 4.6.2011.

Työturvallisuuslaki 23.8.2002/738.

Vartiainen, M. & Kauhanen, J. (toim.) 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. 1. painos. WSOY. Helsinki.

Väitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen – strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Vilka, H. ja Airaksinen, T. 2003. Toiminnallinen opinnäytetyö. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Jyväskylä.

Österberg, M. 2009. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Kauppakamari.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset tanssinopettajille

Haastattelukysymyksiä: Tanssinopettajat

1. Yleistä

- mitä kaikkea työtehtäviisi kuuluu?
- kuuluuko toimenkuvaasi opetustyön lisäksi muutakin?
- minkälaista vastuuta sinulla on työssäsi tanssinopettajana?

2. Perehdyttäminen (Mea)

- millaista perehdyttämistä organisaatiossa annetaan? (miten sinua perehdytettiin tehtäviisi?)
- minkälaisia asioita perehdyttämisen yhteydessä käsiteltiin?
- mitä olisit kaivannut lisää?
- saitko perehdytysvaiheessa riittävästi tukea ja tietoa siitä, miten toimia eri tilanteissa? jos et, niin mitä parannettavaa olisi?
- kuka sinua perehdytti?
- tuliko sinulle selväksi, mihin kaikkeen sinua perehdytettiin?

3. Palkitseminen

- mitä sana palkitseminen tuo mieleen?
- tiedätkö mihin palkkasi perustuu? Mikä työehtosopimus sinua koskee?
- minkälaista palkitsemista organisaatiossa mielestäsi harjoitetaan?
 - o mikä sinua motivoi?
 - o kaipaisitko organisaatioon palkitsemisjärjestelmää? minkälaista?
 - o arvostatko aineetonta palkitsemista (itsensä kehittämismahdollisuudet, urakehitys, palaute työstä (kiitos ja tunnustukset), organisaation edustaminen organisaatiossa tai ulkopuolella)
 - o Millä tavoin palkitsemisjärjestelmä vaikuttaisi työsi laatuun?

4. Työhyvinvointi

- oletko oikeutettu työterveyshuoltoon? missä se järjestetään?

- minkälaisia välineitä työnantajasi tarjoaa työkyvyn ylläpitämiseen? (fyysinen ja henkinen hyvinvointi)
 - o miten pidät yllä työkykyäsi?
- mikä on tanssiopettajan työssä tärkeintä työkyvyn ylläpitämisessä, mihin pitäisi kiinnittää erityishuomiota?
- kaipaisitko lisätietoa työhyvinvoinnista, työkyvyn ylläpitämisestä tms?
- miten toimia jos koet työhyvinvointiasi /-kykyäsi alentuneen?

5. Henkilöstön osaaminen ja kehittäminen

- miten kehität omaa osaamistasi? tarjoaako työpaikka mahdollisuuksia tähän?
- mistä saat tietoa mahdollisuuksista osaamisesi kehittämiseen?
- onko sinulla riittävästi tietoa ja mahdollisuuksia osaamisesi kehittämiseen?
- onko sinulla ideoita osaamisen kehittämistä ajatellen?

6. Kommunikaatio ja viestintä

- Minkälaista viestintää organisaatiossa harjoitetaan? (välineet?)
- Miten viestintä toimii organisaatiossa, oletko tyytyväinen siihen?
 - o miten kommunikaatiota voisi mielestäsi kehittää?
- mistä asioista kaipaisit lisäohjeita tai perehdytystä?
- Kenen puoleen sinun tulee kääntyä missäkin asiassa?

7. Itse työn tekeminen

- onko ideoita tuotemyynnin järjestämiseen? Esim. miten laskujen kirjoittaminen hoituisi helposti tms.
- kenen kaikkien yhteystietoja tarvitsette? (vai eikö listausta tarvita kun teillä numerot puhelimessa jne?)
- tuleeko mieleen lomakkeita tms. jotka olisi mielestäsi hyvä liittää oppaaseen?
- missä asioissa sinulla on vapaus tehdä päätöksiä itsenäisesti ja milloin sinun tulee varmistaa asia esimieheltäsi tai joltakulta muulta?

8. Henkilöstöopas

- mitä toivoisit henkilöstöoppaalta? minkälaisia asioita siitä mielestäsi pitäisi löytyä?
- missä muodossa henkilöstöopas olisi mielestäsi toimivin?
 - o missä sen mielestäsi pitäisi sijaita?
 - o kenen tehtävä on päivittää opasta?
 - o kuinka usein opasta pitäisi mielestäsi päivittää?

9. Yleistä

- mikä sinusta on organisaation toiminnassa haasteellisinta
 - o onko sinulla ideoita tämän osa-alueen kehittämiseen?
- mikä on Hurja Piruetin visio ja arvot? mitä niillä tarkoitetaan?

- haluaisitko vielä tuoda jotain sellaisia asioita esiin, joista ei haastattelun aikana keskusteltu?

Liite 2. Haastattelukysymykset tanssiopiston rehtorille

Haastattelukysymyksiä: Rehtori

10. Perehdyttäminen

- millä tavalla uudet työntekijät perehdytetään työyhteisöön? (koko henkilöstön yhteiset tapaamiset tms?, opintopiiristä oli jo henkilöstöanalyysin yhteydessä puhetta)
- minkälaisia asioita perehdyttämisen yhteydessä käsitellään?
- Henkilöstöanalyysin haastattelussa oli puhe tutortoiminnasta. Onko se järjestelmällistä ja kuka toimii tutorina?

11. Palkitseminen

- mikä/mitkä työehtosopimus koskee henkilökuntaa?
 - o ovatko palkat näiden työehtosopimusten suositusten mukaisia, vai onko ne sovittu paikallisesti?
- minkälaista palkitsemista organisaatiossa harjoitetaan? (aineettoman ja taloudellisen palkitsemisen keinot?)
 - o palkitsemisjärjestelmää ei ole (henkilöstöanalyysi), mutta onko olemassa jotain suunnitelmaa palkitsemisesta vai onko se satunnaista?
 - o vastuuroolien, paremmin palkattujen projektien vetämisen jne. käyttö palkitsemisen keinona, onko tähän tiettyjä jakoperusteita?
- Uskotko, että palkitseminen (taloudellinen tai aineeton) motivoisi työntekijöitä parempaan suoritukseen?

12. Työhyvinvointi

- mitkä ovat perusteet työterveyshuollon piiriin kuulumiselle?
- mitä työterveyshuolto sisältää ja missä se järjestetään?
- tarjoaako HP välineitä työntekijöiden työkyvyn ylläpitämiseen? (fyysinen ja henkinen hyvinvointi)
- mikä on tanssiopettajan työssä tärkeintä työkyvyn ylläpitämisessä, mihin pitäisi kiinnittää erityishuomiota?

13. Työsuhdeasiat

- miten työsuhde päätetään?
- milloin maksetaan palkat? joka kuun tietty päivä tms?
- onko olemassa yhdenmukainen tuntilista tms?
- kenelle ilmoitetaan poissaolot ja mistä sijaiset?

14. Henkilöstön osaaminen ja kehittäminen

- miten osaamista kehitetään organisaatiossa?
- HP maksaa kurssit jne, mutta miten hoituu käytännössä, hoitavatko opettajat itse ilmoittautumisen ja maksut ja sitten kuitit vai hoitaako joku muu kaiken ja opettaja menee vaan kurssille?
- mistä löytyy tietoja tarjolla olevista kurssivaihtoehdoista?
- kuinka usein järjestetään opettajainkokouksia tai muita kokouksia? (henkilöstö-analyyssissä oli puhe, että ne ovat myös osa henkilöstön kehittämistä)

15. Kommunikaatio ja viestintä

- Minkälaista viestintää organisaatiossa harjoitetaan? (välineet?)
- Miten viestintä toimii organisaatiossa, oletko tyytyväinen siihen?
- kenen puoleen missäkin asiassa käännetään? Työnjako.

16. Itse työn tekeminen

- tuleeko mieleen lomakkeita tms. jotka olisi mielestäsi hyvä liittää oppaaseen? (oppilastietolomake, tuntiraportin pohja, tilauslomake tuotteille)
- missä asioissa opettajilla on vapaat kädet ja milloin tulee kysyä esimieheltä tai joltakulta muulta?

17. Henkilöstöopas

- mitä toivoisit henkilöstöoppaalta? minkälaisia asioita siitä mielestäsi pitäisi löytyä?
- missä muodossa henkilöstöopas olisi mielestäsi toimivin?

- missä sen mielestäsi pitäisi sijaita?
- kenen tehtävä on päivittää opasta?
- kuinka usein opasta pitäisi päivittää?

18. Yleistä

- mikä sinusta on organisaation toiminnassa haasteellisinta (liittyen esim organisaatorakenteeseen, viestintään tai johonkin muuhun?)
 - onko sinulla ideoita tämän osa-alueen kehittämiseen?
- miten Hurja Piruetin visio ja arvot näkyvät henkilöstölle?
- haluaisitko vielä tuoda jotain sellaisia asioita esiin, joista ei haastattelun aikana keskusteltu?