

LAB ammattikorkeakoulu
Liiketalous Lappeenranta
Liiketalouden ylempi AMK-koulutus
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Eva Engman

Palkitseminen organisaation muutostilanteessa

Opinnäytetyö 2020

Tiivistelmä

Eva Engman

Palkitseminen organisaation muutostilanteessa, 80 sivua, 3 liitettä

LAB ammattikorkeakoulu

Liiketalous Lappeenranta

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Opinnäytetyö 2020

Ohjaaja: lehtori Heli Korpinen, LAB ammattikorkeakoulu

Opinnäytetyönä tehdyn tutkimuksen tarkoituksena oli saada selville, mitkä asiat tuntuvat henkilöstöstä palkitsevilta organisaation muutostilanteessa, jotta heidän työmotivaationsa ja sitoutumisasteensa säilyisivät tai kohenisivät. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millä tavoin aineellista ja aineetonta palkitsemista voidaan hyödyntää näiden nimettyjen tavoitteiden saavuttamisessa. Lähiesimiesten rooli on erittäin tärkeä palkitsemisen tehokkaassa hyödyntämisessä ja tutkimus käsitteli tätäkin osa-aluetta henkilöstön näkökulmasta ja kokemuksiin katsoen.

Tutkimuksen tutkimusote oli kvalitatiivinen eli laadullinen. Tämän tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen keskiössä oli palkitseminen muutostilanteessa, jonka ympärillä olivat muutoksen haasteet, palkitsemisen kokonaisuus, lähiesimiestyö, motivoituminen ja sitoutuminen. Teoriatietoa kerättiin kirjallisuudesta, artikkeleista ja Internetistä. Nämä yhdessä muodostivat pohjan teemahaastatteluiden kysymysten laadinnalle. Tutkimuksessa aineisto kerättiin teemahaastatteluilta, jotka tehtiin puhelinhaastatteluina Teams-ohjelman avulla. Haastattelut olivat yksilöhaastatteluja. Aineisto analysoitiin teorialähtöisesti.

Saatujen tulosten mukaan työntekijöitä palkitsee itse työssä mielekäs työn sisältö, projektien huolellinen loppuun saattaminen ja hyvä työyhteisö. Sitoutumisen kannalta työssä kehittyminen ja mahdollisuus kouluttautumiseen olivat tärkeässä asemassa. Valta päättää omien työtehtävien suorittamisesta ja joustavuus työaikojen suhteen antavat työntekijöille tunnetta itsenäisyydestä, minkä he katsovat olevan positiivinen kannustin. Henkilöstön työmotivaatiota kasvattaisi runsas palautteenanto, joka osaltaan toimii myös arvostuksen näyttämisenä henkilöstöä kohtaan. Tutkimuksen mukaan työntekijät kokevat palkitsemisena yhteisen vapaamuotoisen ajanvieton, jota halutaan lisää yhteishengen rakentamiseksi. Aineellisen palkitsemisen osalta toivotaan oikeudenmukaisesti rakennettua bonuspalkkiojärjestelmää.

Asiasanat: palkitsemisen kokonaisuus, organisaatiomuutos, työmotivaatio, sitoutuminen

Abstract

Eva Engman

The role of the rewarding system in the organizational change, 80 pages, 3 appendices

LAB University of Applied Sciences

Department of Business Administration Lappeenranta

Master's Degree Programme in Business Administration

Master of Business Administration

Master's Thesis 2020

Instructor: Ms Heli Korpinen, Lecturer, LAB University of Applied Sciences

The purpose of the research was to find out reasons why people stay in the organization in hard times. The focus was on the rewarding system. Rewarding is the element that supposed to help to keep personnel, to motivate them and to create commitment for an organization. In addition, the research considered that superiors have an important role to use and communicate forward to employees the tools that reward offers.

The theoretical part of this study consisted of monetary and non-monetary rewarding, motivation, commitment, organizational change and the role of superiors. The information was gathered from literature, articles and the Internet. The study was conducted as qualitative research. The data for this thesis were collected by interviewing employees via Teams.

Based on the findings, the employees feel that meaningful content of work and a good work community are rewarding. Independence at work is a factor that motivates highly. The employees also value flexible working hours and opportunity to study and develop further in the profession.

The results of the study show that the employees wish to have more feedback from their superiors. Regular feedback is also a matter of showing to people respect and appreciation. Casual free time with colleagues is also a way to reward employees and increase commitment to the company. As regards monetary rewards, an equitable bonus system is desired.

Keywords: rewarding system, organizational change, motivation, commitment

Sisällys

1	Johdanto.....	5
1.1	Tutkimuksen tausta.....	6
1.2	Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset.....	7
1.3	Tutkimusote	8
1.4	Tutkimuskysymykset.....	9
1.5	Teoreettinen viitekehys	9
2	Organisaatiomuutos.....	13
2.1	Muutoksen vaiheet.....	13
2.2	Muutoksen haasteet	15
3	Palkitseminen	18
3.1	Palkitsemisen kokonaisuus.....	18
3.2	Aineellinen palkitseminen	20
3.3	Aineeton palkitseminen.....	22
3.4	Esimies ja palkitseminen.....	25
4	Sitoutuminen ja työmotivaatio	29
4.1	Sitoutuminen.....	29
4.2	Työmotivaatio	32
5	Motivaatioteoriat	36
5.1	Tarvehierarkia.....	36
5.2	Kaksifaktoriteoria	38
5.3	Odotusarvoteoria	40
5.4	Itsemääräämisteoriat	42
5.5	Työn imu	45
6	Tutkimuksen toteutus.....	48
6.1	Tutkimusmenetelmä ja analyysi.....	48
6.2	Aineiston keruu	49
7	Tutkimustulokset.....	52
7.1	Palkitseminen	52
7.2	Lähiesimiestyö	54
7.3	Sitoutuminen.....	55
7.4	Työmotivaatio	58
7.5	Haastateltavien kehitysideat	60
8	Yhteenveto ja pohdinta	62
8.1	Yhteenveto tutkimustuloksista	62
8.2	Pohdinta kehitysehdotuksista	67
8.3	Validiteetti ja reliabiliteetti.....	70
	Lähteet.....	73

- Liitteet: Liite 1: Haastattelurunko
 Liite 2: Sähköpostiviesti haastateltaville
 Liite 3: Kokonaispalkitsemisen kuva haastateltaville

1 Johdanto

Nykyisin työyhteisöissä muutokset ovat jatkuvia ja myös talouden uhkakuvat toteutuvat lopulta joissakin organisaatioissa. Monissa työpaikoissa on saatava aiempaa enemmän tulosta aikaiseksi entistä pienemmillä resursseilla. (Sinokki 2016, 22.) Samaan aikaan organisaatioiden palkitsemispanokset ovat yleensä silti suuria, mutta suunnataanko niitä oikein, jotta päästään haluttuun lopputulokseen? Palkitsemisella voidaan vaikuttaa hyvinkin positiivisesti muutosjohtamiseen ja sen helpottamiseen sekä oikeanlaisen organisaatiokulttuurin ja ilmapiirin kehittymiseen, eli niihin asioihin, jotka tuovat mukanaan uutta tuloksellisuutta ja koko organisaation eteenpäin suuntautumista. Toimiva palkitsemisjärjestelmä auttaa kohdentamaan henkilöstövoimavarat niin, että mahdollisuudet organisaation toiminnan ja talouden kehittymiselle ovat olemassa. Samalla luodaan tuki henkilöstön hyvinvoinnille. (Rantamäki, Kauhanen & Kolari 2006, 31 & 33.)

Taloudellisesti epävarmoina aikoina palkitseminen on organisaatioissa erityisen tärkeätä, jotta huonojen aikojen yli selvitään johdon ja henkilöstön yhteistyöllä. Organisaation olisi kyettävä pitämään oikeat henkilöt palkkalistoilla. Menestyneimmät yritykset panostavat henkilöstön kehittämiseen myös huonoina aikoina. Palkitsemisella luodaan tulevaisuuden onnistumisia ja vahvistetaan uskoa parempaan. (Ylikorkala, Hakonen, A., Hakonen, N. & Hulkko-Nyman 2018, 93 & 96.)

Työelämä muuttuu ja muutokset koskevat myös työntekemisen tapoja, työn tekemisen aikaa ja paikkaa ja työyhteisöjen pelisääntöjä. On otettu esille, että psykologinen sopimus työntekijöiden ja organisaatioiden välillä työmarkkinoilla ja työpaikoilla olisi purkautumassa. Tällä viitataan siihen, että työnantajan ja työntekijän välinen suhde on muuttunut. Osaava työvoima tietää arvonsa ja organisaatioiden on tehtävä lujemmin töitä pitääkseen heidät palveluksessaan. Samalla kuitenkin työtahti ja epävarmuus lisääntyvät työpaikoilla. (Juuti & Virtanen 2009, 62.)

Kuten kerrottu, työelämä muuttuu ja sen keskellä on voitava säilyttää työntekijöiden työmotivaatio ja innostus tehdä työtä. Työmotivaation lisäksi organisaation

tulisi pystyä pitämään eli sitouttamaan työntekijöitä organisaatioon muutostilanteissa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millä tavoin aineellista ja aineetonta palkitsemista voidaan hyödyntää näiden tavoitteiden saavuttamisessa. Lähiesimiesten rooli on erittäin tärkeä palkitsemisen tehokkaassa käytössä.

1.1 Tutkimuksen tausta

Palkitsemista ja sen vaikutusta on tutkittu runsaasti. Esimerkiksi Jaana Seitovirta (Uef.fi 2018) toteaa hoitotieteen väitöstutkimuksensa pohjalta, että selkeä ja ymmärrettävä kokonaispalkitseminen näyttää olevan tarpeen ja että työntekijälähtöinen palkitsemistutkimus ja palkitsemisen kehittäminen ovat tarpeellisia tuottavuuden ja työelämän laadun parantamiseksi työelämän uudistuessa ja muuttuessa yhä monimuotoisemmaksi. Organisaatiomuutosten vaikutuksista henkilöstön työhyvinvointiin ja motivaatioon on tutkittu paljon ja palkitseminen mainitaan näissä tutkimuksissa usein yhtenä osatekijänä ja vaikuttamiskeinona. Myös esimiestyön ja onnistuneen sisäisen viestinnän tärkeys nousee esille muutosta koskevissa tutkimuksissa. Johanna Maaniemi (Uralehti.fi 2013) kertoo haastattelussa, että organisaation on huolehdittava palkitsemisjärjestelmänsä ajan tasalla olo myös muutoksien aikana ja huonoina taloudellisina hetkinä, koska eräänä päivänä tilanne on taas parempi ja silloin päivittämättä jätetty järjestelmä ei enää palvele tarkoitustaan. Hänen mielestään parhailla työpaikoilla ei makseta välttämättä markkinoiden parasta palkkaa, vaan tarjotaan jotain muuta, mitä ei voi rahassa mitata, kuten hyvää johtamista, työn itsenäisyyttä ja kehittymisen mahdollisuuksia.

Motivaatio vaikuttaa siihen, miten yksilö toimii, minkälaisia palkkioita hän arvostaa ja miten hän toivoo itseään palkittavan. Yksilön omat tavoitteet ja elämäntilanne määrittävät ja vaikuttavat siihen, mitkä asiat ovat juuri hänelle merkityksellisiä. Tilanteet ja tavoitteet vaihtelevat usein sen mukaan, minkä ikäinen työntekijä on kyseessä. Eri ikäiset ja eri elämäntilanteessa olevat henkilöt arvostavat erilaisia asioita. Tämä näkyy siinä, kuinka vetovoimaiseksi koetaan organisaation tarjoamat palkitsemisen muodot. Henkilöstön arvostuksen kohteiden muuttuessa myös palkitsemisen eri painotuksien tulee muuttua niiden mukana. (Rantamäki & ym. 2006, 22.)

1.2 Tutkimuksen tavoitteet ja rajaukset

Työn tavoitteena on selvittää toimeksiantajaorganisaation henkilöstöön kuuluvien ihmisten, tässä tapauksessa yksilöiden, kokemuksia palkitsemisen kokonaisuudesta heidän ymmärtämyksensä kautta. Lisäksi halutaan saada koottua työntekijöiden ajatuksia ja ideoita palkitsemisen kehittämisestä ja ideoista eteenpäin vietäväksi organisaation palkitsemisasiosta vastaaville päättäjille. Tämän opinnäytetyön kautta halutaan löytää vinkkejä esimiestyön vaikuttavuuden lisäämiseksi palkitsemisen avulla sekä niitä asioita, joita jatkossa voidaan käydä läpi esimiesten koulutuksessa tulevaisuudessa.

Kun yrityksen liiketoimintastrategiaa ja sitä kautta palkitsemisstrategiaa ollaan oleellisesti päivittämässä, on tärkeitä kuunnella henkilöstöä, jotta lopullisen päätöksenteon tueksi saadaan ajanmukaista tietoa henkilöstön ajatuksista ja toiveista. Ylin johto tekee lopulliset päätökset, mutta ilman henkilöstön kuuntelua lopputuloksena on usein pelkästään ylhäältä alas vyörytetty kokonaisuus, joka ei välttämättä ohjaa henkilöstön työntekoa strategian suuntaiseksi. Tämän opinnäytetyön yksi positiivinen seuraus voi olla henkilöstön kokemus osallistamisesta, jos heidän ehdotuksiaan päätyy käytännön palkitsemiseen.

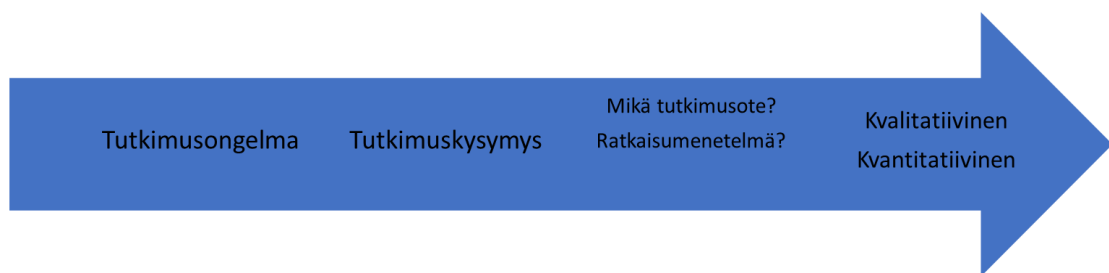
Aiheen rajauksessa selkiytetään sitä, mitä halutaan tietää tai mitä haluaa osoittaa kerätyllä aineistolla. Kvalitatiivinen ja kvantitatiivinen tutkimus eroavat toisistaan rajaamisen suhteen jonkin verran. Kvalitatiivisen tutkimuksen yhteydessä aihetta voidaan joutua tarkentamaan tai suuntaamaan uudelleen siinä vaiheessa, kun kerätään aineistoa, joten tämä tutkimustyyppi vaatii joustoa. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimustavat edellyttävät aiheen tarkkuutta ja etukäteen hyvin selvillä olevaa ongelmanasettelua. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 81-82.)

Rajauksena tässä työssä tutkimuksen ulkopuolelle jätetään yrityksen ylin johto. Työssä keskitytään työntekijöihin ja toimihenkilöihin, koska halutaan heidän mielipiteensä ja ideansa sekä selville, että esille. Näkökanta on yksilön, koska näin saadaan yksilöllisiä eroja esille esimerkiksi vastaajan iän ja työtehtävän/aseman kautta. Eri ikäiset ja eri tehtävissä olevat ihmiset toivovat todennäköisesti palkitsemiselta erilaisia asioita tai painottavat eri osa-alueita eri tavoin.

Opinnäytetyössä käydään läpi sekä aineelliset että aineettomat osat kokonaisuymmärryksen saavuttamiseksi. Kuitenkin on huomioitava, että yrityksessä on käytössä useita eri työehtosopimuksia ja tulospalkkion osalta on jo olemassa suunnitelmia. Tämän vuoksi tutkimuksessa on järkevää keskittyä aineettomaan palkitsemisen osiin ja pienempiin aineellisiin palkkioihin siinä vaiheessa, kun selvitetään henkilöstön ajatuksia ja ideoita mahdollisista uusista tai muokattavista palkitsemisen keinoista.

1.3 Tutkimusote

Tutkimusotteet jaetaan kvalitatiiviseen (laadulliseen) ja kvantitatiiviseen (määrälliseen) tutkimusotteeseen (Kananen 2008, 55). Kuvio 1 esittää valintaan johtavaa prosessia.



Kuvio 1. Tutkimusongelma ja -kysymykset ratkaistaan valitulla tutkimusotteella (mukaillen Kananen 2015, 63).

Tutkimusotteeksi kutsutaan kokonaisuutta, jolla tutkimuksen ongelmaan tuodaan vastaus. Tutkimusote koostuu tiedonkeruu- ja analyysimenetelmistä, jotka ovat tyypillisiä kullekin tutkimusotteelle. Tutkimusongelma pyritään ratkaisemaan menetelmillä. Menetelmän on tuotettava oikeaa tietoa ongelman ratkaisemiseksi. Tutkimusongelman luonne ohjaa lähestymistavan valintaa ja sen on sovittava tutkittavaan ilmiöön. (Kananen 2015, 63-64.)

Tutkittava yksikkö eli tapaus voi olla esimerkiksi yritys tai yhteisö, jota tarkastellaan tutkimuksessa todellisessa kontekstissaan eli reaali maailman ympäristössä. Tapaus tutkimuksessa tapauksia on vähän, yleensä vain yksi. Laadullinen tapaus tutkimus ei pyri yleistämiseen, kuten ei laadullinen tutkimus yleensäkään. (Kananen 2008, 84-85.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimusotteeksi on valikoitu kvalitatiivinen ote, tarkennettuna laadullinen tapaustutkimus, koska halutaan mennä pintaa syvemmälle yksilöiden ajatuksiin. Tämä on mahdollista haastatteluissa, joissa on tilaisuus esittää tarkentavia kysymyksiä tarpeen mukaan tarkemman tiedon saavuttamiseksi.

1.4 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen pääongelma, eli tutkimusongelma, on yleensä yleisluontoinen kysymys, jonka avulla kunkin tutkimuksen kokonaisuus voidaan hahmottaa. Alaongelmiin, eli tutkimuskysymyksiin, saadut vastaukset auttavat muodostamaan vastauksen myös asetettuun tutkimusongelmaan. Tutkimusongelmat esitetään yleisesti kysymysmuodossa. Kysymyksen muoto määräytyy tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. (Hirsjärvi & ym. 2007, 122-125.)

Tutkimusongelman riittävä rajaaminen auttaa tutkimuksen edetessä tekemään valintoja ja suuntaa johdonmukaiseen päättelyyn. Yksi tutkimus selittää ja avaa vain rajallista määrää näkökulmia ja osaa ilmiöstä. (Kyrö 2004, 37.)

Päätutkimusongelma:

Millä tavoin palkitsemisella voidaan vaikuttaa työntekijöihin organisaation muutostilanteessa?

Alatutkimuskysymykset:

Mitkä asiat palkitsemisessä sitouttavat työntekijöitä muutostilanteessa?

Mitkä asiat palkitsemisessä motivoivat työntekijöitä muutostilanteessa?

Miten esimiestyöllä voi vaikuttaa palkitsemisen toimivuuteen ja ymmärrettävyyteen muutostilanteessa?

1.5 Teoreettinen viitekehys

Kunkin tutkijan oma tutkimus sijoitetaan olemassa olevaan kyseisen alan tietovarantoon eli teoriaan. Perehtyminen oman aihealueen aiempaan kirjallisuuteen ja

tutkimuksiin voivat tuoda esille alueita, joita ei ole vielä kunnolla tutkittu ja kartoitettu. Edeltävät tutkimukset tuovat esille toimiviksi havaittuja keinoja esimerkiksi aineistonkeruuta koskien. (Kananen 2015, 32.)

Juhani Pihlajan (2001, 46-48) mukaan viitekehys on ajatuksellinen kehikko, jonka osat muodostuvat tutkimuksen teossa tarvittavista asioista; aiemmista käsitteistä, teorioista ja malleista, lisäksi viitekehyyksen tehtävänä on täsmentää, suunnata ja ohjata tutkimustehtävää. Tieteellisessä tutkimuksessa teoreettinen viitekehys voidaan luoda monella eri tavalla, riippuen tutkimusaiheesta. Lähestymistavan on kuitenkin palveltava ja oltava tarkoituksenmukainen tehtävänasettelun kannalta. Teoria tarkoittaa aiemmista tutkimuksista nousutta säännönmukaisuutta, josta muodostuu lakeja tai lainalaisuuksia, jotka edelleen jäsentävät asiaa tai ilmiötä. Malli on rakennekokonaisuus, josta käy ilmi eri osien suhteet toisiinsa nähden, ja jotka tuovat esille rakennekokonaisuuden olennaisimmat piirteet. Tärkeimmät, eli keskeisimmät, tutkimuksessa käytettävät käsitteet on määriteltävä mahdollisimman selvästi. Keskeisimmät käsitteet nousevat yleensä tutkimuksen aiheesta tai ongelmanasettelusta. (Hirsjärvi & ym. 2007, 147-148; Vilkkä 2015, 34-35.)

Sen lisäksi, että teoria ja käsitteet toimivat tutkimusta rajaavana tekijänä, ne ovat ensisijaisesti näkökulmana, kun tarkastellaan tutkimusaineistoa. Teorian, mallien ja käsitteiden mukana pitäminen ja hyödyntäminen eri tutkimusvaiheissa varmistaa myös sen, että tutkimus säilyy tutkimuksen edetessä raameissaan. (Vilkkä 2015, 37-38.) Teoriat ovat silmälasit, joiden kautta ilmiötä tarkastellaan. Tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys on esitetty seuraavan sivun kuviossa 2.



Kuvio 2. Teoreettinen viitekehys.

Esimiestyö: Omalla esimerkillään esimies vaikuttaa tapaan tehdä töitä ja muokkaa organisaatiokulttuuria. Heidän tehtävänsä on tehdä palkitsemisesta toimivaa ja ymmärrettävää, sekä hyödyntää palkitsemisen kokonaisuuden eri osia erilaisissa tilanteissa. (Rantamäki & ym. 2006, 67.)

Motivaatiolla tarkoitetaan yksilön psyykkistä tilaa, joka ohjaa vireyttä ja aktiivisuutta tavoitteiden saavuttamiseksi. On olemassa sisäistä ja ulkoista motivaatiota. Sisäinen motivaatio saa ihmisen toimimaan esimerkiksi vain ilon tunteesta. Ulkoisen motivaation kannustimena toimii esimerkiksi rahalliset palkkiot. (Sinokki 2016, 60-62.)

Sitoutuminen voi kohdistua työtehtävään tai laajemmin työpaikkaan. Tunneperäisessä sitoutumisessa yksilö kokee, että työllä on hänelle muutakin merkitystä kuin välineellisen hyödyn saavuttaminen. Sitoutunut työntekijä kokee kuuluvansa työyhteisöön ja kehittyvänsä organisaation mukana. Tämä tuo mukanaan lojallisuutta ja joustavuutta työntekijän puolelta. Saadakseen sitoutuneita työntekijöitä organisaation on myös osoitettava sitoutumista henkilöstöään kohtaan. Organisaatio saavuttaa etua sitoutumisesta esimerkiksi vaihtuvuuden pienentymisellä ja parempien työn tulosten kautta. (Viitala 2013, 15-16.)

Työntekijän kannalta muutos on aina yksilöllinen kokemus ja haaste. Organisaation puolestaan on taattava sekä yrityksen tuottavuus ja kannattavuus, että henkilöstön työhyvinvointi ja motivoituminen. (Juuti & Virtanen 2009, 58.)

Palkitsemisen kokonaisuus on johtamisen työkalu, joka kertoo mitä työntekijä saa vastineeksi ajastaan, innostuksestaan ja työpanoksestaan. Vastineeksi organisaatio odottaa sovittuja ja määriteltyjä asioita työntekijältä. Palkitsemisen kokonaisuus on tämän vaihdon ytimessä. (Hakonen 2013, 215.)

2 Organisaatiomuutos

Yrityksen omistajalla on oikeus kehittää ja muuttaa yrityksensä toimintaa ja rakennetta harkintansa mukaan. Yritys päättää missä laajuudessa ja sijainneissa sillä on toimintaa ja kuinka paljon ja minkä laatuista työvoimaa se palkkaa. Sillä on oikeus myös muuttaa aikaisempia menettelytapojaan ja organisaatiotaan tai vähentää taloudellista toimintaansa ja työllistävää vaikutustaan. Omistaja voi myös, syystä tai toisesta, lopettaa koko yritystoiminnan tai myydä yrityksen kokonaan tai osittain. Yritys päättää yrityksen organisoinnista tai sen muutoksesta. (Hietala, Hurmalainen & Kaivanto 2019, 263.)

Seuraavaksi esitellään, mitä vaiheita organisaatiomuutokseen yleensä kuuluu ja mitä haasteita se sisältää.

2.1 Muutoksen vaiheet

Tarve muutokselle ja muutoksen toteuttamiselle organisaatiossa voi muodostua vähitellen tai äkkinäisesti, sisäisistä tai ulkoisista syistä. Ennakoivassa eli proaktiivisessa muutoksessa toimintaa kehitetään niin, että organisaatio on tietoinen ja varautunut tuleviin muutoksiin. Reagoivassa eli reaktiivisessa muutoksessa organisaatio reagoi jo tapahtuneeseen asiaan, joka tulee usein organisaation ulkopuolelta. Vähittäisessä muutoksessa organisaation suorituskykyä parannetaan vähitellen tehostamalla toimintaa ja kehittämällä henkilöstöä. Organisaation strategisessa muutoksessa määritellään uudelleen jopa organisaation perustehtävä. Esimerkiksi yritysfuusio on luonteeltaan strateginen muutos. (Lämsä & Päivike 2013, 184-185.)

Yleensä organisaatiomuutoksessa erotetaan viisi vaihetta (Lämsä & Päivike 2013, 186):

1. Muutostarve
2. Muutosidean hahmottaminen ja lähtötilanteen selvitys
3. Päätös muutoksesta ja muutoksen suunnittelu
4. Muutoksen toteuttaminen
5. Muutoksen arviointi.

Muutostarve ilmentyy silloin, kun yrityksessä havaitaan nykyisen ja halutun toiminnan välillä aukko. Parhaassa tapauksessa muutostarve lähtee organisaation sisältä ja johdon näkemyksestä ja halusta kehittää toimintaa. Tällöin muutos on helpommin uskottava ja siihen voidaan valmistautua kunnolla, joka auttaa työntekijöitä motivoitumaan toimimaan tilanteen mukaisesti. Muutostarve voi syntyä myös ulkoisista, kuten yhteiskunnan vaatimuksista tai kilpailijoiden toimista. Muutosprosessin ja organisaation henkilöstön kannalta on olennaista, että muutostarve on aito, perusteltu ja johto viestii asiat huolellisesti ja oikein. Muutosidean hahmottamisessa kehitetään uutta toimintatapaa. Tätä edesauttaa avoin kommunikointi ja se, että organisaation ilmapiiri tukee uusien ideoiden esilletuomista. Lähtötilanteen kartoituksessa otetaan selvää uuden toimintatavan toteuttamismahdollisuuksista. Kartoittaminen kohdistuu sekä ulkoisiin toimintaympäristön mahdollisuuksiin ja uhkiin että organisaation sisäisiin vahvuuksiin ja heikkouksiin. Muutospäätös syntyy, kun myös olosuhteet ja resurssit ovat suunnitellulle muutokselle sopivat. Muutoksen suunnittelu on konkreettinen ja muutosta tarkentava vaihe, jossa määritellään muutoksen päämäärä ja tulostavoitteet, aikataulu, budjetti, organisointi ja toiminnan pelisäännöistä sopiminen. Myös sekä ulkoinen ja sisäinen viestintä että palautteen ja arvioinnin sisällyttäminen suunnitelmaan on läpikäytävä. (Lämsä & Päivike 2013, 186-187.) Luottamus, kokemus oikeudenmukaisuudesta ja sitoutuminen syntyvät muutoksessa hyvällä viestinnällä (Ttl.fi 2020).

Muutoksen toteuttaminen on käytännössä tapahtuvaa toimintaa halutun ja määritellyn uuden tilan saavuttamiseksi. Suunnan muutokselle luovat johto ja esimiehet. Muutoksen nopeuden määrää muutoksen luonne, mutta hitaassa muutoksessa on luonnollisesti enemmän aikaa tottua ja sopeutua uuteen tapaan toimia. Toteuttamisvaiheessa olisi kuitenkin hyvä saada konkreettisia tuloksia kerrottavaksi, koska se edistää henkilöstön motivaatiota ja luottamusta muutokseen. Muutoksen arvioinnissa käydään läpi muutosprosessi ja saavutetut tulokset. Onko asetetut tavoitteet saavutettu ja eteneekö muutos halutunlaisesti. Arvioinnin on oltava aktiivista ja jatkuvaa, jotta se palvelee tehtäväänsä. Tiimien ja yksilöiden palkitseminen liittyy olennaisesti arviointiin, koska oikea arviointitieto mah-

dollistaa muutoksen kannalta tarkoituksenmukaisen palkitsemisen. Palkitseminen saavutuksista lujittaa henkilöstön sitoutumista ja uskoa muutokseen. (Lämsä & Päivike 2013, 188-189.)

2.2 Muutoksen haasteet

Muutos luo haasteita yrityksen arkeen. Muutoksessa, joka on vaatinut henkilöstön irtisanomisia, organisaatioon jäävän ja supistetun henkilöstön on sopeuduttava ja motivoituttava uuteen tilanteeseen. Johto on voinut vaihtua, kuten myös työparit tai työtiimit ja ne vaikuttavat sosiaaliseen ilmapiiriin työpaikalla. Ryhmytyminen ja tulokselliseen toimintaan pääseminen vievät aikaa. Usein työn vaatimukset ja työpaine kasvavat, koska säästöjen vuoksi toimenkuviin yhdistetään uusia tehtäviä vanhojen tehtävien päälle. Jotkut joutuvat ehkä vaihtamaan asemapaikkaansa eli heidät uudelleensijoitetaan. Osa hiljaisesta tiedosta ja ammatitaidosta häviää poislähtevien mukana ja töihin on vähemmän aikaa keskittyä henkilöstön supistuessa. Muutostilanne voi laukaista myös työntekijöistä lähtevän selvän irtisanoutumisten piikin, kun helposti eteenpäin työllistyvät turhautuvat esimerkiksi urakehityksiensä epäselvyyden tai organisaation järjestäytymättömyyden vuoksi. (Saarelma-Thiel 2009, 44-46.)

Muutosvastarinta on henkilöstössä ja yksilöissä tapahtuva henkinen ja psykologinen ilmiö, jossa ihmiset hakevat tunnetasolla turvaa vanhoista käytänteistä ja toimintatavoista. Muutoksessa näistä taaksejäävistä asioista on päästettävä irti, jotta uutta voi syntyä tilalle. Eniten ihmiset vastustavat sitä, että joutuvat itse muutoksen kohteeksi. Muutosvastarintaa aiheuttaa yleensä tiedon puute, luottamuksen puute johtoa kohtaan, epäusko muutoksen hyödyllisyyttä ja onnistumista kohtaan, pelot ja turvattomuuden tunne, haluttomuus joutua oppimaan uusia asioita, epävarmuus omasta asemasta sekä ryhmän kielteinen asenne muutokseen. Muutos voi aiheuttaa myös vihaisuutta, alakuloisuutta, muutoksen kieltämistä tai henkilökohtaisen hyödyn tavoittelua henkilöstön piirissä. Muutosvastarinta on normaali psykologinen ilmiö ja johto voi auttaa sen käsittelyssä olemalla ymmärtäväinen asialle ja kuuntelemalla henkilöstöä. Näiden asioiden tiedostaminen auttaa ennakoimaan tulevia tilanteita ja pääsemään niistä yli, jotta mahdollinen ne-

gatiivinen olotila ei jää päälle pidemmäksi aikaa ja hidasta siten muutoksen etenemistä ja henkilöstön sopeutumista uuteen tilanteeseen. (Lämsä & Päivike 2013, 189-190; Viitala 2013, 268.)

Esimiehen tehtävä on viedä läpi muutoksia joskus varsin epävarmoissakin tilanteissa. Tässä häntä auttaa ymmärrys ihmisen käyttäytymistä ohjaavista periaatteista, jotka koskevat myös esimiestä itseään. Ensimmäinen periaate on mielekkyyseriaate. Työntekijän on koettava, että hänen tekemänsä työ ja siihen sisältyvä muutos on mielekäs ja sillä on selkeä tarkoitus. Toinen periaate koskee itsemääräämiskokemusta. Henkilöstön täytyy tuntea, että se saa itse vaikuttaa siihen, mitä muutoksessa ja työssä tapahtuu. Kolmas tarve on tuen tarve, eli henkilöstöä täytyy tukea antamalla koulutusta ja tietoa uudesta asiasta. Johtajan tehtävä on huolehtia, että näistä kaikista kolmesta periaatteesta huolehditaan muutostilanteessa riittävällä tavalla. (Järvinen 2016, 97-98.)

Muutoksen hyväksymiseen ja muutosvastarintaan vaikuttavat henkilöstön aiemmat kokemukset yrityksen toiminnasta muutostilanteissa. Onnistuneesti ja järjestelmällisesti läpiviedyt muutokset edesauttavat myös tulevia muutosprosesseja. Muutokset eivät tapahdu ihmisten mielissä yhdessä yössä, vaan muutokselle on annettava aikaa, jotta ihmiset voivat irrottautua vanhasta ja sisäistää mielissään uuden asian tarpeellisuuden ja mielekkyyden. Ihmisten on hyväksyttävä muutos ja käsiteltävä muutoksen mahdollisesti aiheuttamat negatiiviset tunteet ennen uuden asian sisäistämistä. Esimiehen tulee auttaa ja tukea heitä tässä prosessissa antamalla tarpeeksi tietoa ja selkeyttämällä muutoksen syyt ja seuraukset. (Järvinen 2016, 103-104.)

Muutoksen ymmärrettävyys vaatii tavoitteiden, sisällön ja aikataulun läpikäyntiä henkilöstön kanssa. Työntekijät on hyvä sitouttaa muutokseen osallistamalla heitä siihen ottamalla heidät mukaan suunnitteluun; toteuttamistapojen läpikäyntiin ja kuuntelemalle heidän mielipiteitänsä siltä osin kuin se on mahdollista. Mitä enemmän ja kauemmin henkilöstö on mukana suunnitteluvaiheessa, sitä paremmin ihmiset hyväksyvät muutoksen ja sitoutuvat siihen. Muutoksen vaikutuksesta yksilön kannalta tulee tehdä selväksi, miten muutos vaikuttaa hänen työuraansa ja työstä saatavaan korvaukseen, nykyisen osaamisen hyödyntämiseen ja osaa-

misen kasvattamiseen sekä arvoihin, että kuvaan itsestä työntekijänä. Työn näkökulmasta tulee käydä läpi muutoksen vaikutukset työn tavoitteeseen ja siihen liittyvät perustehtävät, vaikutukset käytännön toimintaan ja lopuksi onko muutoksella mahdollisia vaikutuksia ihmisten välisiin suhteisiin työssä. (Arikoski & Sallinen 2007, 67; Lämsä & Päivike 2013, 188.)

Ihminen sitoutuu parhaiten muutoksen, kun hänelle annetaan mahdollisuus itse osallistua ja päättää omiin työtehtäviinsä liittyvistä asioista. Esimiehen antama kannuste oma-aloitteisuuteen on muutoksen tärkeimpiä työkaluja sitoutumisen kannalta. (Arikoski & Sallinen 2007, 78-79.)

3 Palkitseminen

Palkitsemisen tarkoitus on saada henkilöstö ja yksilö työskentelemään ja panostamaan organisaation kannalta oikeisiin ja olennaisiin asioihin, tekemään parhaansa ja toimimaan siten, että määritellyt strategian mukaiset asiat saavutetaan. Kukin organisaatio rajaa ja päättää kohdallaan, mistä palkitsemisen kokonaisuus koostuu ja miten se saadaan parhaiten palvelemaan strategiaa. Palkitsemisen tarkoitus on myös houkutella, motivoida ja sitouttaa parhaat osaajat ja halutut työntekijät. (Ylikorkala & Sweins 2015, 22.)

Palkitsemisen erittäin oleelliset pyrkimykset ovat vaikuttaa sekä henkilöstön työmotivaatioon positiivisella tavalla että sitouttaa työntekijöitä organisaatioon lujemmin.

3.1 Palkitsemisen kokonaisuus

Kokonaispalkitseminen sisältää kaiken palkitsemisen, jota organisaatio tarjoaa yksilölle ja tiimeille vastineeksi näiden ammattitaidosta, ajasta, innostuksesta ja työpanoksesta. Palkitsemisen kokonaisuuden määrittely on organisaation johdon tehtävä. (Ylikorkala & ym. 2018, 28.) Palkitsemisen kokonaisuuden perusrakenne on nähtävissä seuraavassa kuviossa 3.



Kuvio 3. Palkitsemisen kokonaisuus 1 (Hakonen N., Hakonen A., Hulkko-Nyman & Ylikorkala 2014, 36).

Kuten kuviosta 3 voidaan todeta, aineelliseen palkitsemiseen kuuluu rahallinen ja rahanarvoinen palkitseminen ja aineettomaan kuuluvat esimerkiksi työn sisältöön ja kehittymismahdollisuuksiin liittyvä palkitseminen (Ylikorkala & Sweins 2015, 21). Näistä osista jokainen organisaatio kokoaa itselleen sopivan kokonaisuuden. Seuraavassa mallissa on esitetty eräs esimerkki, jolla on haettu erityisesti työntekijöiden houkuttelua ja pysymistä yrityksessä:

<u>Organisaation näkökulma</u> <ul style="list-style-type: none"> - strategian toimeenpano - arvon tuottaminen - hyvät tulokset - kasvu ja kehittyminen 	<u>Yksilöllinen kasvu</u> <ul style="list-style-type: none"> - henkilöstöön investoiminen - koulutus ja kehittäminen - suoritusjohtaminen - urakehityksen tukeminen - terveys ja hyvinvointi - työ- ja perhe-elämän tasapaino 	<u>Houkutteleva tulevaisuus</u> <ul style="list-style-type: none"> - visiot ja arvot - kasvu ja menestyminen - imago ja maine - osakkuus ja osallisuus - tunnustus ja arvostus - molemmat voittavat ilmapiiri 	<u>Työntekijän näkökulma</u> <ul style="list-style-type: none"> - innostus - sitoutuminen - tyytyväisyys - toimeentulo
	<u>Kokonaispalkkaus</u> <ul style="list-style-type: none"> - peruspalkkaus - tulospalkkaus - pitkän aikavälin kannustimet - henkilöstöedut 	<u>Positiivinen työpaikka</u> <ul style="list-style-type: none"> - ihmisten huomiointi - johtaminen - työtoverit - mielenkiintoinen työ - osallistumismahdollisuudet - luottamus ja sitoutuminen - avoin kommunikaatio - joustavat työajan järjestelyt 	

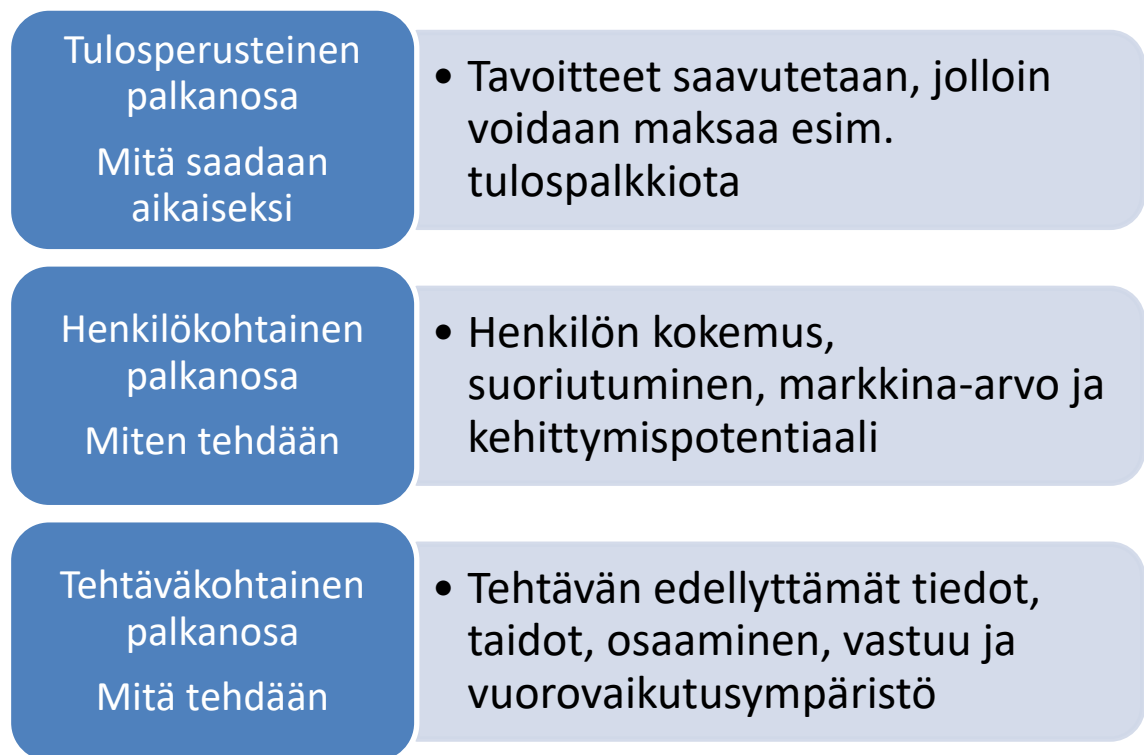
Kuvio x. Palkitsemisen kokonaisuus eräässä organisaatiossa (Hakonen N. & ym. 2014, 37).

Kokonaispalkitseminen on johtamisen väline, joten organisaation tulee itse miettiä sopivin kokonaisuus. Toimivan palkitsemisen kokonaisuuden luomisessa on hyvä ottaa huomioon molempien näkökulmien, eli organisaation ja työntekijöiden, toiveita, tavoitteita ja ideoita. (Hakonen N. & ym. 2014, 36.) Palkitsemisen kokonaisuus olisi hyvä dokumentoida, koska siten sitä on helpompi viestiä henkilöstölle ja vertailu muihin yrityksiin on helpompaa, jos nykyiset tai mahdollisesti tulevat työntekijät haluavat suorittaa vertailua työnantajien kesken. (Ylikorkala & Sweins 2015, 39.)

3.2 Aineellinen palkitseminen

Aineelliseen eli rahanarvoiseen palkitsemiseen kuuluu ensiksikin työntekijän saama peruspalkka, joka on korvaus hänen antamastaan työpanoksesta. Mitä vaativampi työ, sitä suurempi palkka yleensä on. Muita palkkaan vaikuttavia asioita ovat henkilökohtainen suoriutuminen, työkokemus, organisaation taloudellinen tila ja työvoiman saatavuus. (Ylikorkala & Sweins 2015, 23).

Seuraavassa kuviossa 4 on esitetty eri palkanosat.



Kuvio 4. Palkanosat ja niiden määräytymisperusteet (mukaillen Ylikorkala & Sweins 2015, 26).

Tehtäväkohtaisten palkanosien vaativuuden arviointijärjestelmän tulisi olla Euroopan yhteisön tuomioistuimen (Työnarviointijärjestelmien seurantaryhmä 2003) mukaan sellainen, että se perustuu määriteltyihin ja samaa kaavaa noudattaviin dokumentoituihin arviointiperusteisiin, on joka tasolla tasa-arvoinen ja analyttinen ja on sillä tavoin saatavilla ja luettavissa, että työntekijä voi itse päätellä, miksi työtä arvioidaan tietyllä tavalla ja mistä tekijöistä kokonaisvaatimus on peräisin.

Työn vaativuuden arviointityökalujen tavoitteena on tunnistaa yhtä vaativat tehtäväkokonaisuudet organisaatiossa ja erottaa eri tehtävien väliset vaativuuserot ja parhaassa tapauksessa tehdä näkyviksi ura- ja kehityspolut. Vaativuuden arviointitekijät voivat olla esitetty työehtosopimuksessa tai räätälöity organisaatiokohtaiseksi. Tehtävien vaativuuden arvioinnin avulla saadaan yhtä vaativiksi arvioidut tehtävät samaan vaativuusluokkaan. (Ylikorkala & Sweins 2015, 29.)

Henkilökohtaisessa palkanosassa määritellään tehtäväkohtainen palkansa, jonka sisällä henkilökohtainen palkka voi vaihdella. Palkansa vaikuttavat tehtävän vaativuuden lisäksi yksilön kokemus, suoriutuminen, markkina-arvo työmarkkinoilla ja kehittymispotentiaali. Henkilöittäin tehtävät palkankorotukset mahdollistavat positiivisen palkkakehityksen niille, joiden suoriutuminen on korkeampi nykyiseen palkkatasoon verrattuna ja vastaavasti ne jarruttavat palkkakehitystä, jos yksilön suoriutuminen ei vastaa nykyistä palkkatasoa. Palkanmaksun perusteita ei aina ole kerrottu organisaatiossa, vaikka kuvatut henkilökohtaisen palkan määräytymiskriteerit voisivat auttaa organisaatiota viestimään sen arvoista ja tavoiteltavasta toiminnasta henkilöstölle. (Ylikorkala & Sweins 2015, 29-30.)

Täydentävät palkitsemiskeinot palkitsevat henkilöstöä organisaation hyvästä tuloksesta ja onnistuneista työsuorituksista sekä lyhyellä että pitkällä aikavälillä. Täydentäviä palkitsemistapoja ovat esimerkiksi tulos- ja voittopalkkiojärjestelmät, erilaiset osakepohjaiset kannustinjärjestelmät ja kertaluontoiset palkkiot, kuten innovaatiopalkkio. Kertapalkkiot ovat nopea reaktio esimerkiksi merkittävään työsuoritukseen. Tulospalkkiot perustuvat ennalta sovittuihin tavoitteisiin ja mittareihin. Muuttuvien palkanosien tarkoitus on antaa työkaluja esimiehille palkitsemista varten. Tämä edellyttää, että esimiehet arvioivat suoriutumista oikeudenmukaisesti ja että heillä on riittävä osaaminen ja valmiudet käyttää annettuja työkaluja. Täydentävien palkitsemiskeinojen käyttö on yrityksille vapaaehtoista ja organisaatiot voivat itse päättää niiden tavoitteista, käytöstä ja lakkauttamisesta. (Ylikorkala & Sweins 2015, 24, 31-34.)

Henkilöstöetuja ovat edut, joita työnantaja tarjoaa palkan lisäksi ja joilla on välitön ja yksiselitteinen taloudellinen arvo. Tällaisia ovat esimerkiksi ravintoetu, puhelinetu, autoetu ja asuntoetu ja ne kaikki kuuluvat verotuksen piiriin. Työnantaja voi

tarjota lisäksi lukuisan määrän erilaisia etuja, joista ei veroteta, jos ne ovat tavanomaisia, kohtuullisia ja jos niitä tarjotaan koko henkilöstölle. Tällaisia ovat esimerkiksi lakisääteistä kattavampi terveydenhuolto, vapaa-ajan harrastus- ja liikuntatoiminnan tukeminen ja vapaa-ajan lisävakuutukset. (Kauhanen 2012, 119.)

Näiden etujen lisäksi organisaatio voi tarjota henkilöstölleen monenlaisia lisäpalveluja. Henkilöstön odotukset ja tarpeet on otettava huomioon. Etujen ongelmana on se, ettei henkilöstö ehkä täysin arvosta kaikkia tarjottuja etuja suhteessa niiden työnantajalle aiheuttamiin kustannuksiin. Johdon onkin tunnettava ja tiedettävä, mitä henkilöstö kulloinkin arvostaa ja mitä ei ja mihin kannattaa panostaa ja mihin ei. Lisäksi organisaation on pohdittava, mistä ratkaisuista se saa eniten vastinetta panokselleen. Joskus organisaatioissa talousjohto pitää kaikkia panostuksia kustannuksina ja henkilöstöjohto palkitsemisena ja sitouttamisena. Näissä tapauksissa kokonaisnäkemys organisaation ja yksilön näkökulmasta jää puuttumaan ja olisikin hyvä käydä asioista vuoropuhelua kaikkien osapuolten kesken. (Kauhanen 2012, 119-120.) Henkilöstöedut täyttävät tarkoituksensa silloin, kun ne tukevat työntekijöiden työssä jaksamista ja auttavat työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisessa (Rantamäki & ym. 2006, 63).

3.3 Aineeton palkitseminen

Aineettoman palkitsemisen osuus työssä viihtymisessä ja työhön ja työpaikkaan sitoutumisessa on erittäin tärkeitä. Se on myös organisaatiolle halvempaa, mutta onnistuessaan ja toimiessaan jopa tehokkaampaa ja enemmän motivoivaa kuin rahallinen palkitseminen. (Kauhanen 2010, 97; Ylikorkala & Sweins 2015, 35.)

Kuviossa 5 aineettomat palkitsemistavat ovat esitetty niin, että ne ilmentävät palkitsemisen konkreettisuutta ja toisaalta abstraktiutta.



Kuvio 5. Aineettomat palkitsemistavat (Ylikorkala & Sweins 2015, 36).

Työympäristöön liitettävät tekijät, kuten fyysinen työympäristö ja työsopimuksen sisältö, ovat konkreettisia asioita. Toisessa laidassa olevat arvostus ja palautteen anto- ja saaminen ovat abstrakteja ja niitä on hankalampi kuvata ja dokumentoida järjestelmiksi. Näiden väliin jäävät työn sisältö ja kehittymismahdollisuudet sekä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet. (Ylikorkala & Sweins 2015, 36.) Seuraavissa kappaleissa näihin palkitsemiskeinoihin pureudutaan tarkemmin.

Työympäristö, eli esimerkiksi työpaikan fyysinen sijainti on tärkeä työpaikan valintaa ohjaava tekijä, vaikkakin sen käyttö palkitsemisessa on luonnollisesti rajallista. Työnantaja voi tukea ja huomioida kuitenkin palkitsemisen muodossa tätä autoeduilla ja vaikkapa työsuhdematkalipuilla. Etätyö on nouseva trendi, joka vähentää työpaikan sijainnin tärkeyttä ja merkitystä. Viihtyisä työympäristö, työergonomiasta huolehtiminen ja tarkoituksenmukaiset työvälitteet ovat oleellisia asioita työn sujumisen ja viihtymisen kannalta. Työsuhteen ehdot ja pysyvyys ovat eräs tärkeimmistä palkitsemistavoista. Epävarmassa työsuhteessa olevan sitoutuminen organisaatioon on usein heikkoa. Organisaation myönteinen suhtautuminen työajan joustoihin ja yksilöllisiin työajan järjestelyihin ovat toimivia tapoja huomioida työntekijöitä, mitkä luovat hyvää ilmapiiriä ja lisäävät sitoutumista yritykseen. (Ylikorkala & Sweins 2015, 36-37.)

Työn sisältö vaikuttaa erityisesti yksilön sisäiseen, innostavasta tehtävästä kumpuavaan motivaatioon ja se onkin varsin tärkeä asia työpaikan valintaa tehtäessä. Kiinnostavat, omaa osaamista vastaavat työtehtävät tukevat työssä myös sitoutumista. Urakehitys on tärkeä palkitsemiskeino ja organisaation kannattaa

suhtautua myönteisesti etenemis- ja kehittymistoiveisiin ja tarjota mahdollisuuksien mukaan haastavampia työtehtäviä. Ihmiset haluavat myös oppia uusia asioita työssään eli kehittyä ammatillisesti. Työssä kehittyminen tapahtuu koulutuksen kautta työ- tai vapaa-ajalla tai työssä oppimalla. Työnantaja voi tukea henkilöstön kehittymistä myöntämällä palkallista vapaata, joustamalla työajoista, osallistamalla kurssimaksuihin ja niin edelleen. Tämä lisää sitoutumista organisaatioon ja tukee myös motivaatiota. Sekä ura- että kehittymisteistä voi rakentaa selkeitä järjestelmiä. Jos nykyinen organisaatio ei pysty tarjoamaan näitä mahdollisuuksia, työntekijät vaihtavat usein työnantajaa. (Kauhanen 2010, 98, 100-101; Ylikorkala & Sweins 2015, 38.)

Osallistuminen tarkoittaa prosesseja, joiden avulla henkilöstöllä on mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä liittyviin asioihin. Vaikutusmahdollisuudet liittyvät siihen, missä määrin yksilö voi vaikuttaa omaan työhönsä ja myös palkitsemiseen. (Hakonen, N. & ym. 2014, 233.) Osallistumis- ja vaikutusmahdollisuudet ovat olennainen osa kannustavaa johtamista. Työntekijän ja työntekijän välistä vuoropuheluun liittyvää palkitsemista kutsutaan myös nimellä psykologinen palkitseminen. Nämä palkitsemiskeinot muotoutuvat vuorovaikutuksessa esimiehen ja työntekijän välillä. Vaikutusmahdollisuudet voivat olla työtehtävien järjestykseen tai vaikkapa omiin työtehtäviin liittyviä muokkauksia. Työn tuunaaminen tarkoittaa yksilöstä lähtevää toimintaa hänen oman työnsä muokkaamista itselleen mielekkääseen muotoon. (Ylikorkala & Sweins 2015, 38.)

Ylikorkalan ja Sweinsin (2015, 39) mukaan palaute ja arvostus ovat esimiehen keskeisimmät keinot motivoida ja suunnata henkilöstön tekemistä oikeaan ja toivottuun suuntaan. Hyötysuhteiltaan palaute on tehokkain palkitsemisen muoto. Sen antaminen ei maksa mitään ja sen antaminen vahvistaa organisaation kannalta oikeata toimintaa tai rakentaa toimintaa toivotumpaan suuntaan. Vahvistava palaute on osoitus tyytyväisyydestä ja tukee olemassa olevaa toimintaa ja suuntaa, samalla se kannustaa ja innostaa tekemään lisää. Rakentavalla palautteella esimies viestii, että haluaa auttaa työntekijän tekemistä oikeaan suuntaan ja rohkaisee häntä siihen. Pohjaa palautteelle antavat esimerkiksi asiakaskyselyt, toiminnan tunnusluvut ja henkilöstökyselyt. Rakentava palaute annetaan mieluiten aina kahden kesken. (Rantamäki & ym. 2006, 70-71.) Palautteen antamisessa ja

sen vastaanottamisessa on kysymys kehittymisestä sekä osaamisen arvioinnista ja oppimisesta. Palautekäytännöt ovat osa toiminnan jatkuvaa seuranta. Palautekeskustelu on parhaimmillaan vastavuoroinen dialogi, jossa molemmat osapuolet antavat ja vastaanottavat palautetta, pohtivat yhdessä sen sisältöä ja sopivat siitä, mitä muutoksia toimintaan on tarpeen tehdä. Vastavuoroinen, säännöllinen ja keskustelemalla annettu palaute on motivaation kannalta merkityksellinen ja tehokas johtamismenetelmä. (Rope & Kettunen 2012, 107.) Työelämän ja alaisten kannalta on oleellista, millaista kohtelua he saavat osakseen johdon ja esimiesten osalta. Arvostuksella ja ystävällisellä käytöksellä viestitään sitä, että kaikki työntekijät ovat arvokkaita organisaatiolle ja sen menestymiselle. Arvostuksen puute näkyy heikentyneenä luottamuksena, epätietoisuutena, tehottomuutena ja epäoikeudenmukaisuuden kokemuksina. (Hakonen, N. & ym. 2014, 244-245.)

3.4 Esimies ja palkitseminen

Lähiesimies on yksilön kannalta hyvin tärkeä henkilö työpaikalla. Esimies luo ja ylläpitää omalta osaltaan organisaation ilmapiiriä, asettaa tavoitteita, ohjaa, tukee ja arvioi alaistensa suoriutumista ja palkitsee käyttäen sekä aineettomia että aineellisia palkitsemisen keinoja. Henkilöstön moninaisuus ja nopeasti vaihtelevat tilanteet tuovat haastetta arkeen, joten lähiesimiehen tulisi tuntea alaisensa mahdollisimman hyvin, jotta hän voi ohjata ja palkita yksilökohtaisesti parhaalla tavalla. Esimiehen on oltava oikeudenmukainen arvioinneissaan ja palkitsemiskäytännöissään ja hänen toimintansa pitää olla läpinäkyvää ja perusteltua. Esimiesasemassa olevan henkilön tulisi kyetä rohkeasti käyttämään eri palkitsemiskeinoja, jotta henkilöstöä voidaan ohjata ja kannustaa parempiin tuloksiin, mukaan lukien vaatimattomammin suoriutuvat henkilöt. Myös esimiehen onnistumista tulee arvioida ja esimerkiksi tiimin henkilöstö voi arvioida esimiehensä työskentelyä omasta näkökulmastaan. Näkökulmat ovat tavoiteasetanta, ohjaus ja tuki, palautteenanto sekä muu palkitseminen. (Kauhanen 2010, 118-120.)

Kehityskeskustelut ovat osa organisaation johtamisjärjestelmää. Osapuolten on ymmärrettävä keskustelujen tarkoitus ja tavoitteet ja keskusteluja varten on hyvä järjestää valmennusta molemmille osapuolille, jos heillä ei ole kehityskeskusteluista kokemusta. (Kauhanen 2010, 66-67.) Ajatuksella ja ajan kanssa toteutettu

kehityskeskustelu on erinomainen tapa esimiehelle toteuttaa rooliaan. Silloin hänellä on tilaisuus kuulla työntekijän ajatuksia, tukea työntekijän kehittymistä ja ottaa selville, miten yksilön toiveet ja tarpeet käyvät yksiin organisaation toiveiden ja tarpeiden kanssa. Lisäksi kehityskeskustelu on mahdollisuus pohtia, millaisia uusia haasteita alainen kaipaa ja miten organisaatio voi niihin toiveisiin vastata. Mielekäs työ ja sen sisältö ovat motivoivia tekijöitä. Organisoimalla työ tarkoituksenmukaisesti, rohkaisemalla kehittymään työssä ja työn sovittaminen yksilön tavoitteisiin ja kykyihin lisäävät palkitsevuutta. Esimiehen rooli on tässä tärkeä, kun hän järjestää vaikkapa lisäkoulutuksia tai tarjoaa haastavampaa tehtävää. (Hakonen, N. & ym. 2014, 264, 274-275.)

Mietittäessä osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksien huomioimista esimiehen kannalta, on hyvä ottaa huomioon, että esimiehen olisi pyrittävä hyödyntämään kaikkien alaistensa ajatuksia kannustamalla heitä kertomaan ideoitansa ja osallistumaan. Esimies voi miettiä uusia tapoja, joilla myös hiljaisempien ihmisten ideat saataisiin kuuluviin. Kun mielipiteitä tulee esille, on hyvä selventää jälkeensä, miksi toisia ideoita alettiin viemään eteenpäin ja toisaalta, miksi jotkut ideat jäivät toteutumatta. Henkilöstön kertoessa ajatuksiaan esimiehen on oltava kiinnostunut ja kannustava sitä kohtaan, mitä kuulee. Näin saadaan luotua positiivinen ja luottavainen ilmapiiri myös tulevia kertoja varten. Asioista ei voi päättää etukäteen, jos aikomuksen on kysyä muiden mielipiteitä, koska tällöin tuloksena on näennäisosallistuminen, joka ei johda mihinkään. Aina ei kannata osallistaa koko tiimiä tai henkilöstöä, vaan miettiä ennalta, keillä henkilöillä olisi kuhunkin asiaan suurin panos annettavana. Henkilöstö on pidettävä ajan tasalla ja tietoisena siitä, missä mennään heidän ideoidensa ja niiden mahdollisen toteuttamisen kanssa. (Hakonen, N. & ym. 2014, 241-242.)

Arvostamisen tulisi näkyä työpaikalla joka päivä, sanoissa, teoissa ja käyttäytymisessä. Kuunteleminen on tärkeässä osassa ja myös kiinnostuksen näyttäminen henkilöstön ja yksilön työtä kohtaan. Näkemysten kysyminen ja ihmisten vahvuuksien esilletuominen on esimiehen tehtävä. Päätöksiä tehtäessä esimiehen on oltava johdonmukainen ja oikeudenmukainen. Ei ole väärin peruuttaa tai muuttaa tehtyjä päätöksiä, jos ne osoittautuvat toimimattomiksi. Esimiehen ker-

toessa uusista asioista tai päätöksistä on niiden oltava perusteltuja ja totuudenmukaisia. Asiallinen käytös ja puhetyyli luovat arvostavaa ilmapiiriä. (Hakonen, N. & ym. 2014, 249-250.)

Esimiehen tehtävä on antaa ja vastaanottaa palautetta ja oppia tiedostamaan, millaisia reaktioita palaute tai sen puuttuminen saavat aikaan alaisissa. Ihmiset toivovat ja arvostavat esimieheltä saatua palautetta. Palautteen ei tarvitse olla välttämättä positiivista ollakseen motivoivaa, eikä myönteistäkään palautetta aina koeta palkitsevana. Perusteltu ja oikeudenmukainen korjaava palaute esimerkiksi toimintatavoista kannustavat enemmän kuin perusteettomalta tuntuva kehuinen tai palautteen puuttuminen. (Hakonen, N. & ym. 2014, 251 & 253.)

Seuraavaan taulukkoon 1 on kiteytetty palautteen hyödyntämisen toimintaohjeet.

Toimi näin	Vältä näitä
Tee työssä ja tehtävissä suoriutumiseen liittyvä ja keskustelemalla ja vastavuoroisesti tapahtuva palaute säännölliseksi osaksi arkea ja työyhteisön toimintaa	Älä ota palautetta henkilökohtaisesti, äläkä itse mene henkilökohtaisuuksiin
Käy läpi palautteessa sekä kehitettäviä asioita että onnistumisia ja mahdollista oppiminen ja onnistumisten kokemukset	Älä tee palautteesta arvovaltakysymystä; kyse on kaikkien osapuolten kehittymisestä ja oppimisesta
Palautetilanteessa on kyse molemminpuolisesta dialogista ja arvioinnista, ei vain yksinpuhelusta	Älä käytä palautetta vain virheiden ja vikojen tai syyllisten hakemiseen
Pidä painopiste oppimisessa ja seurauksissa eli tulevassa	Älä kyynisty
Kysy, perustele ja kuuntele palautetta antaessasi ja vastaanottaessasi	Älä aliarvioi jatkuvan palautteen ja onnistumisten kokemusten merkitystä motivaation rakentajana ja ylläpitäjänä

Taulukko 1. Palautekäytännön toimintaohjeet (Rope & Kettunen 2012, 108).

Ropen ja Kettusen toimintaohjeissa korostetaan vastavuoroista dialogia, joka onkin toivottava tapa toimia. Varsinkin rakentavaa palautetta annettaessa on tärkeää, että henkilö itse saa tilaisuuden kertoa oman näkemyksensä tilanteesta ja

ehdottamaan toimenpiteitä, jolla tilanne saadaan korjatuksi. Esimiehen kannattaa panostaa palautekeskusteluihin niin ajallisesti kuin sisällöllisesti. Kiinnostus työntekijöiden töihin ja niiden sujumiseen sekä positiivinen huomiointi että kannustus ovat asioita, joista on huolehdittava yhtä intensiivisesti kuin tavoiteasetannasta. (Kupias, Peltola & Saloranta 2011, 200 & 218.) Sekä palautteen antamista että vastaanottamista voi harjoitella ja opetella. Joiltakin se sujuu itsestään ja toisten tarvitsee huolehtia siitä enemmän tietoisesti. (Hakonen, N. & ym. 2014, 255.)

4 Sitoutuminen ja työmotivaatio

Luvussa syvennytään tarkemmin sitoutumiseen ja työmotivaatioon. Pertti Jokivuori (2002, 10) kirjoittaa väitöskirjassaan, että organisaatiositoutumisen on havaittu olevan yhteydessä moniin tärkeisiin miellettyihin asioihin; työtyytyväisyys, sairauspoissaolot, työpaikan vaihtaminen ja halukkuus ylimääräisen työn suorittamiseen ovat asioita, joihin organisaatiositoutumisen on havaittu linkittyvän.

Motivoitunut yksilö on kiinnostunut työstään ja työ tuntuu innostavalta ja mukana-satempaavalta. Työmotivaatio on merkittävä tekijä hyvinvoinnissa, jaksamisessa ja suoriutumisessa työssä. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 6.)

Johanna Koskialho (2015, 46) toteaa diplomityössään, että verrattaessa sitoutumista ja motivaatiota voidaan havaita monia yhteneväisyyksiä ja kumpaakin on kuvattu toiminnalle energiaa antavana ja siihen vaikuttavana voimana.

4.1 Sitoutuminen

Sitoutuminen on yksilön psykologinen suhde siihen yritykseen, jossa hän on töissä. Ilmiöstä käytetään myös nimitystä psykologinen sopimus. Jos suhde on huono, kynnys vaihtaa työpaikkaa on matalampi. Henkilöstön sitoutumista pidetään tärkeänä organisaatiolle, koska sitoutunut henkilöstö edistää toiminnan laadua, tavoitteiden saavuttamista sekä jatkuvaa kehittymistä, että uudistumista. (Viitala 2013, 85.)

Anna-Maija Lämsän ja Taru Päivikkeen mukaan yksilön työkäyttämisen kannalta sitoutuminen tarkoittaa sitä, että hän tulee mielellään työpaikalleen, tuntee vastuunsa työstä ja työyhteisöstä ja on halukas kehittämään niitä. Parhaassa tapauksessa sitoutunut ihminen työskentelee innokkaasti ja tehokkaasti ja tuntee sisäistä innostusta työstään. Kun työntekijä tekee, mitä on pyydetty, mutta ei ole työn suorittamisesta erityisen kiinnostunut, hän on vain hyväksynyt tehtävän, mutta ei ole sitoutunut siihen. Vastustaminen on sitoutumisen vastakohta ja työntekijä voi vältellä työtehtäviensä tekemistä. Sitoutumiseen kuuluvat yksilön työasenne ja hänen työkäyttämisenensä. (Lämsä & Päivike 2013, 92.)

Sitoutumisessa on kolme keskeistä ominaisuutta, jotka ovat kohde, luonne ja voimakkuus. Sitoutumisen kohde vaihtelee eri tilanteissa ja yksilöiden välillä. Ihminen pystyy sitoutumaan moniin kohteisiin, kuten työtehtävään, ammattiin, organisaatioon, projektiin ja toisiin ihmisiin. (Lämsä & Päivike 2013, 92.)

Sitoutumisen luonne jaetaan kolmeen tyyppiin, joita ovat (Meyer & Allen 1991 & 1997; Lämsä & Päivike 2013, 93-94; Viitala 2013, 86-87):

- affektiivinen, eli tunneperäinen, sitoutuminen on syvin sitoutumisen muoto ja se viittaa yksilön haluun työskennellä tiettyssä organisaatiossa ja se perustuu ihmisen arvoihin, tunteisiin ja samastumisen kokemuksiin
- jatkuvuusperusteinen sitoutuminen, jossa yksilö arvioi työn tekemisen mielekkyyttä sen seurausten, hyödyn ja haitan, näkökulmasta ja johon vaikuttavat muun muassa palkkiot tai työpaikan jättämisestä seuraavat haitat
- normatiivinen sitoutuminen pohjautuu sekä yhteiskunnan luomiin normeihin että organisaation työyhteisön ja kulttuuriin noudattamiin normeihin ja odotuksiin yksilöä ja hänen käyttäytymistään kohtaan.

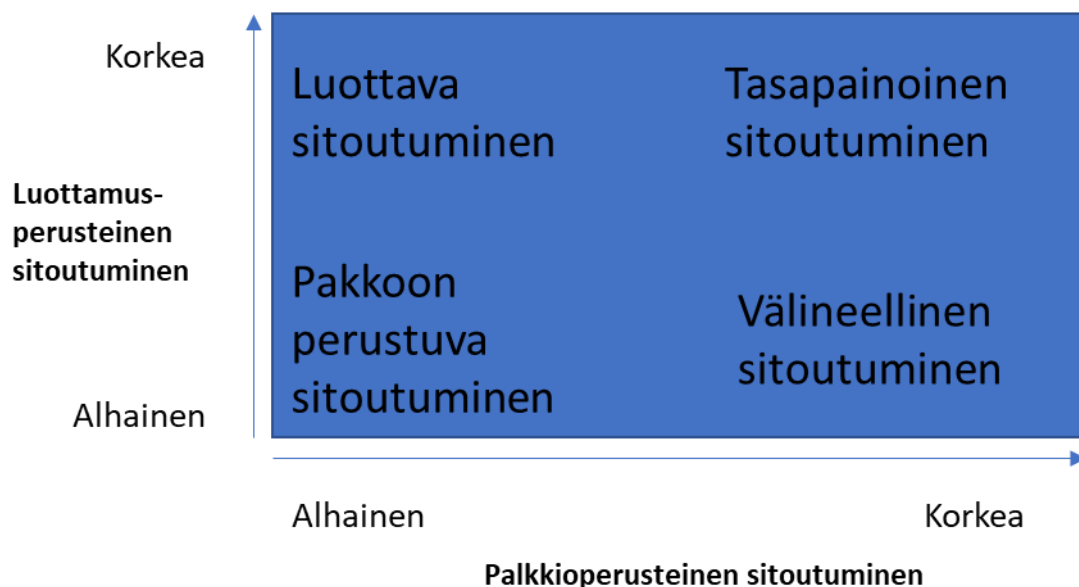
Taulukossa 2 nähdään eri organisaatiositoutumistyyppit ja niiden perusajatus, yksilön ajattelutapa ja sen vaikutus edelleen työntekijän käyttäytymiseen.

Organisaatio-sitoutumisen osa	Affektiivinen	Jatkuvuusperäinen	Normatiivinen
Perusajatus	Tunteeseen perustuva halu kuulua tiettyyn organisaatioon ja uskon toimintatapoihin ja päämääriin.	Irtisanoutuminen aiheuttaa kustannuksia yksilölle, henkilö ei halua menettää saavutettuja etuja.	Velvollisuudentunne organisaatiota kohtaan, muiden ihmisten odotukset
Ajattelutapa	Oma halu	Pakko	Velvollisuus
Vaikutus	Osallistumisen mahdollisuus, arvojen tunnustaminen, yksilön identiteetin rakentaminen suhteessa työnantajaorganisaatioon.	Yksilön sijoittaman panoksen häviäminen, ei muita vaihtoehtoja kuin tietty organisaatio.	Työntekijä sisäistää organisaation normit. Saa ehkä etuja, jotka saavat tuntemaan tarvetta suorittaa vastapalveluksia organisaatiolle.
Yksilön käyttäytyminen	Yksilön motivoituminen antamaan enemmän organisaation hyväksi, vaihtuvuuden väheneminen ja suoritusten parantuminen.	Työntekijä ei anna organisaatiolle enempää kuin on tarpeen työpaikan säilyttämiseksi.	Yksilö haluaa antaa panoksensa organisaation hyväksi.

Taulukko 2. Sitoutumisen luonteet ja vaikutukset (mukaillen Leiviskä 2011, 120-121; Michelsson, Kinnunen & Laaksonen 2017).

Kaikki komponentit lisäävät osaltaan todennäköisyyttä siihen, että työntekijä pysyy organisaation palveluksessa, mutta ne edustavat luonteiltaan erilaisia ajattelutapoja. Affektiivinen sitoutuminen lisääntyy, kun yksilöä kohdellaan oikeudenmukaisesti ja kunnioittavasti ja häntä osallistetaan esimerkiksi päätöksentekoon. Jatkuvuussitoutumisessa työntekijä tekee vain tarpeelliset asiat työpaikkansa säilyttämiseksi. Normatiivisessa sitoutumisessa yksilö kyllä haluaa tehdä töitä organisaation hyväksi, mutta se ei sisällä samanlaista innokkuutta ja mukaansatempaavuutta kuin affektiivinen sitoutuminen. Organisaation olisi hyvä pyrkiä vahvistamaan henkilöstönsä tunneperäistä ja normatiivista sitoutumista ja ehkäisemään jatkuvuussitoutumista. (Leiviskä 2011, 121-122.)

Sitoutumisen voimakkuutta ja luonnetta voidaan kuvata myös seuraavalla kuvilla 6, jossa sitoutumisen luonne on jaettu palkkio- ja luottamusperusteisiin.



Kuvio 6. Sitoutumisen luonne (Lämsä & Päivike 2013, 95).

Palkkioperusteisessa sitoutumisessa on kyse mahdollisuudesta saada palkkioita tehdystä työstä. Erilaiset kannusteet ja palkka, hyvä työilmapiiri ja itsensä kehittäminen työssä ovat kiinnostavia palkkioita. Sitoutumisella on välinearvo; tilaisuus yksilölle saavuttaa jokin hänelle tärkeä päämäärä, kuten suuri palkka. Pakkoon perustuvassa sitoutumisessa henkilöllä ei ole muita varteenotettavia vaihtoehtoja kuin tehdä hänelle annettua työtehtävää. Luottamusperäinen sitoutuminen rakentuu moraalille ja tunneperäisille asioille. Moraalin kannalta on kyse

ihmisen tuntemasta velvollisuudesta työtään ja työnantajaorganisaatiota kohtaan, mutta toisaalta myös organisaation velvollisuuksista ja oikeuksista työntekijäänsä kohtaan. Työntekijällä on oikeus saada oikeudenmukaista palkkaa ja tulla kohdelluksi inhimillisesti. Työ tuo tarkoitusta yksilön elämään ja onnistunut tunnesuhde sisältää uskoa ja luottamusta omaan työhön ja organisaation tulevaisuuteen. (Lämsä & Päivike 2013, 95-96.)

Henkilöstön vaihtuvuutta voidaan pyrkiä suitsimaan vaikuttamalla esimerkiksi palkkoihin, mutta kuitenkin vaihtuvuuden suurimpia syitä ovat (Viitala 2013, 88):

- työ ei vastaa aloittaneen työntekijän odotuksia
- esimies ei tue tai huomioi tarpeeksi
- riittämätön perehdytys tai osaamisen puute
- tehtävien liian matala vaatavuustaso ja liika rutiininomaisuus, vastuun pienuus
- ei tarpeeksi kehittymismahdollisuuksia
- henkilöstön arvostuksen vähäisyys ja muut johtamisen ongelmat
- huono työilmapiiri.

Yksilö alkaa harkitsemaan työpaikan vaihtoa, kun hän kokee, että organisaatio ei arvosta häntä työntekijänä eikä ihmisenä. Tämän vuoksi arvostamisen pitäisi näkyä joka päivä yrityksen työarjessa esimerkiksi toisten huomioonottamisena. Tunne arvostuksen kohteena olemisesta syntyy avoimesta viestinnästä, molemminpuolisesta kunnioituksesta ja johdon rehellisyydestä sekä sanoissaan että teoissaan. Organisaation olisi kyettävä tarjoamaan riittävän houkutteleva palkitsemisen kokonaisuus ja pystyttävä osoittamaan, että tästä kokonaisuudesta halutaan pitää huolta ja sitä halutaan kehittää. (Rantamäki & ym. 2006, 35-36.)

4.2 Työmotivaatio

Marjo Sinokki (2016, 16) määrittelee työmotivaation olevan työntekijän toiminnan käyttövoima, joka vaikuttaa yksilön ponnistelujen suuntaan, intensiteettiin ja kestoon, työn laatuun ja tuottavuuteen sekä työntekijän innostukseen että työhyvinvointiin. Työmotivaation voidaan nähdä olevan yksilön sisäisten ja ulkoisten teki-

jöiden järjestelmä, joka virittää tavoitteelliseen käyttäytymiseen töissä. Työmotivaatiolla on muoto, suunta, kesto ja voimakkuus. Työmotivaation muoto tarkoittaa yksilön sisäistä vireystilaa ja työmotivaation suunta tarkoittaa työkäyttäytymisen suuntautumista jotakin tavoitetta kohti. Työ on mielekästä, kun yksilön henkilökohtaiset ja organisaation tavoitteet ovat samankaltaiset. Jos tavoitteet ovat keskenään kovin erilaiset, työntekijä voi jopa hakeutua muualle töihin. Työmotivaation kesto ja voimakkuus vaihtelevat tilanteiden, yksilöiden ja työtehtävien mukaan. (Lämsä & Päivike 2013, 80- 81; Pinder 1998.)

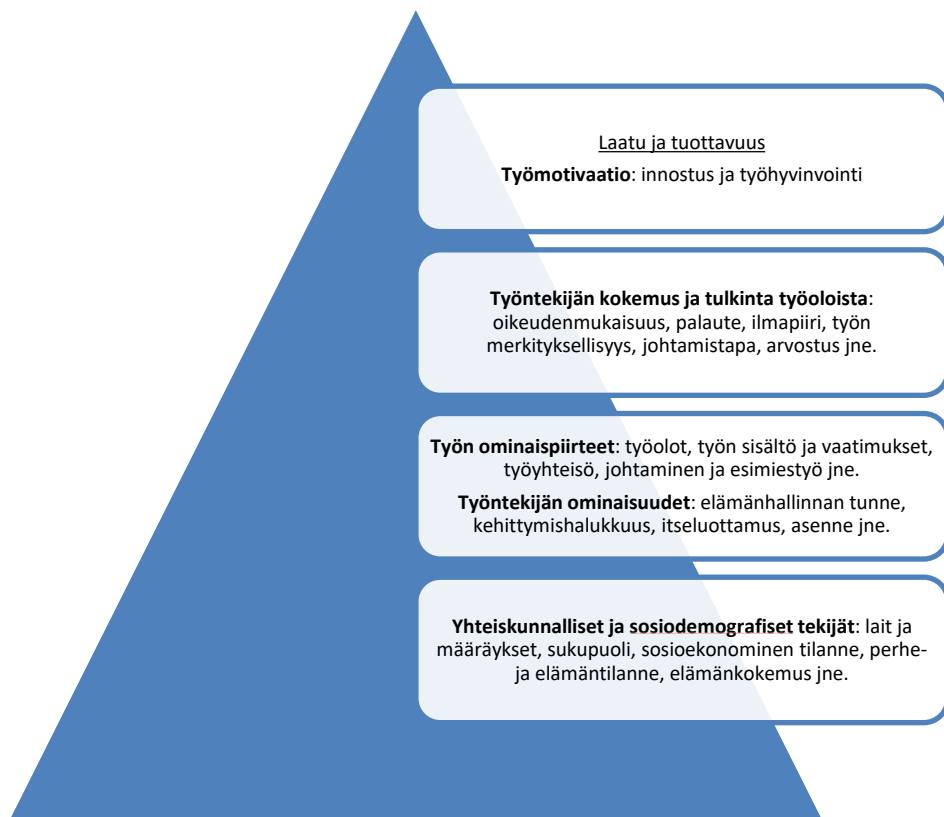
Ihmisellä on kaksi erilaista tapaa motivoitua; sisäinen ja ulkoinen. Ulkoinen motivaatio tarkoittaa sitä, että tekemisen syy on irrallaan varsinaisesta tekemisestä. Tällöin motivaattorina ei toimi itse tehtävä vaan jokin ulkoinen palkkio tai rangaistuksen uhka. Ulkoinen motivaatio on reaktiivista ja tekeminen toimii keinona saavuttaa jokin ulkoinen päämäärä. Sisäinen motivaatio on sen sijaan proaktiivista, se lähtee ihmisen omista kiinnostuksen ja arvostuksen kohteista. Työelämässä työtehtävät vetävät puoleensa, koska tehtävät itsessään tuntuvat yksilöstä merkityksellisiltä ja kiinnostavilta. Sisäinen ja ulkoinen motivaatio ovat läsnä arjessa molemmat ja ne tukevat toisiansa, vaikkakin sisäisen motivaation katsotaan olevan pidemmän päälle vahvempi motivoiva tekijä, koska se tuntuu ihmisestä innostavalta ja positiiviselta. Esimerkiksi työstä saatava rahallinen korvaus on edellytys sille, että ihminen suoriutuu maksuvelvoitteistaan ja pystyy elättämään itsensä ja perheensä, mutta samalla palkka voi toimia mittarina omasta menestyksestä työtehtävästä. Olennaista työmotivaation kannalta on se, millä tavoin yksilö suhtautuu omaan työhönsä: Kokeeko hän työn pakolliseksi velvollisuudeksi vai onko hän innostunut työtehtävistään itsessään. Koska molempia kokemuksia esiintyy kaikilla, tärkeintä on pyrkiä lisäämään niitä hetkiä, jolloin ihminen on sisäisesti motivoitunut. (Martela & Jarenko 2015, 25-27, 34-35.)

Sisäinen motivaatio kasvaa työntekijän ja työtehtävän rajapinnassa. Sisäinen motivaatio ei ole yksilön ominaisuus vaan se mahdollistuu silloin, kun työntekijän ominaisuudet, vahvuudet, kiinnostuksen kohteet ja arvot vastaavat sitä, mitä työ ja organisaatio pystyvät hänelle tarjoamaan. Oikeanlaisella vuorovaikutuksella ja tietoisilla ratkaisuilla voidaan vaikuttaa merkittävästi siihen, että yksilö löytää

oman sisäisen motivaationsa tekemiseensä. Sen toteutumista voidaan tukea tarjoamalla työntekijälle tehtäviä, joihin hän haluaa ryhtyä ilman, että esimiehen täytyy jatkuvasti tarkkailla tai palkita häntä. Näin ollen esimiehen on oltava perillä siitä, mitä työtehtäviä kukin työntekijä haluaa työssään mieluiten suorittaa. (Martela, Mäkikallio & Virkkunen 2017, 107-109.)

Työmotivaation syntymisen kannalta yksilön on saatava kokea olevansa tärkeä palanen suuressa kokonaisuudessa. Motivaatio lisääntyy, kun työtä ajatellaan kokonaisuuden kautta. Työn merkityksen oivaltaminen organisaation kannalta, tietoisuus omasta työstä suoriutumisesta, pätevyyden tunne omassa työtehtävässä ja valinnan mahdollisuus oman työn tekemisen tavoissa vaikuttavat motivaatioon. (Sinokki 2016, 12-13.)

Työmotivaation rakentuminen työntekijän näkökannalta on havainnollistettu kuviossa 7.



Kuvio 7. Työmotivaatiopyramidi (Sinokki 2016, 139).

Pyramidin perusta muodostuu yhteiskunnallisista ja sosiodemografisista tekijöistä. Hallituksen linjaukset vaikkapa työajoista ja yksilön omat elämänkokemukset ja elämäntilanne vaikuttavat osaltaan sekä työn ominaispiirteisiin että työntekijän ominaisuuksiin. Työn ominaispiirteitä ovat työolot, työn sisältö ja vaatimukset, työyhteisö ja organisaatio sekä esimiestyö. Yksilön ominaisuuksia ovat asenteet, halu kehittyä, tunneäly ja itseluottamus. Eri tekijöiden summana työntekijälle syntyy kokemus kokemastaan kohtelusta ja oikeudenmukaisuudesta, työilmapiiristä ja työn merkityksellisyydestä ja mielenkiinnosta. Jokaisella yksilöllä on oma tulkintansa näiden asioiden tilasta organisaatiossa. Näiden kaikkien tekijöiden ja yksilön kokemusten kautta syntyy työmotivaatio ja innostus tehdä työtä, jotka vaikuttavat oleellisesti työn laatuun ja tuottavuuteen. (Sinokki 2016, 137-138.)

5 Motivaatioteoriat

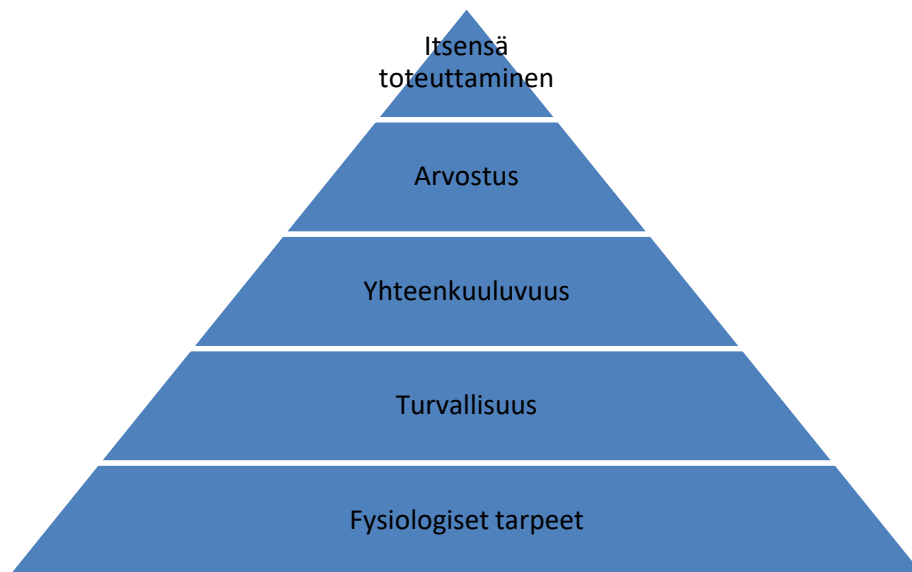
Tässä luvussa syvennytään eri motiiviteorioihin. Teoriat esitetään niiden ajallisessa syntyjärjestyksessä. Näitä teorioita yhdistää se ajattelumalli, että rahallisen palkitsemisella ei saavuteta kaikkein korkeista tasoa yksilön työmotivaatiota katsottaessa. Nykyaikaan tullessa korostuu yhä enemmän sekä yksilöllisyys ja yksilön huomioiminen, että yksilön oma valta vaikuttaa työmotivaatioonsa.

Matti Vartiainen (2015, 87-88) kirjoittaakin, että palkitsemistavat ja -perusteet ovat moninaistuneet vuosien ja työelämän kehityksen saatossa ja yksilöä kannustavina ja palkitsevina tekijöinä nähdään rahapalkan lisäksi myös aineettomat vaikuttavat tekijät, kuten koulutus, arvostus ja palautteenanto. Kuitenkin on muistettava, että useimpien ihmisten perimmäinen syy käydä töissä on siitä saatava rahallinen korvaus. Myös esimerkiksi taloudelliset haasteet tai heikko työpaikkatarjonta voivat vaikuttaa työpaikan valintaan. Näin ollen tämän tutkimuksen empiriaosassa hyödynnetään eniten itsemääräämisteoriam ja muut esiteltävät teoriat toimivat tukirankana tutkimuksen toteutuksessa ja haastattelurungossa.

5.1 Tarvehierarkia

Eräs varhaisimmista motivaatioteorioista on Maslowin tarvehierarkia. Sen mukana vastaus kysymykseen ”mikä meitä motivoi?” on, että ihmisiä motivoi samojen tarpeiden tyydyttäminen. (Hakonen 2015, 141).

Tarvehierarkiaa kuvataan usein seuraavalla pyramidilla (kuvio 8).



Kuvio 8. Maslowin tarvehierarkia (Hakonen 2015, 142).

Teorian mukaan ihmisen toimintaa ohjaa viisi tarvetta hierarkkisessa järjestyksessä: fysiologiset, turvallisuuteen liittyvät, yhteenkuuluvuuteen, itsetuntoon ja itsensä toteuttamiseen liittyvät tarpeet. Tarpeiden hierarkiaan kuuluvat (Harisalo 2008, 101; Lämsä & Päivike 2013, 82)

- fysiologiset tarpeet (ruoka ja asunto), työssä työterveydenhuolto ja lepotaumat
- turvallisuustarpeet (fyysinen ja henkinen turvallisuus), työssä varma työsuhde, riittävä palkka ja työturvallisuus
- sosiaaliset tarpeet (yhdessäolo, hyväksyntä, ystävyys), työssä ryhmän henki ja esimies-alainen-suhde
- arvostuksen tarpeet (sisäiset tarpeet kuten itsekunnioitus ja kyky toteuttaa asioita ja ulkoiset tarpeet kuten status ja toisten antamat tunnustukset), työssä palautekäytännöt ja tavoitteet ja niiden saavuttamisen arviointi
- itsensä toteuttamisen tarpeet (mahdollisuus kasvaa ja kehittyä), työssä urakehitys, sitoutuminen, työn ilo ja tunne oman työn osaamisesta.

Tarvehierarkian mukaisesti ihmiset motivoituvat niin, että ensin alemmat tasot, eli fysiologiset- ja turvallisuustarpeet täytyvät olla tyydytettyinä, ennen kuin aletaan tavoittelemaan korkeammalla tasolla, eli sosiaalisia, arvostuksen ja itsensä to-

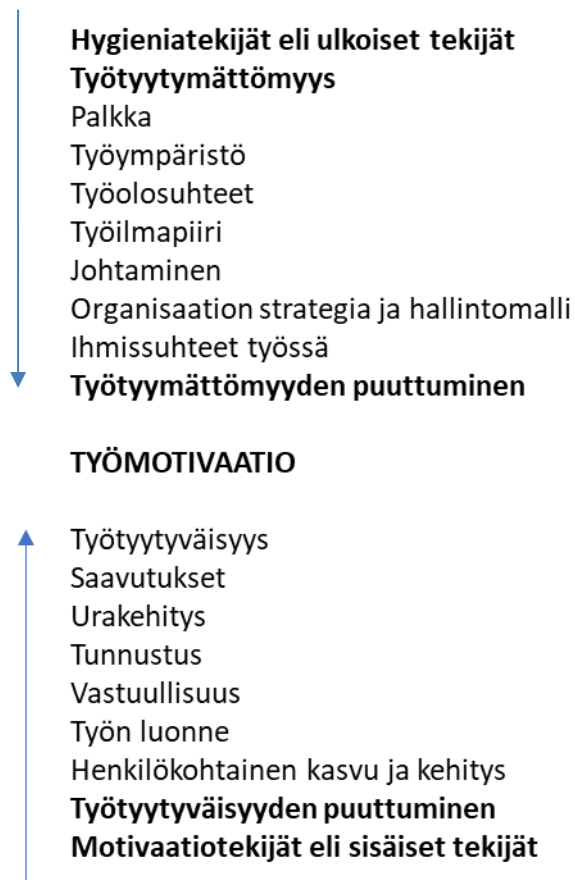
teuttamisen tarpeita, olevia asioita. Korkeampi-arvoisia tarpeita tavoitellaan työelämässä mielekkäiden työtehtävien avulla, ei rahallisten palkkioiden kautta. Tarvehierarkian mukaan rahallisen palkitsemisen antamat mahdollisuudet ovat rajalliset, koska rahalla saa tyydytettyä vain pyramidin alimmat osat. Korkeimmalla oleva itsensä toteuttamisen tarve vaatii palkitsemisen osalta keskittymistä aineettomaan palkitsemiseen, kuten työn sisällön ja itsensä kehittämiseen. Esimerkiksi kehittymismahdollisuudet motivoivat silloin, kun rahalliset palkitsemiset eivät riitä. (Hakonen 2015, 141-142; Harisalo 2008, 102.)

Koska suomalaisessa työympäristössä alemmat tarvehierarkian tasot ovat tyydyttyinä, kohdistuu mielenkiinto usein palkitsemisjärjestelmien kautta ylempiin tarvehierarkian tasoihin. Yksilön tarvehierarkia ei ole pysyvä, vaan se muuttuu tilanteen, olosuhteiden ja henkilön elämäntilanteen mukaan. Teoria on vienyt eteenpäin näkemystä, jonka mukaan työn on vastattava myös työntekijän tarpeita. (Lämsä & Päivike 2013, 83.)

5.2 Kaksifaktoriteoria

Herzberg jakoi työhön liittyvät tekijät kahteen luokkaan. Toinen luokka muodostuu asioista, jotka saavat henkilöstön tyytyväiseksi ja motivoituneeksi työpaikalla ja toinen luokka sisältää asioita, jotka tekevät henkilöstöstä tyytymättömän. Tekijöitä, jotka johtavat työtyytyväisyyteen nimitetään motivaatiotekijöiksi. Tällaisia motivaatiotekijöitä ovat esimerkiksi työn sisältö, vastuunantaminen, palautteenanto ja kehittymismahdollisuudet. Hygieniatekijät ovat tekijöitä, jotka poistavat työtytymättömyyttä eli johtavat parhaimmillaan neutraaliin olotilaan. Nämä tekijät eivät siis lisää tyytyväisyyttä tai motivaatiota. Hygieniatekijöitä ovat esimerkiksi palkka ja työolot, vaikkakaan rahallinen palkitseminen ei ole yksiselitteisesti pelkästään hygieniatekijä. Hygieniatekijöitä kutsutaan myös ulkoisiksi tekijöiksi ja motivaatiotekijöitä sisäisiksi tekijöiksi. Teorian mukaan oleellisia motivoivia tekijöitä ovat aineettomat palkitsemistavat, kuten koulutus- ja kehittymismahdollisuudet ja positiivinen ja kannustava palautteenanto. (Hakonen 2015, 142-143; Herzberg ym. 1959.)

Kuviossa 9 on havainnollistettu hygienie tekijät ja motivaatiotekijät.



Kuvio 9. Herzbergin kaksifaktorioteoria (Sinokki 2016, 106).

Herzbergin mallin mukaisesti työtyytyväisyyttä ja työmotivaatiota mitataan asteikolla korkeasta työtyytyväisyydestä työtyytyväisyyden puuttumiseen. Työtytymättömyyttä mitataan sen sijaan asteikolla, jonka toisessa päässä on työtytymättömyyden puuttuminen ja toisessa päässä suuri työtytymättömyys. Työntekijä yksilönä voi asettua asteikoilla eri kohdissa ja asteikot eivät ole verrannollisia keskenään. (Herzberg ym. 1959; Sinokki 2016, 105-106.)

Tutkimuksissaan Herzberg havaitsi, että tyytyväisyyttä ja tyytymättömyyttä aiheuttavat tekijät kuvasivat työn erilaisia ominaisuuksia. Hänen mukaansa motivaatiotekijät selittävät henkilöstön työtyytyväisyydestä 81 prosenttia ja työtytymättömyydestä 31 prosenttia ja vastaavasti hygienie tekijät selittävät työtytymättömyydestä 69 prosenttia ja työtyytyväisyydestä 19 prosenttia. Näin ollen työtyytyväisyyden vastakohta ei ole työtytymättömyys vaan työtyytyväisyyden vähe-

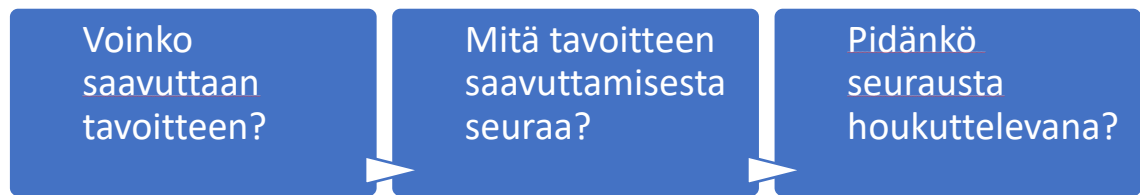
neminen. Organisaation kannattaakin viedä eteenpäin ja kehittää motivaatiotekijöitä, jotka ratkaisevat teorian mukaan organisaation menestyksen. Hygieniatekijät on pidettävä ajantasaisina, realistisina ja luotettavina. (Harisalo 2008, 105-106; Herzberg 1998, 45.)

Herzberg kritisoi negatiivisen keinojen käyttöä motivoinnissa. Tällaiset keinot ovat sellaisia, joissa työntekijöitä uhkaillaan ja painostetaan, jos he eivät toimi johdon tavoitteiden ja ohjeistuksen mukaisesti. Negatiiviset keinot johtavat harvoin toivotun käytöksen ja toiminnan jatkuvuuteen, pikemminkin päinvastoin. Positiivisilla kannustimilla, kuten rahallisilla palkkioilla ja muilla eduilla, voidaan saada aikaan hänen mukaansa lyhytaikaista hyötyä, mutta ne eivät motivoi ihmisiä pitkäkestoisesti. Työtehtävien horisontaalinen muokkaus, eli työkierto ja työn laajentaminen, eivät kasvata motivaatiota, koska näissä tapauksissa työntekijä joutuu usein ottamaan itselleen uusia rutiinitehtäviä vanhojen samankaltaisten tehtävien lisäksi. Sen sijaan tehokkuuden tavoittelun sijasta toimivin keino on työn rikastuttaminen. Tehtävät, jotka ovat laadullisesti uusia ja aiempia tehtäviä vaativampia, motivoivat ihmisiä kaikkein parhaiten. Työn rikastuttaminen tuo ihmisille henkisen kasvun, oppimisen ja uuden kokemisen mahdollisuuksia ja tämä innostaa ihmisiä. Työn rikastuttaminen vaatii motivaatiotekijöiden luovaa hyödynämistä ja käyttöönottoa. (Harisalo 2008, 106-107; Herzberg 1998, 43-47.)

5.3 Odotusarvoteoria

Victor Vroomin odotusarvoteorian mukaan työntekijä motivoituu, jos asetetusta tehtävästä suoriutuminen tuottaa hänelle toivotun palkkion tai hyödyn. Tämän teorian mukaan motivaatio on tietoista ja sen voimakkuus on suhteessa siihen, kuinka houkutteleva luvattu palkkio tai hyöty on työntekijän kokemana. Motivoituminen vaatii, että työntekijä uskoo omaan potentiaaliinsa ja kykyihinsä. Toisille arvostus on rahallista palkkiota tärkeämpi tekijä. Teorian mukaan motivaatio muotoutuu luottamuksesta siihen, että palkkio on saavutettavissa, tavoitteella on merkitystä ja ponnistelemalla sekä tavoite että palkkio ovat saavutettavissa. (Sinokki 2016, 110-111.)

Seuraava kuvio 10 esittää toimintavan mukaista yksilön valintaa.



Kuvio 10. Odotusarvoteorian mukainen toimintatavan valintaprosessi (Hakonen 2015, 145).

Teorian mukaan ihmisen toimintaa eivät ohjaa esimerkiksi ryhmän tai tiimin tarpeet, vaan kukin yksilö toimii omien arvostustensa mukaisesti. Kyse on yksilön ajattelu- ja päättelyprosessista. Ihminen motivoituu tehtävästä, kun hän kokee pystyvänsä haluttuun suoritukseen ja tarjolla on palkkio, joka on tarpeeksi houkutteleva hänen näkökannaltaan. (Hakonen 2015, 144-145.)

Jokaisella työsuorituksella ja siihen annetulla työpanoksella on oltava tunnistettavia vaikutuksia. Ihminen haluaa nähdä ja olla perillä oman työnsä tuloksista ja niiden houkuttelevuudesta. Motivoituminen tapahtuu, kun ihminen havaitsee kykenevänsä hyvin ja hyväksyttäviin suorituksiin. Odotusarvoteoria nostaa esille ihmisiin vaikuttavat keskeiset suhteet (Harisalo 2008, 112-113; Vroom 1964):

- suorituksen ja tuloksen välinen suhde, eli mikä on todennäköisyys, että tietty suoritus tuottaa toivotun tuloksen
- suorituksen ja palkkion välinen suhde, eli missä määrin suoritus johtaa toivottuun palkkioon
- palkkion ja tekijän omien tavoitteiden suhde, eli missä määrin palkkiot palvelevat tekijän omia tavoitteita.

Ihmisillä on mielessään tiettyjä preferenssejä siitä, mitä tuloksia he haluavat saada aikaiseksi. Nämä preferenssit määrittävät ponnisteluiden luonteen ja laadun, joilla he uskovat toivottujen tulosten olevan mahdollista saavuttaa. Yksilöillä on oma arvionsa siitä, kuinka heitä olisi palkittava työnsä tuloksista. Ihmiset valitsevat sen toimintatavan, joka tuottaa heille itselleen parhaan mahdollisen lopputuloksen. Kuitenkin ihmiset voivat tehdä oikeita tai väriä asioita, arvioida asiat

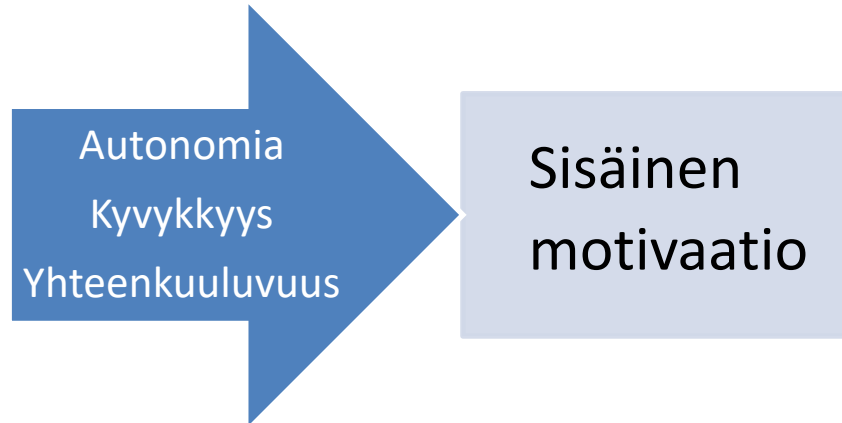
oikein tai väärin, saada aikaan positiivisia tai negatiivisia tuloksia ja tulla palkituiksi mielestään oikeudenmukaisesti tai epäoikeudenmukaisesti. Teorian avulla organisaation johto voi ottaa selville, miksi jotkut työntekijät ponnistelevat onnistuakseen työssään ja miksi toiset tyytyvät tekemään mahdollisimman vähän. (Harrisalo 2008, 112-113; Vroom 1964.)

5.4 Itsemääräämisteoria

Itsemääräämisteoria on Edward Decin ja Richard Ryanin kehittämä teoria, jonka pohjana on oletus, että yksilö on alkujansa aktiivinen, motivoituva ja itseään ohjaava. Ihmisellä on siis luonnostaan halu asettaa itselleen tavoitteita ja suoriutua ympäröivistä haasteista ja liittää uudet kokemuksensa osaksi omaa minäkuvaansa. Lisäksi teorian mukaan sosiaalisella ympäristöllä on suuri merkitys siihen, millä tavoin yksilö motivoituu. Ihmisen kehitys ja psykologinen kasvu syntyy vuorovaikutuksesta sosiaalisen ympäristön kanssa ja tämä ympäristö vaikuttaa yksilöön joko positiivisesti tai negatiivisesti. Ihmiset ovat erilaisia ja yksilöiden välillä on vaihtelua sen suhteen, miten paljon heitä kiinnostaa jokin asia, ja minkä vuoksi he ovat motivoituneita tekemään sitä. Samaa työtä tekevät voivat olla kaikki motivoituneita tehtävistään, mutta heidän motiivinsa voivat olla hyvin erilaiset ja voivat johtaa erilaisiin lopputuloksiin. Motivaation lähde tai motiivin laatu voivat olla tärkeämpiä kuin motivaation määrä. Itsemääräämisteoriassa erotellaan motiivityypit ja keskeisin erottelu on jako sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. (Deci & Ryan 2000; Vasalampi 2017, 54-55.)

Sisäinen motivaatio syntyy, kun ihminen pitää jotakin toimintaa itsessään kiinnostavana, mielihyvää tuottavana ja omien arvojen mukaisena. Itsemääräämisteorian mukaan toimintaa eivät ohjaa ulkoiset palkkiot, vaan ne saattavat heikentää sisäistä motivaatiota. Jos tavoitteeseen pyritään sen takia, että tulos saattaa miellyttää muita tai siitä on saatavilla esimerkiksi rahaa, on kyse ulkoisesta motivaatiosta. Vastoinkäymiset vaikuttavat herkästi ulkoiseen motivaatioon. (Deci & Ryan 2000; Vasalampi 2017, 55.)

Itsemääräämisteorian mukaan ihmisen psykologisia perustarpeita on kolme (kuvio 11); autonomian tarve, kompetenssin tunne ja tarve kokea yhteenkuuluvuutta (Sinokki 2016, 76).



Kuvio 11. Kolmen sisäisen psykologisen perustarpeen tyydyttymisestä syntyy sisäinen motivaatio (Hakonen 2015, 149).

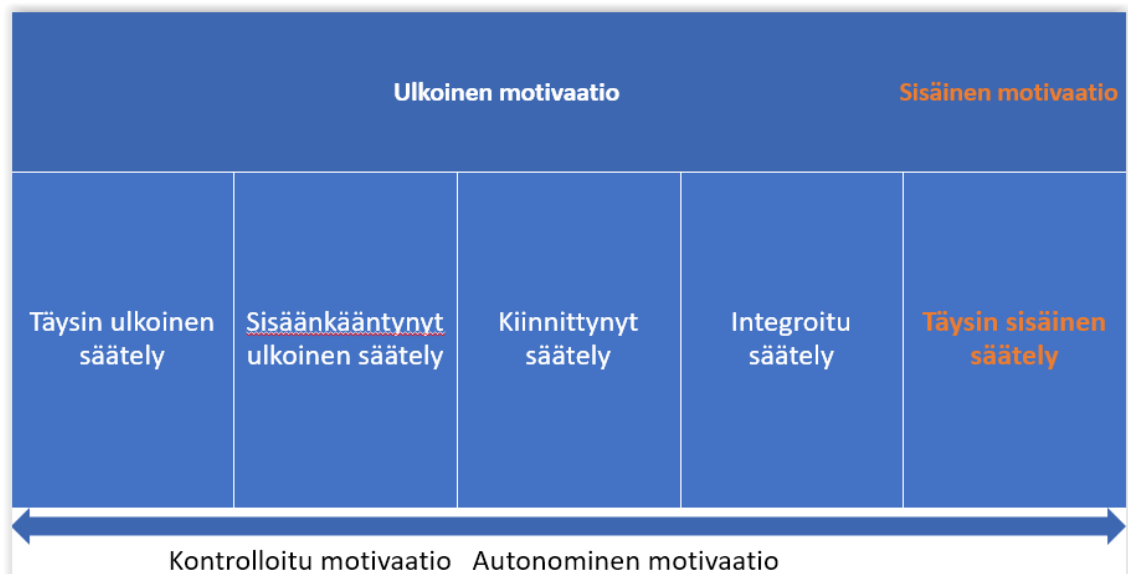
Vapaaehtoisuus eli tarve autonomiaan tarkoittaa yksilön kokemusta itsemääräämisestä ja siitä, että hän voi itse päättää tekemisistään eli sekä valinnan- että toiminnanvapautta. Tekeminen tuntuu omalta ja on sisäsyntyistä. Työelämässä autonomian kokeminen tarkoittaa, että ihminen on sisäistänyt organisaation arvot ja asetetut päämäärät ja kokee ne omikseen. (Martela & Jarenko 2015, 57-59.)

Kompetenssin eli kyvykkyuden tarve on yksilön kokemus siitä, että hän osaa työtehtävänsä, saa asioita aikaan ja että ne edistyvät. Kyse on siis osaamisesta ja aikaansaavuudesta. Tällaiset kokemukset edistävät työn tekemistä ja tekevät siitä sujuvaa. Lisäksi se on motivoivaa. Päinvastainen tilanne, jossa koetaan, että työ ei etene eikä oma osaaminen riitä, tekee tilanteesta turhauttavan. Toisaalta oppimisen ja kehittymisen kokemukset ovat tärkeitä, koska ne tuovat oman kyvykkyuden kasvun tunnetta. Työtehtävien onkin oltava sopivan haasteellisia, mutta ei liian vaikeita, jotta tasapaino säilyy. Kouluttaminen ja heidän osaamisensa jatkuva päivittäminen ovat organisaation keinoja pitää huolta työntekijöidensä kyvykkyyydestä. (Martela & Jarenko 2015, 59-60.)

Yhteenkuuluminen eli yhteisöllisyys ja kokemus niiden tuntemisesta syntyy, kun ihminen kokee, että hänen ympärillensä on toisia ihmisiä, jotka välittävät hänestä.

Työntekijä tarvitsee kokemuksia siitä, että hän on työyhteisön jäsen ja häntä kohdellaan kunnioittavasti. Välittämisen kokemus syntyy työpaikalla keskinäisen arvostamisen, vuorovaikutuksen ja hyvän yhteishengen avulla. Ympäröivät henkilöt ovat hyvässä ja pahassa tärkeässä asemassa motivaation kannalta. (Martela & Jarenko 2015, 61.)

Itsemääräämisteoriassa motivaatiota kuvataan janana, jonka toisessa päässä on ulkoa säädellyt motiivit ja toisessa päässä täysin sisäiset, ihmisen minäkuvaan liittyvät motiivit (kuvio 12).



Kuvio 12. Ulkoisen motivaation sisäistyminen (Deci & Ryan, 2000; Vasalampi 2017, 57).

Äärilaidan toisessa päässä on täysin ulkoinen motivaatio, jossa yksilö toimii palkkion saamiseksi tai välttääkseen rangaistuksen. Toisessa äärilaidassa on sisäinen motivaatio. Ulkoisia motiivin muotoja on neljä. Integroituun säätelyyn sisältyy eniten toimintaa, jonka yksilö kokee liittyvän oleellisesti osaksi itseään. Integroitu säätely ja täysin sisäinen säätely muodostavat autonomisen motivaation, jossa työtehtäviä tehdään, koska ne koetaan merkityksellisiksi, innostaviksi ja yksilö suorittaa niitä omasta halustansa. Muut ulkoisen motivaation muodot kuuluvat kontrolloituun motivaatioon, jossa yksilö kokee painetta ja pakkoa työtehtäviensä tekemiseen. (Hakonen 2015, 149-150.) Vasalammen (2017, 58) mukaan autono-

miseen motivaatioon kuuluu myös kiinnittynyt säätely, jossa yksilö kiinnittyy organisaation asettamiin tavoitteisiin ja arvoihin niin tiukasti, että ihminen muuttaa alun perin ulkoiset vaatimukset omiksi motiiveikseen ja ulkoisesta motiivista tulee sisäinen. Sisäänkääntynyt ulkoinen säätely tarkoittaa sitä, että yksilö toimii välttääkseen negatiivisia tunteita ja säilyttääkseen itsekunnioituksensa. Tällainen toiminta ei johda pitkäjänteiseen suoritukseen. Täysin ulkoinen säätely ja sisäänkääntynyt ulkoinen säätely muodostavat kontrolloidun motivaation, jossa motiivit ovat suurilta osin ulkoapäin säädelyjä. (Vasalampi 2017, 56-57.)

Yksilö on sisäisesti motivoitunut silloin, kun hän suorittaa tehtävää tehtävän kiinnostavuuden takia. Työsuoritukseen perustuva palkitseminen voidaan kokea ulkopuolisena kontrollina, joka voi johtaa sisäisen motivaation heikkenemiseen. Toisaalta sisäistä ja autonomista motivaatiota (kokemusta yksilön omaehtoisuudesta) voidaan tukea rahallisilla palkkioilla, jos sitä käytetään oikeudenmukaisesti ja sen avulla palautetta antaen. Useimmat ihmisethän käyvät töissä ansaitakseen palkkaa, joten sen avulla voidaan tukea työn merkityksellisyyttä ja kokemusta vapaaehtoisuudesta. Esimerkiksi työajanjoustoilla ja vaikutusmahdollisuuksilla voidaan tukea autonomista motivaatiota. Itsemääräytymisen teorian mukaan se, että yksilölle annetaan mahdollisuus tehdä henkilökohtaisia ratkaisuja, johtaa voimaantumiseen ja autonomian tunteeseen, ja tämä lisää kiinnostusta työtehtävään. Tätä kautta yksilö panostaa enemmän työtehtäviinsä ja ottaa niistä suurempaa vastuuta. (Hakonen 2015, 150-151, 155.)

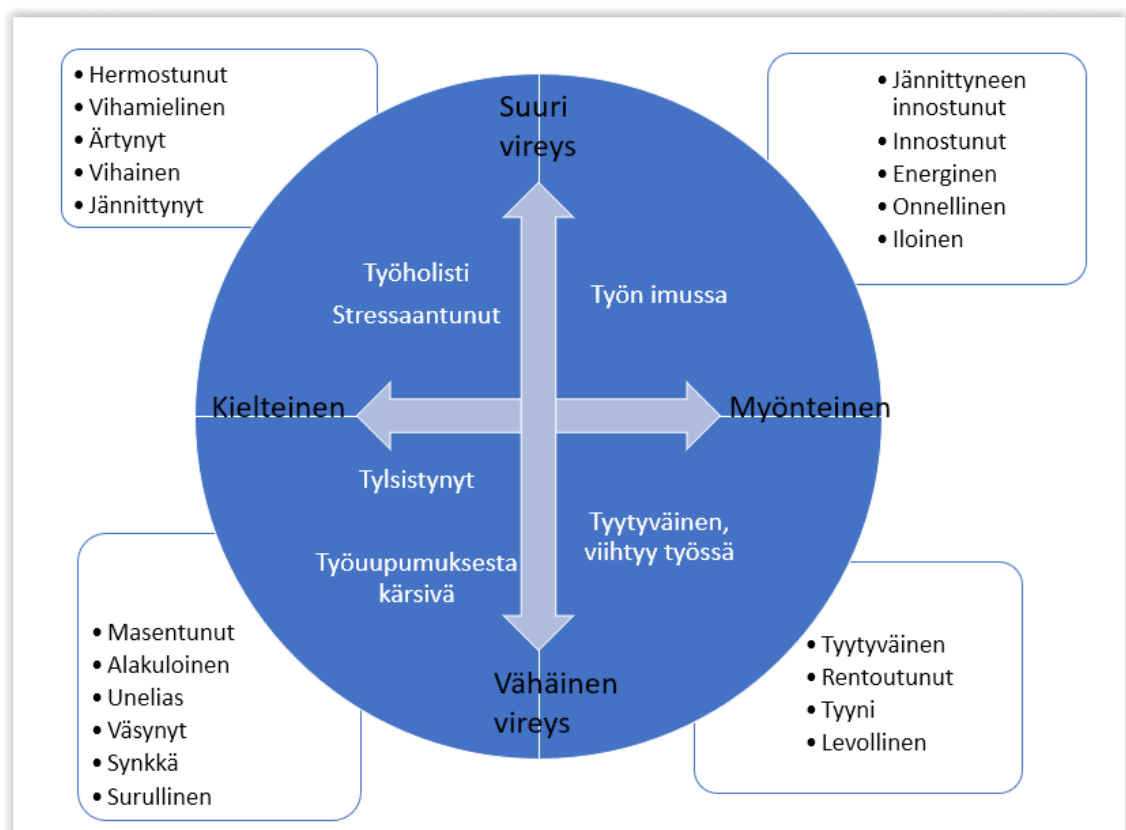
5.5 Työn imu

Työn imu tarkoittaa pysyvähkö luonteista ja myönteistä motivaatio ja emotionaalista hyvinvoinnin tilaa työssä. Työn imun ominaispiirteitä ovat yksilön myönteiset tunteet työssään ja työtään kohtaan, ja siinä on myös paljon positiivista energiaa. Näistä muodostuvat voima ja tahto, jotka ovat liikkeelle paneva voima työtehtävien suorittamiselle. Työn imussa työtä tehdään sisäisen motivaation ajamana ja työn koetaan olevan tärkeitä ja merkityksellistä. (Hakanen 2017, 117-118; Schaufeli, Salanova, González-Roma & Bakker 2002.)

Työn imu koostuu kolmesta toisiinsa yhteydessä olevasta palasesta (Hakanen 2017, 118):

1. tarmokkuus on yksilön kokemus omasta energisyydestään sekä halua pannaan työhön, olla sinnikäs sekä halua ylittää vastoinkäymiset
2. omistautuminen tarkoittaa kokemusta työn merkityksellisyydestä ja sopivista haasteista sekä työhön liittyvästä inspiraatiosta, innokkuudesta ja ylpeydestä
3. uppoutuminen on syvä keskittymisen tila, työhön paneutuminen sekä näistä koettu ilo, jolloin myös aika kuluu huomaamatta.

Seuraavassa kuviossa 13 on esitelty hyvinvoinnin taksonomia työssä – malli, jonka mukaan kaikki tunteet voidaan luokitella kahden ulottuvuuden avulla; yksilön mielihyvä ja mielihyvä, eli miltä tuntuu, ja suuri ja vähäinen vireystaso, eli energiataso.



Kuvio 13. Hyvinvoinnin taksonomia työssä (Hakanen 2017, 120).

Työssään myönteisiä tunteita kokiessaan yksilö kokee eriasteista imua ja tyytyväisyyttä työhönsä. Kielteisiä tunteita kokiessaan yksilöllä voi olla työuupumusoireita tai hän voi olla stressaantunut. Sekä työn imuun että työholismiin, eli kohutuuttomaan työntekoon, liittyy suuri vireystaso ja energisyys, mutta ne ovat luonteeltaan erilaisia. Työhönsä tyytyväinen ei välttämättä koe tarvetta kehittää työtään, vaan on tyytyväinen ja tasapainossa olemassa olevassa tilanteessa ja olosuhteissa. (Hakanen 2017, 119-121.)

Työn imussa oleva toimii proaktiivisesti, eli hän toimii ennakoiden muokkaamalla, tuunaamalla, omaa työtänsä (Hakanen 2017, 120). Työn tuunaamisella tarkoitetaan yksilöstä lähtevää työn muovaamista omaa motivaatiota ja tavoitteita vastaaviksi ja palveleviksi. Keskeinen ajatus on alkaa muuttaa nykyistä työtehtävää yksilöllisistä lähtökohdista käsin, esimerkiksi tekemällä asiat itselleen mielekkäässä järjestyksessä. (Hakonen 2015, 151; Wrzesniewski & Dutton 2001.)

Työntekijä voi tuunata omaa työtänsä ja lisätä siten työn imua kolmella tavalla (Hakanen 2017, 125-126; Tims & Bakker 2010):

1. lisäämällä työssä tarvittavia voimavaroja (hankkimalla uusia taitoja, vahvistamalla osaamista ja pyytämällä esimieheltä palautetta ja tukea)
2. lisäämällä työhönsä haasteita (hakeutumalla itse uusiin projekteihin ja työtehtäviin tai omaksutaan uusi työrooli esimerkiksi kouluttajana)
3. vähentämällä työn haitallisia vaatimuksia (vältetään henkisesti kuormittavia tilanteita).

Organisaation on tarjottava työntekijöille sekä riittävä määrä autonomiaa että kannustaa heitä tekemään työstään omannäköistään ja itseään innostavaa (Hakanen 2017,126). Palkitsemisen ja työn imun liittäminen yhteen tapahtuu antamalla työntekijöille lisää vaikutusmahdollisuuksia omaan työhönsä ja näyttämällä, että heitä arvostetaan (Hakonen 2015, 155).

6 Tutkimuksen toteutus

Seuraavissa luvuissa esitellään tämän tutkimuksen empiirinen osa, eli tutkimuksen toteutus eri vaiheineen. Kuten johdannossa on kerrottu, tämän tutkimuksen tutkimusote on kvalitatiivinen, eli laadullinen.

6.1 Tutkimusmenetelmä ja analyysi

Tutkimusmenetelmällä pyritään löytämään ratkaisu tutkimusongelmaan. Tutkimusmenetelmät ovat sääntöjä, menettelytapoja tai keinoja, joiden avulla tuotetaan ratkaisu ongelmaan. Ensin on tunnettava kyseinen ongelma hyvin, jotta ratkaisu menetelmän valintaan voidaan tehdä. Eri menetelmistä pitää pyrkiä valitsemaan oikea ja paras, jotta saadaan tuotettua tietoa, jolle ratkaisu voidaan perustaa. Aineistonkeruumenetelmän valinta johdetaan valitusta tutkimusotteesta. Tutkimuksen tarkoitus vaihtelee ymmärryksen ja vaikuttamisen välillä; kaikki tutkimus perustuu ymmärrykseen, mutta ei voida vaikuttaa, jos ei ole tietoa, mihin vaikutetaan ja miten ilmiö toimii. Ymmärryksen tuottamiseen käytetään aina laadullista tutkimusta. (Kananen 2015, 64-67.)

Tutkimukseen sopivan menetelmän valintaan vaikuttavat minkälaista tietoa etsitään ja keneltä tai mistä sitä halutaan kerätä. Tutkimuksen ongelma ja sen ratkaisemiseksi käytettävä menetelmä ovat toisiinsa lujasti yhteydessä. (Hirsjärvi & ym. 2015, 184.)

Ilmiön ymmärtämiseen pyrkivässä lähestymistavassa käytetään yleensä laadullista analyysiä ja päätelmien tekoa. Aineisto litteroidaan eli puhtaaksikirjoitetaan ja siihen tutustutaan ja sitä teemoitetaan, tyypitellään ja siitä eritellään sisältöä. Aineistonkeruussa kerätty aineisto sisältää vastauksen tutkimuksen tutkimusongelmaan ja tutkimuskysymyksiin. Laadullinen tutkimusaineisto käsitellään laadullisin menetelmin. (Hirsjärvi & ym. 2015, 224; Kananen 2017, 69.)

6.2 Aineiston keruu

Haastattelua tehdessään tutkija on suorassa kielellisessä vuorovaikutuksessa tutkittavan kanssa, joka mahdollistaa joustavuuden aineistoa kerätessä. Joustavuus näkyy vaihtoehtoina aineistoa kerätessä, koska siinä on mahdollisuus esimerkiksi säädellä haastatteluaiheiden järjestystä eri tilanteiden edellyttämillä tavoilla. Haastattelu valitaan yleensä aineiston keruumuodoksi, koska halutaan korostaa yksilön näkemistä subjektina. Haastateltava saa mahdollisuuden tuoda esille asioista vapaasti, jotka koskettavat häntä. Yksilö on tutkimuksen merkityksiä luova ja aktiivinen osallistuja. Haastateltaessa on myös tilaisuus nähdä haastateltavan ilmeet ja eleet. Lisäksi haastatteluissa on mahdollisuus pyytää vastaajaa selventämään tai syventämään puheitaan tarkentavien kysymysten avulla, tai pyytää perusteluita esittämilleen mielipiteilleen ja kokemuksilleen. Yleensä haastateltaviksi kutsutut lähtevät mukaan tutkimukseen ja heidät on mahdollista tavoittaa myöhemminkin, jos aineistoa halutaan tarkentaa tai tehdä seuranta- tai jatkotutkimusta. Toisaalta haastatteleamalla tehty tiedon keruu vie aikaa ja sen tuomaan aineistoon katsotaan voivan sisältyvän eri virhelähteitä, jotka aiheutuvat sekä haastateltavasta että tutkimuksen tekijästä, kuin myös haastatteluaineiston konteksti- ja tilannesidonnaisuudesta. Haastatteluissa voidaan antaa esimerkiksi sosiaalisesti hyväksyttäviä vastauksia tai tutkija tulkitsee haastateltavaa väärin. (Hirsjärvi & ym. 2007, 199-202.)

Haastattelut luokitellaan kirjallisuudessa eri ryhmiin niiden tyypin mukaan. Strukturoiduissa, eli lomakehaastatteluissa, haastattelu toteutetaan tarkasti lomakkeen kysymysten mukaan, jossa kysymysten ja väitteiden muoto ja esittämisjärjestys on täysin ennalta määrätty ja kaikille haastateltaville sama. Oletuksena on myös, että kysymyksillä on sama merkitys kaikille haastateltaville. Toisessa laidassa on strukturoimaton, eli avoin haastattelu. Avoimessa haastattelussa vain aihealue on määritelty ja tutkijan tehtävänä on syventää haastateltavien vastauksia ja luoda haastattelun jatko niiden varaan. Haastattelun luonne on keskustele-leva. (Hirsjärvi & Hurme 2009, 44-45; Kananen 2008, 73.)

Strukturoidun ja avoimen haastatteluun väliin jää puolistrukturoitu haastattelu, eli teemahaastattelu. Teemahaastattelussa tutkimusongelmasta poimitaan ne ai-

heet ja teemat, jotka ovat keskeisiä tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Haastateltava antaa kaikista teemoista oman kuvauksensa ja tavoiteltavaa on, että teemat käsitellään vastaajan kannalta luontaisessa järjestyksessä. (Vilkkä 2015, 124.) Tutkittaessa merkityksiä, sitä miten yksilöt hahmottavat ja jäsentävät eri asioita, vastausta ei voi rajata ennalta. Kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastauksia ei ole sidottu valmiisiin vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata kukin omin sanoin. (Alasuutari 2011, 83; Hirsjärvi & Hurme 2009, 47.)

Tässä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua, koska haluttiin tuottaa ymmärrystä yksilöiden kokemuksista ja mielipiteistä. Puolistrukturoitu haastattelu antaa myös tilaa tehdä tarkentavia kysymyksiä, jos halutaan esimerkiksi selvittää jotain vastausta. Menetelmän valinnan takana oli pyrkimys saada mahdollisimman oikeanlaista tietoa, jotta tutkimusongelmaan saataisiin vastaus.

Tutkimuksen haastattelurunko luotiin tukeutumalla tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen ja peilaamalla tutkimuskysymyksiä teoriaan (liite 1). Kysymykset ja oteltiin itse palkitsemiseen, lähiesimiestyöhön, sitoutumiseen, työmotivaatioon ja lopuksi kehitysideakysymykseen.

Hanna-Mari Ikonen (2017, 282) tiivistää puhelinhaastattelun keskeiset kohdat seuraavasti:

- kvalitatiivinen tutkimus ja puhelinhaastattelu ovat yhteensopivia,
- haastattelu puhelimitse on edullinen, se vapauttaa maantieteellisistä rajoituksista ja haastatteluajat voidaan sopia joustavasti,
- haastateltavalla on yksityisyyttä, hänen ei tarvitse varoa ilmeitään ja olemustaan,
- haastattelijan on tärkeätä osoittaa kuuntelevansa kiinnostuneena ja ymmärtävänsä haastateltavan sanomat asiat sekä antaa kannustusta palautteen muodossa,
- puhelinhaastattelut eivät sovi asetelmaan tutkimuksessa, jossa olennaiset asiat haastattelussa ovat ilmeet ja eleet.

Yksilöhaastattelut toteutettiin Teams-palvelun kautta helmi- maaliskuussa 2020. Haastateltavia oli yhteensä kuusi henkilöä ja yhden haastattelun kesto oli noin

puoli tuntia kerrallaan. Toimeksiantajayrityksen kontaktihenkilö ehdotti haastateltaville haastattelua, jonka jälkeen tutkija lähetti haastateltaville Teams-kalenterikutsun puhelulinkkeineen (liite 2) sekä selventävän kuvan organisaation kokonaispalkitsemisesta (liite 3) sähköpostin välityksellä, jolla pyrittiin tekemään teema helpommin hahmotettavaksi haastateltaville. Kutsussa kerrottiin hieman tutkimuksen taustasta, arvioitu haastattelun kesto, tutkijan yhteystiedot ja kannustettiin ottamaan yhteyttä mahdollisten lisäkysymysten takia, kiitoksia unohtamatta. Teams valittiin haastattelun tekemisen välineeksi maantieteellisten välimatkojen takia ja lisäksi se mahdollisti joustavuuden aikataulujen suhteen. Tutkija kertoi haastattelun alkuun lyhyesti haastateltaville tutkimuksensa perusteista, jonka jälkeen hän ilmoitti laittavansa äänen tallennuksen päälle. Samoin tutkija ilmoitti sen hetken, kun hän katkaisi tallennuksen haastattelun päätteeksi. Haastatteluista ei tallennettu kuvamateriaalia.

Sisällönanalyysi tarkoittaa sitä, että haastatteluiden sisältö analysoidaan. Analyysitapa määrittää litteroinnin tarkkuutta ja tutkijan kannattaa päättää ajoissa se tarkkuus, jota käytetään lopullisessa tekstissä. (Ruusuvuori & Nikander 2017, 429-430.) Haastatteluiden jälkeen haastattelut litteroitiin puhekieliseksi tekstiksi. Tässä tutkimuksessa käytettiin teorialähtöistä lähestymistapaa tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen nojautuen, joten haastatteluiden teemoittelu oli tehty jo ennen tutkimushaastatteluita.

7 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tutkimuksen tuloksia aihepiireittäin. Aihepiirit olivat palkitseminen, lähiesimiestyö, sitoutuminen ja työmotivaatio. Haastatteluissa kysyttiin myös haastateltavien ajatuksia kehitysideoista palkitsemisen saralta.

7.1 Palkitseminen

Ensimmäisenä aihepiirinä haastattelussa oli palkitseminen. Kysyttäessä haastateltavilta, mitkä asiat he kokevat palkitsevaksi työssään, haastateltavat mainitsivat positiivisen palautteen saamisen sekä organisaation sisältä, että ulkoisilta sidosryhmiltä. Positiivinen huomioiminen on tapa osoittaa myönteistä palkitsemista kohdennetusti henkilölle ja on erittäin tärkeä palkitsemisen keino. Vastaajien mielestä kunkin oma työ tuntui palkitsevalta, kun projektit saadaan onnistuneesti maaliin ja on pysytty määritellyssä aikataulussa. Onnistumisen tunteet omassa työssä ruokkivat positiivista mielialaa ja saavat työn tuntumaan mielekkäältä.

Kyl se lähinnä se positiivinen palaute mitä sitten saa ja sit ihan itelle omassa työssä kun sitten kokee niitä onnistumisia että saa hyvin työt ajoissa tehtyä, niin kyl ne on niitä. Ei tarvii niinkään isoja elkeitä mitään olla, mut kuhan välillä muistetaan sanoo et kiitos ja hienosti tehty.

Haastateltavat kertoivatkin itse työn palkitsevuuden ja päätäntävällän omia työtehtäviä koskien olevan oleellisia seikkoja. Itsenäisyys töiden toteutuksessa on tärkeä tyytyväisyyttä lisäävä asia; työn mielekkyyden katsottiin linkittyvän mahdollisuuteen tehdä itsenäisiä päätöksiä ja näyttää siten vastuunkantokykyä. Vastuuttaminen on organisaation tapa jakaa vaikuttamismahdollisuuksia, koska yksilö voi tehdä päätöksiä omaa työtään koskevissa asioissa. Rahallisen palkitsemisen ei nähty olevan tärkein tekijä; vastaajat ottivat sen puheeksi selkeästi harvemmin kuin aineettoman palkitsemisen keinot. Palkan haluttiin olevan järkevällä tasolla, eli riittävä, jotta sillä voi elää ja josta voi laittaa osan säästöön.

Kyllähän se on semmonen tietenkkin palkitsevaa, että sulla on tietyllä lailla vastuuta töistäs siinä. Se nyt on ainakin palkitsevaa siinä omasta kohastaan, että on semmosta mielekästä tekemistä.

Tiedusteltaessa mistä osista organisaation aineellinen eli rahanarvoinen palkitseminen koostuu, haastateltavat sanoivat sen olevan vähäistä ja koostuvan lähinnä peruspalkasta. Organisaatiossa on ollut suunnitelmissa, että tulossa olisi

uusi tulospalkkausmalli, mutta sitä ei ole otettu vielä käyttöön huonon rahatilanteen takia. Aiemmin käytössä on ollut kattaviakin bonusmalleja, joista muutama haastateltava kertoi.

Aineeton palkitseminen piti sisällään haastateltavien mielestä palautteenannon tai sen puutteen. Moni mainitsi, että he eivät saa mielestään tarpeeksi palautetta tai sanallista kiitosta organisaation sisällä. Tähän tulee kiinnittää huomiota, koska palautteenanto on tärkeä tekijä yksilön kehittymisen ja työhön innostumisen kannalta. Kiitosta ja arvostusta on tuotava selkeästi esille, jotta henkilöstö tuntee tekevänsä mielekästä työtä, jolla on merkitystä samoin kuin yksilöillä ja tiimeillä työn takana.

No, onhan sekin hyvä, jos joku sanoo että 10 pistettä ja papukaijamerkki, niin parempi kun ei mitään, että... Taikka että on hyvin menny.

Haastatteluista voitiin havaita, että haastateltavat hahmottivat kapeasti sitä, mitä kaikkea kokonaispalkitsemiseen kuuluu. Yleisimmin mainittiin palaute ja peruspalkka. Kukaan ei maininnut laajaa terveystakuutusta, jota organisaatio tarjoaa, ellei haastattelija siitä erikseen tarkentavasti kysynyt. Lisäksi liikunta- ja kulttuurisetelit unohtuivat monelta tai niitä ei mielletty palkitsemiseen kuuluviksi. Osa haastateltavista ajatteli liikunta- ja kulttuurisetelien olevan pikemminkin itsestään selvyyttä, mitkä kuuluvat asiaan. Mielikuvissa palkitsemisen keinoja ei välttämättä yhdistetty palkitsemiseen lainkaan ja tässä oli hajontaa haastateltavien kesken, mikä voitiin nähdä seuraavissa kahdessa vastauksessa.

Mut en tiiä osataanks sitä [terveysvakuutusta] ajatella osana tavallaan tämmöstä etuutta? Ehkä lähinnä joku Smartumin seteli, tai tää Smartumin etu, niin se ehkä osataan kokee paremminkin et se on tämmönen palkitseminen tai etu.

Ne [liikuntasetelit] on mahdollista saada, jos sen halua, mut en mä sitä minään palkitsemisena koe ite, mut tota siis joo kyl mä ne käytän aina tottakai kun semmoset setelit saa ja se on mahdollista meille. Mikä on myös hyvä asia.

Kysyttäessä, miten palkitseminen toimii muutoksen keskellä, useimmat haastateltavat totesivat, että sekä aineellinen että aineeton palkitseminen tuntuvat riittämättömiltä. Rahallinen palkitseminen koettiin euromääriltään liian pieneksi ja rahallisessa palkitsemisessa ei ole pelivaraa, josta löytää kannustimia henkilöstön

motivoimiseksi. Aineettoman palkitsemisen puolelta niin ikään haastateltavat kokivat, että esimerkiksi palautteen saaminen ei ole sillä tasolla, missä sen pitäisi olla.

Palkka on aika pieni ollu, että kyl siinä muut syyt on mitkä työssä motivoi.

Totta kai aina sitä toivois varmaan että olis enemmän, et varsinkin just sitä suullista et muistettais sanoo ja antaa palautetta.

7.2 Lähiesimiestyö

Lähiesimiestyöstä tiedusteltiin, mikä on haastateltavien käsitys lähiesimiehen roolista palkitsemisessa. Haastateltavat pitivät lähiesimiestään tärkeänä henkilönä siinä mielessä, että lähiesimies tuntee parhaiten sen henkilön ja työnkuvan, jota kukakin suorittaa. Esimiehen sanomisilla on merkitystä ja hänen antamat huomionosoitukset alaisilleen ovat tärkeässä asemassa työmotivaatiota ja sitoutumista ajatellen. Eräs haastateltava sanoi haluavansa palautteen juuri lähiesimieheltään, koska se tuntuu rehelliseltä ja aidolta lähiesimiehen ollessa paras tuntija sille, miten työt oikeasti sujuvat kunkin alaisen kohdalla.

Lähiesimieshän se on kuka seuraa periaatteessa minunkin tekemistä, että sillähän on aika isokin rooli siinä. Se on kuitenkin se lähin kontakti mikä on työntekijään, niin kyllähän se sieltä kautta lähtee yleensä kaikki juoksemaan.

Toisaalta eräs haastateltava huomautti, että lähiesimiehen tehtävä on viedä viestiä myös ylemmälle portaalle organisaatiossa, jotta työntekijä saisi asianmukaisen kiitoksen tai palkkion erinomaisesti tehdystä työstä. Esimiehen aktiivinen toiminta alaiensa hyväksi on hyvin tärkeä osa työmotivaation ja sitoutumisen syntymistä. Alaisten tulee voida luottaa esimiehensä toimintaan ja sanomisiin. Olenaista on, että palautteenanto on totuuteen perustuvaa, jolloin yksilöllä on aito tilaisuus oppia työsuorituksistaan ja ymmärtää, mitä häneltä kulloinkin halutaan.

Haastattelua jatkettiin kysymällä, tuoko lähiesimies esille ja hyödyntääkö hän palkitsemisen tapoja, joita organisaatio käyttää. Tässä kohdin haastateltavat totesivat, että palkitsemisentapoja on niin suppeasti, että vaikea niistä on tiedottaa tai hyödyntää. Esimiesten yhteinen ymmärrys palkitsemisen keinoista organisaatiossa on erittäin toivottavaa palkitsemisen toimivuuden takia ja johdon tulee huolehtia siitä, että ymmärrys on olemassa.

Ei kyl ehkä riittävän hyvin, että tällasta kun oikein ittekin alko miettii tätä aihetta, niin ei oo kyl edes ihan tarkalleen tietoo että mitä meidän yrityksessä on näitä käytössä.

Eräät haastateltavat kertoivat, että esimiesten tyyleissä hyödyntää palkitsemista on eroja tai lähiesimies voi tuntua liian kiireiseltä. Lähiesimiehet ovat tärkeitä henkilöitä koko organisaation toimintojen toimivuutta, työssä viihtymistä, motivaation ja sitoutumisen syntyä ja montaa muuta isoa palasta katsottaessa. Siksi organisaation onkin varmistettava, että lähiesimiestyö on yhdenmukaista ja sitä toteutetaan yhteisten pelisääntöjen mukaisesti. On myös pyrittävä siihen, että esimiehillä on aikaresursseja toteuttaa esimiestyötään niin kuin on tarkoitettu. Yksi haastateltava totesi, että osa esimiehistä ottaa aktiivisesti itse selvää palkitsemisen keinoista, kun taas osa on neutraaleja ja he eivät tuo esille eivätkä käytä palkitsemista hyödykseen.

Kysyttäessä, millaisia asioita haastateltavat toivovat lähiesimiehiltään palkitsemista ajatellen, nousi palautteenanto taas useimpien haastateltavien mieleen. Työntekijän voi olla vaikea tietää, miten hän suoriutuu työstään, jos sitä hänelle ei suoraan kerrota ja tämä aiheuttaa epävarmuutta. Toki tämä on persoonakohtaista, mutta useimmat haluavat palautetta esimiehiltään. Palautteenanto tekee henkilöstä näkyvän ja auttaa kehittämään ihmisen omia toimintamalleja työn näkökulmasta paremmiksi. Kehittävä palaute on niin ikään suotavaa jaettavaa, koska henkilö saattaa olla tiedostamatta oman toimintansa mahdollisia kielteisiä seurauksia. Palaute on aineetonta palkitsemista, jonka antaminen ei maksa mitään, mutta hyödyt voivat olla moninkertaiset.

Palautetta ylipäänsä. Palautteeseen liittyen, niin rehellisesti että mikä teidän mielestä onnistu ja mikä ei.

7.3 Sitoutuminen

Pyydettyä haastateltavia kuvailemaan sitoutunutta työntekijää, esille nousivat sellaiset kohdat, kuin tehtävien loppuun saattaminen, joustavuus ja oma-aloitteisuus. Sitoutunutta työntekijää pidettiin luotettavana työyhteisön jäsenenä, joka hoitaa oman tehtäväkenttensä. Myös joustavuutta pidettiin sitoutuneen työntekijän merkinä. Voidaan sanoa, että työntekijällä on oma vastuunsa sitoutumisessa

ja hänen on itse toimittava aktiivisena osapuolena, jotta myönteiset tunnetilat sitoutumiseen ja sitä myötä tekemiseen voisivat syntyä. Todella sitoutuneen työntekijän koettiin mielikuvissa antavan kaikkensa tiimensä ja organisaation eteen.

Tiedusteltaessa, mitkä asiat saavat haastateltavat työskentelemään juuri tässä organisaatiossa tällä hetkellä, he kertoivat mieluisista työtehtävistä. Työtehtävien mielekkyys ja mukaansatempaavuus ovatkin oleellisia tekijöitä aidon sitoutumisen muodostumista silmällä pitäen. Sisäinen tahto työhön ja aito kiinnostus työtehtäviä ja prosessien kehittämistä kohtaan ovat suuria tekijöitä organisaatio-sitoutumisessa. Monipuolisuus ja vaihtelevuus työtehtävissä olivat vastaajien mielestä sitoutumista selkeästi edistäviä elementtejä. Myös työyhteisön muut ihmiset ja työilmapiiri mainittiin positiivisena seikkana ja sukupuolten välinen palkkatasa-arvo. Mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta ovat vahva nostattava voima sitoutumisen kannalta. Organisaation koettiin antavan tilaisuuksia tähän ja kannustavan jatkuvaan oppimiseen.

Se että on mielenkiintosisia tehtäviä ja saa tehdä sitä mistä itse pitää.

Pääsääntöisesti ei oo semmosta oloa, että ei nauttis tulla töihin tai siitä mitä tekee.

Eräs haastateltava sanoi muun muassa saavutettujen etujen olevan yksi syy työpaikassa pysymiselle. Kertyneet lomapäivät ja oma saavutettu asema organisaatiossa ovat vaatineet pidemmän työjakson ja alusta alkaminen samojen etujen saamiseksi taas käyttöön saattaa tuntua ajatuksena työläältä. Siksi voi olla kevyempi ratkaisu jäädä nykyisen työnantajan palkkalistoille, vaikka organisaation toiminnassa tuntuisi olevan korjattavaa, johon itse ei voi vaikuttaa. Työkaverit ovat organisaatioon sitouttava asia. Toimiva ja mieluisa työyhteisö mainittiin haastatteluissa useampaan kertaan.

Työaikojen joustavuus nähtiin positiivisen asiana organisaatiossa erilaisten elämäntilanteidenkin takia. Joustot luovat tilaa työ- ja vapaa-ajan järjestämiseen niin, että se sopii työntekijän arkeen. Työajan joustot voivat olla yksi suurimmista tekijöistä työntekijän sitoutumista ajatellen. Henkilöstökin todennäköisesti antaa takaisin omasta ajastaan joustamalla herkemmin työnantajan toivomuksia kuunnellen, kun työntekijät kokevat ajan vaihdannan olevan tasapuolista molempiin suuntiin.

Haastatteluissa kysyttiin, millaiset asiat lisääisivät sitoutumista organisaatioon. Haastateltavat kertoivat kaipaavansa työnantajaltaan sitä, että henkilöstöä kuunneltaisiin arvostaen vielä lisää. Avoin tiedotus ja viestintä erilaisista asioista lisäävät luottamusta työnantajaa kohtaan ja siten sitoutuminen organisaatioon on matalamman kynnyksen takana. Yhteistä aikaa, esimerkiksi tiimien kokouksia, haluttiin lisäävän sen takia, että jokainen tuntisi olevansa osa organisaatiota ja samalla kokoukset olisivat tilaisuus kertoa mielipiteistä ja vaihtaa ajatuksia. Työntekijöitä haluttiin arvostettavan ihmisinä selkeämmin, kuin myös heidän ammattitaitoaan.

Rahallinen palkitseminen tuli esille keskusteluissa haastateltavien kanssa ja sen oletettiin lisäävän sitoutumista projekteihin ja työtehtäviin. Odotettavissa olevat selkeät ja ennalta määrätyt palkkiot luovat tietyt päämäärät, joita kohti mennä tiettyjen mittareiden seuraamina. Onnistuneet projektit toisivat mukanaan henkilökohtaisen ilon tunteen lisäksi rahallisen muistamisen organisaation puolelta.

Jos me saatat meille toimiva tulosmalli, niin kyllä se varmasti sitouttas ihmisiä - en mä tiä jäämään firmaan, mutta siihen tulokseen. Väittäisin että meillä olis erittäin isot vaikutukset, jos me saatat semmonen. Toki se on vaikee tehdä, koska noi on niin vaihtelevia hommia. Mut silti se pitäs rakentaa jotenkin.

Haastateltavat toivoivat organisaation järjestävän enemmän yhteisiä tilaisuuksia työyhteisön yhteishengen luomiseksi. Työilmapiiri on suuri vaikuttava tekijä sitoutumisessa ja organisaation on huolehdittava sen kasvusta ja tiivistymisestä tietoisella toiminnalla yhteishengen edistämisen turvaamiseksi.

Viimeisenä asiana sitoutumista ajatellen haastatteluissa tiedusteltiin, millaiset työnantajan tekemät tai päättämät asiat voisivat heikentää sitoutumista organisaation. Haastateltavat kertoivat olevansa huolestuneita meneillään olevista yhteistoimintaneuvotteluista ja organisaation huonosta taloudellisesta tilanteesta ja niiden mahdollisista vaikutuksista työilmapiiriin, kuin myös niiden seurauksista joustavuuteen esimerkiksi henkilöstön lomautusten tai irtisanomisten takia. Epävarmuus tulevasta voi olla heikentävä tekijä sitoutumisen kannalta, vaikka se saattaakin saada jotkut työntekijät työskentelemään entistä kovemmin todistaakseen työnantajaosapuolelle oman merkityksensä organisaation toimintaa ajatellen.

7.4 Työmotivaatio

Työmotivaation kohdalla kysyttiin, mitkä asiat innostavat haastateltavia työssään. Myönteisinä kohtina haastateltavat mainitsivat työn itsessään, sen monipuolisuuden ja ihmiset ympärillään. Työn monipuolisuus tuo työhön eri vivahteita, jotka haastavat oppimaan uutta ja luovat mielekkyyttä työpäivään. Tässäkin kohtaa nousi esille palautteen saamisen tärkeys, eli se, että esimerkiksi esimiehet huomaavat annetun työpanoksen vaikutukset organisaatiolle ja henkilöstölle.

Oman käden jäljen näkeminen ja töiden kunnollinen loppuun saattaminen tuntui haastateltavista motivoivalta. Konkreettinen hyöty kaikille osapuolille, organisaatiolle, työntekijälle, asiakkaalle ja muille sidosryhmille, on iso tekijä työmotivaation rakentumisessa. Korkean työmotivaation kannalta yksilölle sopiva ja innostava työtehtäväkenttä on elementti, joka tuli vastauksissa hyvin esille. Yksilön tyytyväisyys omaan suorittamiseensa työssä on positiivisuutta ylläpitävä ja edistävää osa motivaatiota.

Ainakin työssä itteäni innostaa tää että tämä on tosi monipuolista ja oikeastaan samanlaista päivää ei oo sillai, että on tosi vaihtelevaa tää työ ja työmaat on erilaisia, ihmiset on erilaisia, paljon ihmiskontakteja. Siis monipuolisuus, joo.

Työmotivaatiota laskeviksi asioiksi kerrottiin organisaation ulkopuolisia tekijöitä, kuten vaikeus saada tarvittavia materiaaleja tai organisaation ulkopuolisilta sidosryhmiltä tuleva negatiivinen palaute. Työmotivaatioon vaikuttaa moni muuttuja ja työnantajaorganisaatio ei välttämättä voi toiminnallaan vaikuttaa jokaiseen niistä. Toisaalta mahdollisiin pettymyksiin ei haluta jäädä jumiin, vaan ne otetaan osana työelämää.

Organisaation heikon taloustilanteen ja huonon tuloksenteekyvyn katsottiin olevan työmotivaatiota heikentäviä seikkoja ja tekevän hallaa työn mielekkyydelle. Organisaation menestys tuntuu hyvältä ja kun asiat eivät suju luo se tyytymättömyyttä ja epävarmuutta siitä, tehdäänkö asioita ylipäätään oikein. Kokemus työn mielekkyydestä voi kärsiä ja käsitys oman tekemisen tarkoituksesta vaarantua. Esimiesten tulisikin pitää huolta, että henkilöstö ymmärtää kunkin työtehtävien tarkoituksen isossa kuvassa ja koko organisaation kannalta, jotta työmotivaatio pysyy yllä haastavina taloudellisina hetkinä.

Eräs haastateltavista totesi epätietoisuuden ja viestinnän puutteen laskevan työmotivaatiota. Tiedon puutteellinen tai hidaskäyttö aiheuttaa sen, että työntekijät alkavat arvailemaan tulevaa ja koska varmaa tietoa ei ole, huhut ja arvuutelmukset voivat alkaa ottamaan sijaa ajasta, joka olisi tarkoitus käyttää työhön. Tietopuutos voi luoda epäluottamusta johtoa kohtaan, mikä tuo mukanaan työmotivaation laskua.

Kun haastateltavilta kysyttiin, millä tavoin työnantaja voisi auttaa heitä motivoitumaan, esille nostettiin mahdollisuudet kehittää itseään ja työtään, eli osaamisen kasvattaminen. Tässä oli hieman hajontaa haastateltavien keskuudessa, koska jotkut kertoivat organisaation selvästi kannustavan esimerkiksi opiskeluun ja osatunsi, että kannustus voisi olla näkyvämpää ja selkeämpää. Kehittyminen ja uuden oppiminen koettiin selvästi mieluisaksi ja kumpaakin osapuolta, sekä työntekijää että organisaatiota, hyödyntäväksi asiaksi.

Muutamit haastateltavista kertoivat perehdyttämisen tärkeydestä esimerkiksi uusiin järjestelmiin. Osaamattomuus ja itseopiskelu ilman kunnollista materiaalia ja käyttäjäkoulutusta turhauttaa ja tähän asiaan toivottiin kehittämistä. Perehdytyksen toivottiin olevan kattavaa ja jättävän olon, että uusi asia olisi sisäistetty niin, että siitä voi luottavaisin mielin itse jatkaa eteenpäin. Riittämätön perehdytys luo turhaa ärsyyntymistä henkilöstön keskuuteen ja se voi tuoda mukanaan virheitä, koska ohjelmia ei osata käyttää niin kuin kuuluisi. Harmittavuutta asiaan lisäsi se, että kunnan perehdytystä on ääneen toivottu, mutta siihen ei ole tullut parannusta organisaation puolelta.

Seuraavaksi kysyttiin yksilön vastuusta työmotivaation muodostuksessa. Ensinnäkin organisaation koettiin suhtautuvan myönteisesti ja kannustavan sellaiseen opiskeluun ja kouluttautumiseen, joilla pidetään ammattitaitoa yllä tai pyritään kasvattamaan sitä. Opiskelun katsottiin olevan tärkeä osa työmotivaation muodostumista ja nostavan innostumista työtä kohtaan. Opiskelu antaa uusia näkökulmia ja välineitä työn tekoon ja tuo siihen lisää mielekkyyttä.

Itsensä johtaminen sekä omasta mielialastaan että asenteestaan huolehtiminen olivat haastatelluista oleellisia asioita. Yksilöllä on vastuunsa työmotivaation kan-

nattelussa ja se vaatii vaivannäköä ja tietoista asennoitumista. Keskittyminen positiivisiin kohtiin työssä vaikeinakin aikoina on asia, joka sujuu toisilta luontevammin kuin toisilta.

Varmaan asenteestahan kaikki lähtee. Joka aamu tiikerinloikalla ylös. No, uudestaan asennoitumalla ja just että miettii, että mikä pitää tässä työssä.

Haastateltavilta tiedusteltiin, kokevatko he voivansa vaikuttaa omiin töihinsä ja millä tavoin. Kaiken kaikkiaan haastateltavat vastasivat kysymykseen myönteiseen sävyyn. Oma päätäntävalta tiettyihin asioihin ja annettu vastuu tuntuvat positiivisilta työmotivaatiota ajatellen. Työnantajaorganisaatio osoittaa vaikuttamismahdollisuuksia näyttämällä luottamusta henkilöstöään kohtaan. Vapaus päättää projektien toteutuksista tuo joustavuutta työn tekoon ja tapaan toteuttaa asioita. Mahdollisuus kehittyä esimerkiksi työtehtäviä vaihtamalla oli mieluisa keino vastaajien mielestä. Työnkierto tuo vaihtelevuutta ja monipuolisuutta arkeen ja yksilön työhön.

Negatiivisen asiana muutamat haastateltavat mainitsivat kiireen ja työtehtävien määrän henkilöresursseihin nähden, mihin heillä ei itsellään ole organisaatiossa vaikutusmahdollisuuksia. Jatkuva kiire voi luoda kauan jatkuessaan negatiivista painetta, joka vaikuttaa jaksamiseen, mielialaan ja työmotivaatioon. Henkilöstöresurssien vähentäminen voi jättää jäljelle jääville työntekijöille suurenkin työmäärän kannettavaksi, joka vaikuttaa pitkässä juoksussa heikentävästi positiivisen motivaation kasvuun ja ylläpitoon. Vaikka henkilö pitäisi kovastikin omasta työstään, se ei aina riitä, jos työmäärä kasvaa liian suureksi ja alkaa tuntua liian kuormittavalta pitkällä ajanjaksolla.

Ehkä se on se, mihin ei voi vaikuttaa on se työmäärä.

No joo, sihteeri saisi olla. Aikataulut on monasti nykypäivänä aika tiukkoja.

7.5 Haastateltavien kehitysideat

Loppukysymyksenä haastateltavilta kysyttiin, olisiko heillä esittää ehdotuksia kehitysideoiksi palkitsemiseksi, jotka voisivat lisätä sitoutumista tai työmotivaatiota organisaatioon muutoksen pyörteissä. Haastateltavien vastauksissa erottuivat selvästi toiveet rennosta yhteisestä tekemisestä ja yhdessäolosta, jonka katsottiin henkilöstöön kohdistuvan positiivisen huomioimisen lisäksi edistävän lisäksi

yhteishengen muodostumista. Huomioitiin myös, että yhteisen tekemisen tai koontumisen ei tarvitse olla suureellisesti rahalla rakennettua, vaan vähempikin riittää vastaamaan tarkoitustaan. Yhteisen ajan järjestämisen ajateltiin olevan organisaation puolelta palkitsemista, joka olisi monelle hyvin mieluisaa ja joka otettaisiin vastaan toimivana ja positiivisena palkitsemisen keinona.

Kerättäis työntekijät yhteen porukkaan ja pidettäis joku tapahtumapäivä, niin sais sitä yhteisfiilistä ja yhteishenkee vähän paranneltuu ja sitä kautta motivaatio vähän paremmaksi ja samalla myös sit tietenkkin toi työporukka oppis tuntemaan toisensa vähän paremmin.

Muutama haastateltava mainitsi bonuspalkkiot palkitsemisenmuotona, joka tuntuisi hyvältä. Samalla todettiin kuitenkin, että bonuspalkkiojärjestelmän olisi oltava oikeudenmukaisesti rakennettu, ja pohdittiin, miten haastavaa tällaisen luominen olisi. Bonusjärjestelmän on oltava sellainen, että mittaristo auttaa ja kannustaa yksilöä ja tiimiä etenemään kohti tavoitteita. Selkeys mittariston laadinnassa, seurannassa ja lopputuloksessa on toimivan ja kannattavan bonuspalkkiojärjestelmän ydinasia. Esimiesten tehtävä on esittää järjestelmä alaisilleen niin, että siitä tulee ymmärrettävä ja aidosti kiinnostava kokonaisuus, joka motivoi henkilöstöä parempiin työsuorituksiin.

Lisäksi mietittiin, kuinka usein ylimääräisiä palkkioita on hyvä jakaa, jotta ne toimisivat motivoimisen kannalta tehokkaasti. Erään haastateltavan mielestä kerran vuodessa olisi riittävä määrä, kun taas toisen vastaajan mielestä se olisi liian harvoin. Jos mahdollinen bonuspalkkiojärjestelmä tulisi käyttöön, siitä pitäisi muistuttaa henkilöstöä tasaisin väliajoin, jotta se pysyisi kunnolla mielissä ja näin toimisi, kuten tarkoitus on.

Kyllähän sitä ihmiset puhuu, mut se että miten se käytännössä toteutetaan niin et se on myös tasa-arvonen kaikille osapuolille, niin sen toteutus ehkä voi olla hiukan haasteellista.

Tässäkin kohtaa haastattelua toivottiin vielä lisää palautteenantoa ja sen arvoa palkitsemisessa ei voida ohittaa, vaan sitä tulee tietoisesti lisätä ja sen laatua kehittää. Tieto ja tunne arvostuksesta on kantava voima yksilölle työssään.

Olis ihanaa, että tulis edes sitä palautetta reippaasti ihan vaikka sanallisestikin, niin silläkin jo pääsee vähän matkaa eteenpäin.

8 Yhteenveto ja pohdinta

Tässä opinnäytetyössä on tutkittu toimeksiantajaorganisaation kokonaispalkitsemisen toimivuutta muutoksen keskellä. Tutkimuksen päätutkimusongelma oli: Millä tavoin palkitsemisella voidaan vaikuttaa työntekijöihin organisaation muutostilanteessa? Alatutkimuskysymykset olivat tukemassa tätä ongelmaa. Työelämä muuttuu ja organisaatiot ovat jatkuvassa muutostilassa tehokkuuden nimissä ja näiden vaativien asioiden keskellä on työnantajan voitava säilyttää työntekijöiden työmotivaatio ja innostus tehdä työtä. Työmotivaation lisäksi organisaation tulisi pystyä pitämään eli sitouttamaan työntekijöitä organisaatioon muutostilanteissa. Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millä tavoin aineellista ja aineetonta palkitsemista voidaan hyödyntää näiden tavoitteiden saavuttamisessa. Lähiesimiesten rooli on erittäin tärkeä palkitsemisen tehokkaassa käytössä ja haastatteluissa käytiin läpi myös tätä puolta. Loppukysymyksenä haastateltavilta henkilöiltä kysyttiin heidän ideoitaan palkitsemisesta, mitkä auttaisivat heitä motivoitumaan työhön ja sitoutumaan organisaatioon muutoksen pyörteissä.

Haastattelukysymykset nojasivat tämän tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, jonka keskiössä oli palkitseminen muutostilanteessa. Tämän ympärille rakennettiin tuki palkitsemisen kokonaisuudesta, muutoksen haasteista, motivoitumisesta ja sitoutumisesta sekä lähiesimiestyöstä. Tutkimusta varten haastateltiin kuutta henkilöä. Haastatteluiden perusteella voidaan sanoa, että aiemmin kirjoitettu teoria piti paikkansa monessa kohtaa.

8.1 Yhteenveto tutkimustuloksista

Luvussa vastataan tämän tutkimuksen johdannossa esitettyihin alatutkimuskysymyksiin ja syvennyttään kootusti tutkimuksen tuloksiin. Yhteenveto on jaettu palkitsemiseen, lähiesimiestyöhön, sitoutumiseen, työmotivaatioon ja haastatteluiden loppukysymykseen aiheesta nouseviin kehitysideoihin.

Palkitseminen

Tutkimuksen tuloksista voidaan todeta, että haastateltavat kokevat palkitsevaksi työssään onnistumisen tunteet ja tulosten näkemisen omasta työstään, eli hyvin

menneen projektin kokonaisuudessaan. Palautteen saaminen sekä sisäisiltä että ulkoisilta sidosryhmiltä on erittäin tärkeitä ja se ajaa palkitsemisenmuotona rahallisen palkitsemisen ohi. Oma päätäntävalta omiin työtehtäviin, saavutettu vastuu ja luottamus, tuntuvat palkitsevalta.

Haastateltavat kertovat aineellisen eli rahanarvoisen palkitsemisen rakentuvan peruspalkasta. Muutama haastateltava kertoi tulospalkkiosta, jollainen organisaatiossa on joskus ollut käytössä, ja jonka paluusta joissain muodossa on ollut aina välillä puhetta. Tällä hetkellä bonusmallia ei kuitenkaan ole. Etuja, joita organisaatio tarjoaa, ei mainittu, ellei niistä haastattelussa erikseen kysytty. Näin ollen liikunta- ja kulttuurietu Smartum ja normaalia kattavampi Pohjolan työterveysvakuutus jäävät palkitsemista ja sen haluttuja vaikutuksia ajatellen tehoiltaan kyseenalaisiksi. Aineettomaksi palkitsemiseksi käsitetään lähinnä palautteen saaminen, jonka jakaminen organisaatiossa tuntuu olevan monen mielestä puutteellista tai esimiehen tyyliin ja tapaan sidottua; antaako hän palautetta vai ei. Haastatteluissa kysyttiin, toimiiko palkitseminen muutoksen keskellä, mihin haastateltavat totesivat, että sekä aineellinen että aineeton palkitseminen tuntuvat riittämättömiltä. Tässä kohden nousee esille taas palautteen määrä sekä bonukset, jotka ovat olleet aiemmin osa palkitsemisjärjestelmää. Täytyy kuitenkin huomioida, että yksilötasolla kaikki haastateltavat saivat tyydytystä onnistumisesta työssään ja työn sisältö tuntuu mielekkäältä, mitkä palkitsevat omilta osiltaan ja auttavat jatkamaan eteenpäin.

Lähiesimiestyö

Omalla esimerkillään esimies vaikuttaa tapaan tehdä töitä ja muokkaa organisaatiokulttuuria. Heidän tehtävänsä on tehdä palkitsemisesta toimivaa ja ymmärrettävää, sekä hyödyntää palkitsemisen kokonaisuuden eri osia erilaisissa tilanteissa. (Rantamäki & ym. 2006, 67.) Tutkimuksen alatutkimuskysymyksenä oli, miten esimiestyöllä voi vaikuttaa palkitsemisen toimivuuteen ja ymmärrettävyyteen muutostilanteessa. Haastateltavat pitivät lähiesimiestään tärkeänä henkilönä siinä mielessä, että lähiesimies tuntee parhaiten sen henkilön ja työnkuvan, jota kukakin suorittaa. Kävi ilmi, että esimiestyö ei välttämättä ole tasalaatuista, eli toiset esimiehet antavat esimerkiksi palautetta aktiivisemmin kuin toiset. Haas-

tateltavat totesivat, että esimiehille ei ole annettu riittävästi palkitsemisen työkaluja, joita he voisivat hyödyntää muutostilanteessa. Esimiehet eivät myöskään viesti eteenpäin alaisilleen olemassa olevista palkitsemisen keinoista, joka heijastuikin vastauksissa, koska organisaation palkitsemisen kokonaisuutta hahmotettiin huonosti. Haastateltavat kaipasivat enemmän palautetta esimiehiltään, vaikka osa sanoikin, että saa sitä tarpeellisen määrän.

Sitoutuminen

Tutkimuksen yhtenä tutkimuskysymyksenä oli, mitkä asiat palkitsemisessa sitouttavat työntekijöitä muutostilanteessa. Haastatteluihin pyydettiin haastateltavia kuvailemaan sitoutunutta työntekijää. He mainitsivat sellaisia yksilön ominaisuuksia, kuin tehtävien loppuun saattaminen, joustavuus ja oma-aloitteisuus. Haastateltavien mielestä sitoutunut työntekijä huolehtii siitä, että hänen toimintansa ei kuormita muita, koska hän tekee oman tehtäväkenttensä kohdat loppuun saakka huolella ja kysyy, jos ei tiedä. Toimeksiantajaorganisaatiossa haastateltavat haluavat olla töissä, koska he kokevat, että työ on mielekästä, ja työyhteisö ja työilmapiiri tukevat toimintaa ja yksilöä. Yksi haastatelluista henkilöistä mainitsi saavutetut edut, jotka ovat kertyneet työvuosien myötä. Moni kertoi olevansa tyytyväisiä organisaation työajanjoustoihin ja koulutuksiin, joihin on mahdollista päästä mukaan matalalla kynnyksellä. Anna-Maija Lämsän ja Taru Päivikkeen (2013, 92) mukaan yksilön työkäyttäytymisen kannalta sitoutuminen tarkoittaa sitä, että hän tulee mielellään työpaikalleen, tuntee vastuunsa työstä ja työyhteisöstä ja on halukas kehittämään niitä. Syvästi sitoutunut ihminen työskentelee innokkaasti ja tehokkaasti ja tuntee sisäistä innostusta työstään. Sitoutumiseen kuuluvat yksilön työasenne ja hänen työkäyttäytymisensä.

Tämä kuvailu sopi yhteen haastatteluista saadun kuvan kanssa; yksi haastatelluista kertoi olevansa jopa niin innoissaan, että ei toivonut innostuvansa enää yhtään lisää. Jos ajatellaan eri organisaatiositoutumisen osia (affektiivinen, jatkuva-peräinen ja normatiivinen), voidaan sanoa, että tämän tutkimuksen perusteella kohdeorganisaatiossa sitoutuminen vaikuttaa olevan enemmänkin sekoitus yksilön omaa vastuun ottoaan itseään kohtaan ja työyhteisöään ja asiakkaitaan kohtaan, kuin varsinaisesti sitoutumista organisaatioon tai sen arvoihin. Toki organisaation toivotaan tekevän voittoa ja voivan taloudellisesti ja työyhteisöltään

hyvin, mutta varsinaisesti vastauksista ei kuultanut kovinkaan voimakkaasti läpi, että halutaan olla töissä juuri tässä yrityksessä. Tosin jatkuvuusperäisestä sitoutumisesta, eli tilanteesta, jossa ei ole muita mahdollisia työpaikkoja tai muuta syytä pysyä pakon takia kohdeorganisaatiossa, ei kukaan haastatelluista antanut viitteitä ja tämä voidaan ottaa positiivisena seikkana.

Organisaatioon sitoutumisen kerrottiin kaipaavan sitä, että henkilöstöä kuunneltaisiin vielä lisää, joka lisäisi arvostuksen ja arvostamisen tunnetta. Haastatelluissa toivottiin toimeksiantajaorganisaation järjestävän enemmän yhteisiä tilaisuuksia työyhteisön yhteishengen luomiseksi, jotta yhteisöllisyyden tunne nousisi ja vahvistuisi koko organisaation sisällä.

Haastatteluissa tiedusteltiin, millaiset työnantajan tekemät tai päättämät asiat voisivat heikentää sitoutumista organisaation. Haastateltavat kertoivat olevansa huolestuneita meneillään olevista yhteistoimintaneuvotteluista ja organisaation huonosta taloudellisesta tilanteesta ja niiden mahdollisista vaikutuksista työilmapiiriin, kuin myös niiden seurauksista joustavuuteen esimerkiksi henkilöstön lomautusten tai irtisanomisten takia.

Työmotivaatio

Tutkimuskysymyksenä tutkimuksessa oli, mitkä asiat palkitsemisessa sitouttavat työntekijöitä muutostilanteessa. Tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työmotivaatiota ylläpitävinä asioina koetaan työtehtävät, niiden monipuolisuus ja työkaverit. Oman työn tuloksen näkeminen ja esimerkiksi projektien huolellinen saattaminen loppuun olivat niin ikään motivoivia hetkiä. Haastatteluissa kysyttiin, millä tavoin työnantaja voisi auttaa henkilöstöä motivoitumaan enemmän. Tässä kohden mahdollisuudet kehittää itseään ja työtään, eli osaamisen kasvattaminen tulivat esille. Organisaation koettiin suhtautuvankin myönteisesti ja kannustavasti sellaiseen opiskeluun ja kouluttautumiseen, joilla pidetään ammattitaitoa yllä tai pyritään kasvattamaan sitä. Opiskelun katsottiin olevan tärkeä osa työmotivaation muodostumista ja nostavan innostumista työtä kohtaan. Halukkuus lisäopiskeluun on kuitenkin lähdeittävä työntekijästä itsestään ja tässä korostuu yksilön vastuu ja itsensä johtaminen. Itsensä johtaminen sekä omasta mielialastaan että

asenteestaan huolehtiminen olivatkin haastatelluista oleellisia asioita yksilöstä itsestään lähtevää motivaatiota ja innostusta silmällä pitäen. Tiedusteltaessa, kevatko haastateltavat voivansa vaikuttaa omiin töihinsä ja millä tavoin, haastateltavat vastasivat kysymykseen myönteiseen sävyyn. Oma päätäntävalta tiettyihin asioihin, työjärjestykseen ja annettu vastuu tuntuvat positiivisilta tekijöiltä työmotivaatiota ajatellen.

Tutkimuksessa esille nousi palautteen saamisen tärkeys työmotivaation säilymisessä ja edistämisessä. Esimiesten tulisi huomata ja noteerata annetun työpanoksen vaikutukset organisaatiolle ja henkilöstölle sanallisesti. Työmotivaatiota laskevia asioita voivat olla organisaation ulkopuolelta tulevat kompastuskivet, kuten vaikeus saada tarvittavia materiaaleja tai organisaation ulkopuolisilta sidosryhmiltä tuleva negatiivinen palaute. Tutkimuksen perusteella perehdyttämisen tärkeys esimerkiksi uusiin järjestelmiin on huomioimisen arvoinen kohta. Osamattomuus ja itseopiskelu ilman kunnollista materiaalia ja käyttäjäkoulutusta turhauttavat ja kuluttavat aikaa, koska henkilön täytyy itse ottaa selvää asioista tai arvailla, miten mikäkin toimii uudessa ohjelmassa. Kohdeorganisaation heikon taloustilanteen ja huonon tuloksenteekyvyn katsottiin olevan työmotivaatiota heikentäviä seikkoja ja tekevän hallaa työn mielekkyydelle. Myös epätietoisuuden tunne tulevaisuudesta ja viestinnän puute laskevat työmotivaatiota. Nykyiämme vitsaus, ainainen kiire ja työtehtävien määrä henkilöresursseihin nähden, nähtiin työmotivaatiota koettelevana faktana.

Loppukysymys kehitysideasta

Tutkimuksen yhtenä tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden ajatuksia kehitysideoista koskien palkitsemista. Tällä haettiin keinoja, joilla sitouttaa ja motivoida henkilöstöä muutoksen keskellä. Vastaukseksi saatiin jo aiempien haastattelukysymysten esiin tuomat kohdat. Haastateltavien vastauksissa erottuivat selvästi toiveet rennosta yhteisestä tekemisestä ja yhdessäolosta, jonka katsottiin henkilöstöön kohdistuvan positiivisen huomioimisen lisäksi edistävän lisäksi yhteishengen muodostumista. Palautteenanto mainittiin tässäkin kohtaa kysymyspatteristoa, joten se on hyvä ottaa huomioon ja suhtautua siihen vakavasti. Bonuspalkkioita kaipailtiin aiempien vuosien tapaan. Samalla todettiin kuitenkin, että bonus-

palkkiojärjestelmän olisi oltava oikeudenmukaisesti rakennettu, ja pohdittiin, miten haastavaa tällaisen luominen olisi. Lisäksi mietittiin, kuinka usein ylimääräisiä palkkioita on hyvä jakaa, jotta ne toimisivat motivoimisen kannalta tehokkaasti. Erään haastateltavan mielestä kerran vuodessa olisi riittävä määrä, kun taas toisen vastaajan mielestä se olisi liian harvoin. Täysin uusia ideoita varten tarvitaan selvästi aivoriihiä ja enemmän aikaa uppoutua kysymykseen. Tai sitten on vain niin, että ihmisille riittää tässä vaiheessa muutospyörrettä niinkin yksinkertaisesti toteutettavissa olevat palkitsemisen muodot, kuin yhdessäolo ja palautteen saaminen ovat.

Tässä luvussa kerättiin yhteen ne tutkimuksesta nousseet kohdat palkitsemisesta, joilla on vaikutusta työntekijöihin organisaation muutostilanteessa. Esille nousivat sellaiset aineettoman palkitsemisen osat kuin palautteenanto, arvostus työnantajalta ja esimiehiltä, työajanjoustot, mahdollisuus kehittymiseen sekä yhteinen aika että viestinnän tärkeys. Työn imu ja sisäinen motivaatio syntyvät tietystä vapaudesta oman työn ympärillä ja mielekkäistä työtehtävistä. Aineellisesta palkitsemisesta mainittiin esimerkkinä bonuspalkkiojärjestelmä. Seuraavaksi pohditaan, millä tavoin palkitsemista voisi kehittää ja kohdentaa tarkemmin toimeksiantajaorganisaatiossa. Miten saada palkitseminen toimimaan ja sitä kautta tukemaan henkilöstön sitoutumista ja työmotivaatiota muutoksen keskellä?

8.2 Pohdinta kehitysehdotuksista

Tutkimuksen perusteella voidaan esittää kehitysehdotuksia organisaation palkitsemisjärjestelmän selkeyttämiseksi esimiesten ja henkilöstön suuntaan, jotta se vastaisi rakenteiltaan sellaisia elementtejä, joilla organisaatiossa halutaan vaikuttaa määriteltyihin asioihin.

Palkitsemisen kokonaisuus on johtamisen työkalu, joka kertoo mitä työntekijä saa vastineeksi ajastaan, innostuksestaan ja työpanoksestaan. Vastineeksi organisaatio odottaa sovittuja ja määriteltyjä asioita työntekijältä. Palkitsemisen kokonaisuus on tämän vaihdon ytimessä. (Hakonen 2013, 215.) Parhaimmillaan kokonaispalkitseminen on mahdollisimman hyvin sopusoinnussa sen kanssa, mitä henkilöstö organisaatioltaan toivoo. Tähän tulisi pyrkiä varsinkin aineettoman palkitsemisen kohdalla, koska se on kustannuksiltaan alhainen ja hyödyiltään rikas.

Ensimmäiseksi voidaankin pohtia, saadaanko organisaatiossa palkitsemisen kautta niitä vaikutuksia, joita halutaan. Aineellisen palkitsemisen kannalta voidaan katsoa rahallisen panostuksen vaikutusta jopa euromääräisinä. Tässä auttaa palkitsemisruudukko – mitä palkitseminen vaatii organisaatiolta ja mitä sillä saavutetaan. Tässä on tietysti hyvä käydä tiheää keskustelua organisaation ylimmän johdon ja henkilöstöhallinnon kanssa siitä, mitä työkaluja on käytettävissä organisaation sisällä, mitä voi mahdollisesti poistaa tai mitä voisi ottaa käyttöön.

Taulukko 3 toimii pohdinnan apuna.

1) Palkitsemistavat	2)Tarkoitus ja viesti	3)Esimiehen rooli ja tehtävä	4)Miten voi kehittää?	5)Kohde-ryhmä	6)Kustannukset €	7)Vastuhenkilö	8)Arvio toimivuudesta
Palaute							
Urapolku							
Jne.							

Taulukko 3. Palkitsemisruudukko (mukaillen Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko & Ylikorkala 2005, 25-26).

Kohtaan 1 palkitsemisruudukkoon täytetään kaikki olemassa olevat palkitsemisen tavat mukaan lukien sekä aineelliset että aineettomat. Sen jälkeen muodostunutta listaa käydään läpi. Voisiko jotain lisätä, korvata tai jotain jättää pois, ja olisivatko sellaiset päätökset kannattavia? Tarvitaanko johonkin kohtaan lisää valtuuksia tai tehdä muutoksia? Kohta 8 arvioidaan numeroilla: 1=toimii erittäin huonosti – 5=toimii erittäin hyvin. Houkutellessa, sitouttaa ja motivoi henkilöstöä, jokainen tavoite vastaa omalta kohdaltaan ja hieman eri kulmasta näihin pyrkimykseen. (Hakonen, N. & ym. 2005, 24.)

Haastatteluiden perusteella haastateltavat tunsivat varsin huonosti palkitsemisen eri osa-alueita, vaikka he saivat etukäteen teoriatasoisen kuvan kokonaispalkitsemisesta. Tämä voi olla kallistakin viestinnän puutetta. Palkitsemisviestintää on

syytä selkeyttää henkilöstön suuntaan. Ennen hyvin koordinoitua viestinnän tehostamista on kuitenkin otettava huomioon, että haastatteluissa tuli ilmi, että esimiehet eivät käytä palkitsemista kaikki yhtä lailla, eli esimiehetkään eivät välttämättä hahmota, mitä palkitsemiseen toimeksiantajaorganisaatiossa kuuluu. Jotta palkitsemisesta saadaan oikeudenmukaista ja positiivisessa mielessä tasalaa- tuista, esimiehistä tulisi muodostaa tiimi, jotta olisi mahdollista yhdessä muodos- taa kattava ymmärrys asiasta. Myös organisaation henkilöstöhallinnon edustaja kuuluisi tiimiin. Ilman yhteistä käsitystä on vaikea viedä viestiä eteenpäin organi- saation sisällä ja esimiesten on hankala käyttää palkitsemisen tarjoamia työka- luja, jos he eivät niitä kunnolla tunne. Edellä esitetty palkitsemisruudukko toimii niin ikään tiimin työn pohjana ja työkaluna, johon he voivat lisätä omia huomioi- taan. Tiimin olisi hyvä luoda kokonaispalkitsemisesta kuva, ei vain tekstiä, jolloin kokonaisuus olisi yhdellä silmäyksellä näkyvissä. Tiimikohtaamisissa voi tulla esille uusia ja raikkaita ajatuksia palkitsemisesta, joita esittää ylimmälle johdolle. Tiimin luoma kuva ja tiivistykset vietäisiin eteenpäin muille esimiehille ja imple- mentoitaisiin osaksi organisaation päivittäistä tekemistä ja vuorovaikutusta.

Taloudellisesti haastavissa tilanteissa, kuin normaalioloissakin, teoria painottaa palautteenannon ja arvostuksen näyttämistä henkilöstölle. Tämä asia tuli ilmi täs- säkin tutkimuksessa. Useimmat haastateltavat sanoivat suoraan, etteivät saa kunnollista ja riittävää palautetta. Kun palautteen saaminen tapahtuu harvoin ja on jopa puolihuolimattomasti annettua, yksilö tulee epävarmaksi omasta työssä suoriutumisestaan. Pelkkä kiitos ei kerro siitä, miten esimies näkee alaisensa suoriutuvan työtehtävistään. Palautteen, sekä positiivisen että rakentavan, anta- mista voi ja pitää harjoitella. Se ei maksa mitään, mutta tuntuu olevan vaikutuk- siltaan varsin oleellinen yksilön mielestä. Palautteen käyttö on samalla arvostuk- sen näyttämistä, koska silloin ihmiset eivät tunne olevansa vain ilmaa, vaan hei- dät otetaan huomioon ja he tuntevat tulevansa nähdyiksi. Arvostamisen tulee nä- kyä luottamuksena henkilöstöä kohtaan ja tätä hyödynnetään esimerkiksi anta- malla työntekijöiden päättää itse töidensä toteuttamisesta niin pitkälle kuin on mahdollista. Tämä lisää samalla tunnetta työn mielekkyydestä ja parantaa si- säistä motivaatiota.

Tutkimuksessa tuli esille, että ihmiset kaipaavat yhteistä rentoa aikaa, jolloin voi tutustua uusiin organisaation jäseniin ja tavata tuttuja. Tämä otettaisiin henkilöstössä vastaan positiivisena palkitsemisen muotona. On huomattava, että yhteisen ajanvieton ei tarvitsisi olla suurellista, johon upotetaan valtavia euromääriä, vaan vähempikin riittää. Sitoutumisen kannalta me-hengen luominen on oleellista, koska silloin yhteiset päämäärät voivat tulla helpommin saavutettaviksi henkilöstön puhaltaessa selkeästi yhteen hiileen.

Tulevia jatkotutkimuksia aiheen ympärillä voi olla esimiesten kokemusten selville ottaminen palkitsemisesta ja sen käytöstä, jolloin asiaan saataisiin toinen näkökulma. Tässä tutkimuksessa tuli esille, että esimiehet eivät käytä palkitsemista, kuten palautteenantoa tasaisesti, vaan se vaihtelee esimiehen persoonan tai opittujen tyylien mukaan. Näin ollen esimiesten ymmärtämystä palkitsemisesta sekä heidän näkökulmiaan että ideoitaan voi olla aiheellista ja hyödyllistä tutkia. Toisena tutkimuksen perustana voisi olla henkilöstötyytyväisyyskyselyn teettäminen esimerkiksi Webropolin avulla, joka toisi tietoutta henkilöstön ajatuksista ja siinä voisi olla yhtenä osa-alueena palkitseminen. Kuvailun tutkimuksen voi toteuttaa määrällisenä, jolloin tutkimukseen saataisiin laajempi määrä ihmisiä mukaan.

8.3 Validiteetti ja reliabiliteetti

Validiteetilla tarkoitetaan tutkimusten osalta sitä, että tutkitaan oikeita asioita, eli sitä, mitä oli tarkoituskin tutkia. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tutkimuksen laatu pyritään varmistamaan tutkimuksen prosessin aikana tekemällä mahdollisimman oikeita valintoja prosessin edetessä. Laadullisen tutkimuksen validiteettiin vaikuttaa se fakta, että tutkijalla on väistämättä omat ainutlaatuiset kokemukenttensä ja näkemyksensä ilmiöstä, jotka vaikuttavat tutkimuksesta saataviin tuloksiin. (Kananen 2008, 123-124.) Tutkimuksessa haluttiin löytää vastaus tutkimusongelmaan tutkimuskysymysten avulla. Voidaan katsoa, että tämä toteutui ja tutkimustulokset vastasivat siihen, mitä tutkittiin, kuten tutkimuksen yhteenvedosta voidaan todeta. Tutkimuksen avulla löytyi lisäksi kehitysideaehdotuksia tutkijan puolesta tulevaisuutta varten toimeksiantajaorganisaation käyttöön, mikä oli yksi tutkimuksen tavoitteista.

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta varmistetaan sillä, että tutkija dokumentoi tarkasti ja selkeästi tutkimuksen toteutuksen. Tutkimuksen jokaisessa vaiheessa tulee olla tarkka. Haastattelututkimuksista kerrotaan, millä tavoin aineisto hankittiin; haastateltavien määrä, haastatteluiden pituus, olosuhteet, mahdolliset virhetulkinnat haastattelussa ja tutkijan oma itsearviointi haastattelutilanteesta. Tulosten tulkinnassa vaaditaan tutkijalta kykyä arvioida vastauksia ja saattaa ne teoreettisen tarkastelun tasolle. Tässä kohden tutkijan on ilmaistava raportissaan, millä perusteella hän esittää tulkintoja, joihin päätelmänsä perustaa. Lukija auttaa ymmärtämisessä esimerkiksi haastatteluiden suorat lainaukset. (Hirsjärvi & ym. 2016, 232-233.)

Tässä tutkimuksessa tutkimuksen luotettavuus pyrittiin varmistamaan huolellisella teoriaan tutustumisella. Teorian tunteminen ennen haastatteluiden tekemistä toi tutkijalle varmuutta asian tuntemisesta, jolloin haastattelut olivat helpompia tehdä, koska ymmärrys teoriasta oli jo olemassa. Tutkimuksen dokumentointi pyrittiin pitämään mahdollisimman tarkkana, jotta lukija saa siitä oikean ja totuudenmukaisen kuvan tutkimuksen etenemisestä. Tutkimukseen haluttiin haastateltavia kuudesta kahdeksaan henkilöä. Tutkimukseen tehtiin kuusi haastattelua Teams-palvelun kautta, jotka saatiin tallennettua erinomaisella äänenlaadulla. Jos haastatteluita olisi tehty kaksi lisää, ne olisivat voineet tuoda uusia huomioita mukanaan tutkimukseen. Haastateltaville lähetettiin etukäteen kokonaispalkitsemisen kuva, mutta siitä huolimatta he hahmottivat suhteellisen kapeasti, mitä osa-alueita siihen kuului. Ehkä olisi ollut tarpeen läpikäydä aihetta vielä tarkemmin läpi ennen varsinaisten haastattelukysymysten esittämistä, jolloin vastaukset olisivat mahdollisesti olleet laajempia tai tarkempia, koska haastateltavien kokonaisymmärrys aiheesta olisi ollut kattavampi. Haastatteluiden lukumäärän kasvaessa tutkija sai lisää varmuutta haastatteluiden vetämiselle läpi ja niin ikään tarkentavien kysymysten määrä ja laatu paranivat.

Reliabiliteetti eli yleistettävyyys voidaan kvalitatiivisessa tutkimuksessa ymmärtää tulkinnan samanlaisuutena tulkitsijasta riippumatta. (Kananen 2008, 125.) Toisaalta tapaustutkimuksen yhteydessä sanotaan usein, että yleistettävyyden sijasta tapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen on olennaisessa roolissa. Kui-

tenkin toimiva analyysi on näkemys, josta nousee esiin yleisesti kiinnostavia teemoja ja uusia näkökulmia. Yhden tapauksen kokonaisvaltainen ymmärtäminen ja tulkinnat, joita aineistosta tehdään, voi auttaa ymmärtämään inhimillistä toimintaa yhtä tapausta yleisemmällä tasolla. Toisaalta tapaustutkimuksen tarkoitus ei ole täydellisen oikean tulkinnan tekeminen ja yleistäminen, vaan tarjota tutkimusraporttia lukevalle uusi käsitys ja lähestymiskulma tiettyyn ilmiöön. (Donmoyer 2000, 51-63; Leino 2007, 214.) Tämä tutkimus kuvasi tiettyä hetkeä toimeksiantajaorganisaation historiassa henkilöstön näkökulmasta katsoen ja jos se toistettaisiin myöhemmin samoista lähtökohdista käsin, tutkimus voisi antaa tutkimustuloksina erilaisia vastauksia.

Lähteet

Arikoski, J. & Sallinen, M. 2007. Vastarinnasta vastarannalle: johda muutosta taitavasti. Helsinki: Johtamistaidon Opisto JTO & Työterveyslaitos.

Deci, E. L. & Ryan, R. M. 2000. The “what” and “why” of goal pursuit: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.

Donmoyer, R. 2000. Generability and the Single-case study. Teoksessa Gomm, R., Hammersley, M. & Foster, P. (toim.) *Case study method. Key issues, key texts*. London; Sage, 45-68.

Hakanen, J. 2017. Työ imu – Energiaa ja innostusta työstä. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.) *Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet*. 3., täysin uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 116-132.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko, K. & Ylikorkala, A. 2005. *Palkitse taitavasti – Palkitsemistavat johtamisen välineenä*. Helsinki: WSOY.

Hakonen, N., Hakonen, A., Hulkko-Nyman K. & Ylikorkala, A. 2014. *Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä*. 2., uudistettu painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.

Hakonen, N. 2013. Suorituksen johtaminen – Palkitseminen. Teoksessa Helsilä, M. & Salojärvi, S. (toim.) *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Talentum, 211-232.

Hakonen, A. 2015. Psykologiset motivaatioteoriat – milloin palkitseminen motivoi? Teoksessa Hakonen, A., & Nylander, M. (toim.) *Palkitseminen ihmisten johtamisessa*. Jyväskylä: PS-kustannus, 135-157.

Harisalo, R. 2008. *Organisaatioteoriat*. Tampere: Tampere University Press.

Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. 1959. *The motivation to work*. New York: John Wiley.

Herzberg, F. 1998. One more time: How do you motivate employees? *Harvard Business Review*. Business classics: Fifteen key concepts for managerial success. Boston: Harvard Business School Publishing Corporation, 43-47.

Hietala H., Hurmalainen, M. & Kaivanto, K. 2019. *Työsopimus ja ehdot erityislanteissa*. 2., uudistettu painos. Helsinki: Alma Talent.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, Paula. 2007. *Tutki ja kirjoita*. 13., osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, Paula. 2009. Tutki ja kirjoita. 20. painos. Helsinki: Tammi.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, Paula. 2016. Tutki ja kirjoita. 21. painos. Helsinki: Tammi.
- Ikonen, H-M. 2017. Puhelinhaastattelu. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvoori, J. (toim.) Tutkimushaastattelun käsikirja. Tampere: Vastapaino, 270–284.
- Jokivuori, P. 2002. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön- Kilpailuvia vai täydentäviä? Väitöskirja. Jyväskylän yliopiston yhteiskuntatieteellinen tiedekunta, Jyväskylä. Luettavissa: <https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/13345/9513913503.pdf;sequence=1>. Luettu 5.1.2020.
- Juuti, P. & Virtanen, P. 2009. Organisaatiomuutos. Helsinki: Otava.
- Järvinen, P. 2016. Onnistu esimiehenä. 12. painos. Helsinki: Alma Talent.
- Kananen, J. 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas. Näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kananen, J. 2017. Laadullinen tutkimus pro graduna ja opinnäytetyönä. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kauhanen, J. 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Helsinki: Infor.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.-11. painos. Helsinki: Sanoma Pro Oy.
- Koskialho, J. 2015. Sitoutuminen ja motivaatio asiantuntijaorganisaatiossa. Diplomityö. Tampereen teknillinen yliopisto. Luettavissa: <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/123456789/23462/Koskialho.pdf?sequence=3&isAllowed=y>. Luettu 5.1.2020.
- Kupias, P., Peltola, R. & Saloranta, P. 2011. Onnistu palautteessa. Helsinki: WSOYpro Oy.
- Kyrö, P. 2004. Tutkimusprosessi valintojen polkuna. Hämeenlinna: Tampereen yliopisto.
- Leino, H. 2007. Yleinen ongelma, yksi tapaus. Teoksessa Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. (toim.) Tapaustutkimuksen taito. Helsinki: Gaudeamus, 214-227.
- Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää, työn merkityksellisyyden seitsemän lähdeä. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Helsinki: Edita Prima Oy.

- Lämsä, A-M. & Päivike, T. 2013. Organisaatiokäyttäytymisen perusteet. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Martela, F. & Jarenko, K. 2015. Draivi: voiko sisäistä motivaatiota johtaa? Helsinki: Talentum.
- Martela, F., Mäkikallio, I. & Virkkunen V. 2017. Itsemääräämisteoria ja psykologiset perustarpeet työssä. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.) Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet. 3., täysin uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 100-115.
- Mayer, J.P. & Allen, N.J. 1991. A Three-component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1/1:61-89.
- Mayer, J.P. & Allen, N.J. 1997. *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. Thousand Oaks. CA:Sage.
- Michelsson, R., Kinnunen, N. & Laaksonen, H. 2017. Tamkjournal. Tavoitteena työhön sitoutuminen. Luettavissa <http://tamkjournal.tamk.fi/tavoitteena-tyohon-sitoutuminen/>. Luettu 10.1.2020.
- Pihlaja, J. 2001. Tutkielmaa tekemään. Lahti: Soceda.
- Pinder, C. C. 1998. *Work Motivation in Organizational Behavior*. Upper Saddle River. NJ: Prentice -Hall.
- Rantamäki, T., Kauhanen, J. & Kolari, A. 2006. *Onnistu palkitsemisessa*. Helsinki: WSOYpro.
- Ruusuvuori, J. & Nikander, P. 2017. Haastatteluaineiston litterointi. Teoksessa Hyvärinen, M., Nikander, P. & Ruusuvuori, J. (toim.) *Tutkimushaastattelun käsikirja*. Tampere: Vastapaino, 427-442.
- Saarelma-Thiel, T. 2009. *Eteenpäin kriisistä*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Schaufeli, W.B., Salanova, M., González-Roma, V. & Bakker, A.B. 2002. The measurement of engagement and burnout: a two sample confirmatory factor analytic approach. *The Journal of Happiness Studies*, 3, 71-92.
- Sinokki, M. 2016. *Työmotivaatio. Innostusta, laatua ja tuottavuutta*. Helsinki: Tietosanoma Oy.
- Tims, M. & Bakker, A.B. 2010. Job crafting: Towards a new model of individual job redesign. *SA Journal of Industrial Psychology*, 36, 1-9.
- Ttl.fi 2020. Työterveyslaitos. Roolit ja vastuut organisaatiomuutoksessa. Luettavissa <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/organisaatiomuutos/roolit-ja-vastuut-organisaatiomuutoksessa/>. Luettu 22.4.2020.
- Työnarviointijärjestelmien seurantar ryhmä. 2003. *Illuusiosta todellisuuteen. Opas työn vaativuuden arviointijärjestelmän kehittämiseksi*. Helsinki: Edita Publishing.

Uef.fi 2018. Itä-Suomen yliopisto. Väitöstiedotteet. Seitovirta, J. Luettavissa: <http://www.uef.fi/-/hoitohenkilostoa-voi-palkita-muullakin-kuin-rahalla>. Luettu 31.8.2019

Uralehti.fi 2013. Johanna Maaniemi: Palkitsemisen teesit. toim. Ojanpää, H. Luettavissa: <https://uralehti.fi/ammattilaiset/palkitsemisen-teesit/>. Luettu 31.8.2019

Vartiainen, M. 2015. Palkasta kokonaispalkitsemiseen – muutosten vuosisata. Teoksessa Hakonen, A., & Nylander, M. (toim.) Palkitseminen ihmisten johtamisessa. Jyväskylä: PS-kustannus, 65-89.

Vasalampi, K. 2017. Itsemääräämisteoria. Teoksessa Salmela-Aro, K. & Nurmi, J-E. (toim.) Mikä meitä liikuttaa: motivaatiopsykologian perusteet. 3., täysin uudistettu painos. Jyväskylä: PS-kustannus, 54-65.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. 4., uudistettu painos. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Vilka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

Vroom, V. 1964. Work and Motivation. New York: John Wiley.

Wrzesniewski, A. & Dutton, J.E. 2001. Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26 (2), 179-201.

Ylikorkala, A., Hakonen, A., Hakonen, N., & Hulkko-Nyman, K. 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen. Ohjaa tai ajaudu. Helsinki: Alma Talent.

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

Palkitseminen

- Millaiset asiat koet palkitsevaksi työssäsi?
- Mistä osista työnantajayrityksesi aineellinen palkitseminen mielestäsi rakentuu?
- Mistä osista työnantajasi aineeton palkitseminen mielestäsi rakentuu?
- Miten koet niiden toimivuuden kohdallasi tässä muutostilanteessa?

Lähiesimiestyö

- Mikä mielestäsi on lähiesimiehen rooli palkitsemisessa?
- Koetko, että lähiesimiehesi tuo esille, eli kertoo, palkitsemisen eri tavoista, joita organisaatio tarjoaa?
- Hyödyntääkö lähiesimiehesi käytössä olevia palkitsemisen tapoja riittävästi tässä muutostilanteessa?
- Mitä toivot lähiesimieheltäsi ajatellen aineellista palkitsemista?
- Mitä toivot lähiesimieheltäsi ajatellen aineetonta palkitsemista?

Sitoutuminen

- Mitä mielestäsi tarkoittaa termi sitoutunut työntekijä? Millainen hän on/ voitko kuvailla häntä?
- Miksi olet töissä juuri tässä yrityksessä tällä hetkellä? mikä pitää sinut talossa?
- Millaiset asiat lisäävät sitoutumistasi organisaatioon (muutostilanteessa), eli miten organisaatio voi vaikuttaa mielestäsi sitoutumiseen?
- Mitkä asiat vähentävät sitoutumistasi organisaatioon (muutostilanteessa), eli miten organisaatio voi vaikuttaa mielestäsi sitoutumiseen? esim. Heikennyksiä

Työmotivaatio

- Mitkä asiat innostavat sinua työssäsi? Mitkä taas eivät?
- Miten työnantajasi voisi auttaa sinua motivoitumaan?
- Millä tavoin voisit itse edesauttaa innostumistasi työhön/työtehtäviin?
- Koetko voivasi vaikuttaa omaan työhösi ja millä tavoin?

Loppukysymys

- Olisiko mielessäsi kehitysideaa palkitsemisen suhteen, joka voisi kohdallasi lisätä sitoutumista organisaatioon ja/tai työmotivaatiota muutoksen keskellä?

Hei!

LIITE 2

Suoritan ylempää ammattikorkeakoulututkintoa LAB-ammattikorkeakoulussa. Tutkintoon kuuluvan opinnäytetyön osana teen haastatteluita tutkimustani varten koskien organisaatiosi palkitsemista. Haastattelut tehdään Teamsin välityksellä ja aikaa niihin menee arviolta noin puoli tuntia. Haastattelut tallennetaan ja tulokset käsitellään nimettöminä. Aihealueina ovat palkitseminen itsessään, lähiesimiestyö, sitoutuminen sekä työmotivaatio. Erillisellä sähköpostilla tulee vielä kuva selventämään teoriatasolla organisaation kokonaispalkitsemista, jotta voit hahmottaa asiaa siitä jo etukäteen. Vastaan mielelläni mahdollisiin lisäkysymyksiin!

Kiitos!

Ystävällisin terveisin,

Eva Engman xxx xxx xx xx (puhelimella minut saa parhaiten kiinni)

[Liity Microsoft Teams -kokoukseen](#)

[Lisätietoja Teamsista](#) | [Kokousasetukset](#)



LUT University | LAB University Of Applied Sciences

Hei,

LIITE 3

tässä vielä kuva. Palloissa on aineellinen palkitseminen ja laatikoissa aineeton palkitseminen:



Ystävällisin terveisin,

Eva Engman