

Tuija Räsänen

Asiantuntijaorganisaation palkitsemisjärjestelmän kehittäminen

Case: Metropolia Ammattikorkeakoulu

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi (Ylempi AMK)

Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen

22.5.2014

Tekijä Otsikko Sivumäärä Aika	Tuija Räsänen Asiantuntijaorganisaation palkitsemisjärjestelmän kehittäminen Case: Metropolia Ammattikorkeakoulu 89 sivua + 12 liitettä 22.5.2014
Tutkinto	Tradenomi (Ylempi AMK)
Koulutusohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Yrittäjyys ja liiketoimintaosaaminen
Ohjaaja	Yliopettaja Anne Perkiö
<p>Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli muuttui 1.1.2014 kustannuspohjaisesta puhtaasti tuloksiin perustuvaksi. Tämän tutkimustyön tarkoituksena oli selvittää, miten Metropolia Ammattikorkeakoulun nykyistä palkitsemisjärjestelmää tulisi kehittää, jotta korkeakoulu pystyy vastaamaan uuden rahoitusmallin tuomiin haasteisiin.</p> <p>Tutkimus toteutettiin toimintatutkimuksena. Tutkimusaineisto muodostui koko henkilöstölle suunnatuista kyselyistä sekä dokumentoiduista tiedoista. Alkukyselyiden avulla selvitettiin kehitystarpeet ja uusintakyselyiden avulla analysoitiin tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuutta sekä jatkokehitystarpeita. Kehittämistehtävässä käytetty teoria tarkastelee palkitsemisen parhaita käytäntöjä neljästä erillisestä näkökulmasta, jotka ovat työympäristön toiminnallisuus, henkilökohtainen kasvu ja kehittyminen tehtävässä, rahallinen palkitseminen ja henkilöstöedut sekä oikeudenmukaisuuden toteutuminen.</p> <p>Alkukyselyissä tärkeimmiksi kehityskohteiksi nousivat työtehtävien, -tavoitteiden ja -roolien selkeytys, esimiehen ajanpuute ihmisten johtamisessa ja palautteen vähyys sekä mahdollisuus rahalliseen ja reiluun kertapalkkioon erityisen hyvästä työsuorituksesta.</p> <p>Tutkimuksen aikana Metropoliaassa toteutettiin organisaatiouudistus, uudistettiin käytössä oleva tulospalkkiojärjestelmä sekä valmisteltiin uusi kertapalkkiojärjestelmä. Uusintakyselyissä esille nousivat jatkokehitystarpeina voimakkaimmin johtamisen kehittäminen sekä työhyvinvoinnin tukeminen.</p> <p>Strategisen palkitsemisen perusideaa, strategiasta johdettua palkitsemisjärjestelmää, Metropoliaassa ei ole vielä hyödynnetty. Metropolian tavoitteet olivat selkeitä, mutta niiden saavuttamiseen liittyvät keinot eivät olleet täysin selvillä.</p>	
Avainsanat	Palkitseminen, motivaatio, suorituksen johtaminen, oikeudenmukaisuus

Author Title Number of Pages Date	Tuija Räsänen Development of compensation system Case: Metropolia Ammattikorkeakoulu 89 pages + 12 appendices 22 May 2014
Degree	Master of Business Administration
Degree Programme	Business Administration
Specialisation option	Entrepreneurship and Business Competence
Instructor	Anne Perkiö, Principal Lecturer
<p>The cost based financial model of the universities of applied sciences was replaced with a performance based model as of 1.1.2014. The purpose of this study was to find out, how the current compensation system of the Metropolia University of Applied Sciences should be developed to make the university meet the requirements of the new financial model.</p> <p>The study was performed as an action research. The material comprised inquiries addressing the whole personnel and documented information. Possible needs for development were clarified with initial inquiries, and re-inquiries were made to analyze the effect of the taken measures and possible further needs for development. The theoretic part of this development project studies the best compensation practices from four different view-points, which are the functionality of the working environment, personal growth and development at work, financial compensation and employee benefits, and justice.</p> <p>Based on the results of the initial inquiries, the clarification of duties, objectives and roles, and managers' lack of time for leadership, slight feedback and possibility for financial and fair one-time monetary compensation for well-done work turned out to be the most important targets for development.</p> <p>During this study the organization of Metropolia was reformed, the performance based compensation system of that time was improved and a new one-time compensation system was introduced. Based on the results of the re-inquiries, development of leadership and promoting work welfare turned out most of all to need further development.</p> <p>Metropolia has not yet capitalized on the basic idea of strategic compensation, a compensation system derived from the company strategy. The objectives of Metropolia were clear, but the means for meeting the objectives were not fully crystallized.</p>	
Keywords	Compensation systems, compensation and benefits, motivation, justice, performance management

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Ammattikorkeakoulutus nyt ja tulevaisuudessa	3
1.2	Metropolia Ammattikorkeakoulu	4
1.3	Palkitseminen Metropolia Ammattikorkeakoulussa	9
1.4	Tutkimusongelma, tutkimuksen tavoite ja mittarit	14
1.5	Keskeiset käsitteet	15
1.6	Tutkimuksen toteutustapa	17
2	Palkitsemisen parhaita käytäntöjä	19
2.1	Palkitsemisen kokonaisuus	19
2.2	Työympäristö, työtehtävät ja tehtävien organisointi	23
2.2.1	Strateginen palkitseminen	25
2.2.2	Palkitsemisen vaikutukset työyhteisössä	27
2.3	Henkilökohtainen kasvu ja kehittyminen tehtävässä	29
2.3.1	Suorituksen johtaminen	30
2.3.2	Työmotivaation johtaminen	32
2.4	Rahallinen palkitseminen ja henkilöstöedut	36
2.5	Kokemus oikeudenmukaisuudesta	40
2.6	Toimivan palkitsemisjärjestelmän kehittäminen ja ylläpito	44
2.7	Käsitekehys	47
3	Kehittämistehtävän toteutus	50
3.1	Kehittämistehtävän taustaa	51
3.2	Kehittämistehtävän käytännön toteutus	52
3.3	Palkitsemisjärjestelmän nykytila-analyysi	53
3.3.1	Työympäristö, työtehtävät ja tehtävien organisointi	54
3.3.2	Henkilökohtainen kasvu ja kehittyminen tehtävässä	58
3.3.3	Rahallinen palkitseminen ja henkilöstöedut	62
3.3.4	Kokemus oikeudenmukaisuudesta	64
3.4	Kehitystoimenpiteiden suunnittelu	66
3.5	Kehitystoimenpiteiden vienti käytäntöön	69
3.6	Kehitystoimenpiteiden vaikuttavuuden arviointi	70
4	Johtopäätökset	78
4.1	Jatkotoimenpiteet	81
4.2	Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus	83

4.3 Oma ammatillinen kehittyminen	84
Lähteet	86
Liitteet	

- Liite 1. Motivointistrategiat
- Liite 2. Ennakkotiedote ensimmäisestä palkitsemiskyselystä
- Liite 3. Vaikuta palkitsemisen kehittämiseen -kysely
- Liite 4. Vaikuta palkitsemisen kehittämiseen -kyselyn 2012 tulokset
- Liite 5. Palkitsemiskyselyn tulokset henkilöstöryhmittäin
- Liite 6. Metropolia Ammattikorkeakoulun organisaatio 1.1.2014
- Liite 7. Metropolian menestyjä tunnustuspalkkio
- Liite 8. Tulospalkkio 2014
- Liite 9. Tiedote tehdyistä toimenpiteistä ja uusintakyselystä
- Liite 10. Uusinkakyselyn tulokset ja vaikuttavuuden arviointi
- Liite 11. Ehdotus: Metropolian kokonaispalkitseminen
- Liite 12. Ehdotus: Rahallisen palkitsemisen malliluonnos

1 Johdanto

Tämän toimintatutkimuksena tehtävän opinnäytetyön taustalla on pääministeri Jyrki Kataisen ensimmäisen hallituksen opetus- ja kulttuuriministeriön (OKM) johtama korkeakoulujen rakenteellinen kehittämishanke. Hankkeen tavoitteena on vahvistaa korkeakoulujen toiminnan laatua, vaikuttavuutta sekä kansainvälistä kilpailukykyä. Tavoitteena on myös, että yliopistoja ja ammattikorkeakouluja on jatkossa nykyistä vähemmän ja ne ovat profiloituneet selkeämmiksi ja vaikuttavammiksi kokonaisuuksiksi. (OKM 2012.)

Ammattikorkeakoulu-uudistuksen tavoitteena on kehittää ammattikorkeakouluista kansainvälisesti arvostettuja ja itsenäisesti toimivia ammattikorkeakouluja. Tavoitteen mukainen ammattikorkeakoulu kouluttaa työelämää uudistavia osaajia ja innovatiivisia kehittäjiä, jotka parantavat alueellista kilpailukykyä. Uudistusprosessin tavoitteena on luoda tällaiselle ammattikorkeakoululle myös lainsäädännölliset ja toiminnalliset puitteet. Osana ammattikorkeakoulu-uudistusta uudistetaan myös ammattikorkeakoulujen rahoitusohjausta vuoden 2014 alusta lähtien. Rahoitusuudistuksen päämääränä on ohjata nykyistä paremmin koulutuksen tavoitteita, kuten opetuksen ja tutkimuksen laadun parantamista. (OKM 2012.)

Koko uudistuksella pyritään siihen, että opiskelijat valmistuvat laadukkaasta koulutuksesta nopeammin työelämään, korkeakoulujen itsenäisyys lisääntyy ja rahoitus tulee jatkossa tulosten perusteella. Edellä mainituilla muutoksilla on suuri merkitys ammattikorkeakoulujen toiminnalle ja taloudelle, sillä rahoitus tulee jatkossa vain tulosten perusteella. Tulosten aikaansaaminen edellyttää, että henkilöstö on motivoitunut. Motivoituminen työtehtäviin taas edellyttää, että henkilöstöä palkitaan ja kannustetaan asiayhteyteen soveltuvalla tavalla.

Ammattikorkeakoulu on kokonaisuudessaan asiantuntijayhteisö. Asiantuntijayhteisössä, kuten missä tahansa muussa erityisympäristössä, palkitsemisjärjestelmä on mukautettava ympäristön vaatimusten mukaisesti. On löydettävä ne tekijät, jotka tämän kaltaisessa työssä parhaiten ja eniten motivoivat henkilöstöä. Olennaista on tuntea organisaation toiminta ja sen erityispiirteet sekä yksilön toimintaa motivoivat tekijät.

Näin ollen johtamisen merkitys korostuu voimakkaasti. Hyvän ja toimivan palkitsemisjärjestelmän rakentaminen osaksi hyvää johtamista on Hakosen ym. mukaan haastava ja aikaa vievä projekti, johon vaaditaan kaikkien osapuolten yhteistyötä. Johdon ja esimiesten panos on kuitenkin kaikkein ratkaisevin. (Hakonen & Hakonen & Hulkko & Ylikorkalo 2005, 15.)

Yhteiskunnassamme yhä useampi työntekijä tekee tietotyötä eli työskentelee asiantuntijatehtävissä. Määritelmän mukaan asiantuntija on korkeasti koulutettu, oman alansa asiantuntija ja ammattilainen, jonka osaamisessa olennaista on ajankohtainen ongelmanratkaisu ja innovatiivisten ratkaisuvaihtoehtojen tuottaminen. (Luoma & Troberg & Kaajas & Nordlund 2004, 13.) Sen lisäksi, että ammattikorkeakoulujen tehtävänä on kouluttaa asiantuntijoita, ovat myös korkeakoulussa työskentelevät henkilöt oman alansa asiantuntijoita.

Edellä mainitusta syistä asiantuntijat ovat organisaatioiden tärkein voimavara. Nykyään esimiehen on kyettävä motivoimaan alaisiaan yhä yksilöllisemmin. Asiantuntijaryhmän johtaminen on paljolti osaamisen johtamista ja näin ollen ihmisten johtamista. (Luoma ym. 2004, 14.) Johtaminen ja esimiestyö ovat tietoyhteiskunnan myötä murroksessa. Asiantuntija saattaa olla hyvin haastava alainen. Hänellä on monesti johtamiskokemusta, joka on hankittu omien projektien ja tiimien vastuullisena vetäjänä. Hän on tottunut johtamaan myös itse itseään. (Luoma ym. 2004, 15.)

Työt ovat muuttumassa yhä itseohjautuvammiksi. Esimiehen voi olla vaikea arvioida, kuinka hyvin alainen on työssään onnistunut tai kuinka paljon parantamisen varaa olisi vielä voinut olla. Asiantuntijalla on monesti hyvä käsitys siitä, kuinka tärkeä hänen työpanoksensa on organisaatiolle. Hänelle ei voi sanella yksipuolisesti työhön liittyviä ehtoja, sillä motivaatiopulan iskiessä asiantuntija vaihtaa työnantajaa. Asiantuntijat ovat organisaation avaintekijöitä ja vaikeasti korvattavia. (Luoma ym. 2004, 15–16.) Tämä tuo suuria haasteita asiantuntijan johtamiseen, ja toimivan palkitsemisjärjestelmän merkitys korostuu. Metropolia Ammattikorkeakoulussa on otettu haaste vastaan ja siihen pyritään vastaamaan muun muassa hyvän johtamisen mallilla ja kokonaispalkitsemista kehittämällä.

1.1 Ammattikorkeakoulutus nyt ja tulevaisuudessa

Ammattikorkeakoulut ovat merkittävä osa suomalaista koulutus-, tutkimus- ja innovaatiojärjestelmää. Suomessa on tällä hetkellä 25 opetus- ja kulttuuriministeriön toimialaan kuuluvaa ammattikorkeakoulua, jotka toimivat yli 60 paikkakunnalla. Ammattikorkeakoulut ovat kuntien, kuntayhtymien, osakeyhtiöiden tai säätiöiden ylläpitämiä. (OKM 2012.)

Ammattikorkeakoulut rakennettiin 1990-luvun kestäneen koulutuksen uudistusprosessin aikana. Kaikki ammattikorkeakoulut ovat toimineet vakinaisina elokuusta 2000 alkaen. Vuoden 2013 loppuun asti opetus- ja kulttuuriministeriön myöntämä rahoitus ammattikorkeakouluille koostui perusrahoituksesta, hanke- ja tuloksellisuusrahoituksesta sekä ammattikorkeakoulujen yhteisten menojen rahoituksesta. (OKM 2012.)

Perusrahoitusta, joka muodosti vuoden 2013 loppuun saakka suurimman osan eli noin 70 prosenttia rahoituksesta, myönnettiin ammattikorkeakouluille käyttökustannusten rahoittamiseen. Tähän kustannuspohjaiseen rahoitusjärjestelmään liittyi selkeästi kannustinongelmia, koska se ei juuri palkinnut tehokkuudesta tai asetettujen tavoitteiden saavuttamisesta. (OKM 2012.) Hyvän rahoitusjärjestelmän ominaisuuksina pidetään selkeyttä sekä tuloksellisuuteen ja tehokkuuteen kannustavuutta.

Edellä esitetyistä syistä johtuen Jyrki Kataisen ensimmäisen hallitusohjelman mukaan ammattikorkeakoulutuksen rahoitusta uudistetaan tukemaan nykyistä paremmin koulutuksen tavoitteita, kuten koulutuksen läpäisyn parantamista, nopeampaa siirtymistä työelämään ja hallinnon tehostamista sekä opetuksen ja tutkimuksen laadun parantamista, kansainvälistymistä ja korkeakoulujen profiloitumista vahvuusaloilleen (OKM 2012).

Ammattikorkeakoulujen rahoitusmalli uudistettiin vuoden 2014 alusta. Jatkossa korkeakoulukohtainen rahoitus määräytyy pääasiassa suoritettujen tutkintojen ja opintoprosessien laadun ja tehokkuuden sekä työllistymisen perusteella. Samalla vastuu ammattikorkeakoulujen perusrahoituksesta siirtyy kokonaan valtiolle ja ammattikorkeakouluista tehdään itsenäisiä oikeushenkilöitä. (OKM 2012.)

1.2 Metropolia Ammattikorkeakoulu

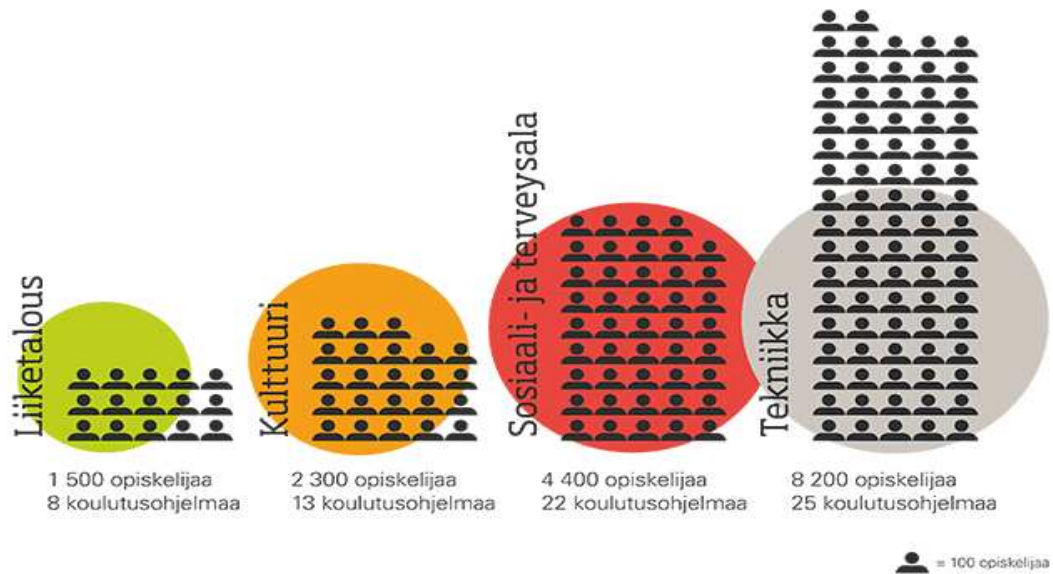
Metropolia Ammattikorkeakoulu on pääkaupunkiseudulla toimiva, 1.8.2008 toimintansa aloittanut Suomen suurin ammattikorkeakoulu. Metropolia Ammattikorkeakoulu muodostettiin EVTEK-ammattikorkeakoulusta ja Helsingin ammattikorkeakoulu Stadiasta. Helsingin, Espoon, Vantaan ja Kauniaisten kaupunkien sekä Kirkkonummen kunnan perustama Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy toimii Metropolia Ammattikorkeakoulun ylläpitäjänä. Metropolia Ammattikorkeakoulun hallintoelimet on esitetty kuviossa 1. Metropolian toimitusjohtajana toimii rehtori. (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2013a.)



Kuvio 1 Metropolia Ammattikorkeakoulun hallinto (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2013a).

Metropolia Ammattikorkeakoulu (myöhemmin tekstissä Metropolia) on kansainvälinen ja monialainen ammattikorkeakoulu, joka kouluttaa kulttuurin, liiketalouden, sosiaali- ja terveysalan sekä tekniikan asiantuntijoita ja kehittäjiä. Metropoliaassa opiskelee yhteensä noin 16 000 opiskelijaa. Kuviossa 2 on esitetty opiskelijajakaumat koulutusaloittain. Metropoliaassa työskentelee keskimäärin 1200 henkilöä, joista opetushenkilöstöä on 750 henkilöä. Heistä 22 %:lla on tutkijan koulutus. (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2013a.)

Metropolia numeroina



Kuvio 2. Opiskelijajakaumat koulutusaloittain (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2013a).

Metropolia on tällä hetkellä sekä pääkaupunkiseudun vetovoimaisin ammattikorkeakoulu että Suomen toiseksi vetovoimaisin ammattikorkeakoulu. Metropolian vetovoima kevään 2013 haussa oli 6,3. Tampereen ammattikorkeakoulun vetovoimaluku oli 6,8. Koko valtakunnan tasolla vastaava luku oli 4,4. (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2013a.)

Kuten edellä kävi ilmi, meneillään on korkeakoulujen rakenteellinen kehittäminen. Rehtori Riitta Konkola esitti vuonna 2012 näkemyksen, jonka mukaan muutoksella on vaikutusta nyt ja tulevaisuudessa myös Metropolian toimintaan. Ensinnäkin Metropolian toimilupaesityksen valmistelu on juuri käynnissä. Ennakointityön ja strategiansa pohjalta Metropolia tekee esitykset koulutusvastuiksi, joita se perustelee tulevaisuuden elinkeinoelämän ja väestörakenteen muutoksilla ja sillä osaamisella, jota Metropolia valmistavat opiskelijat tuovat suomalaisen yhteiskunnan ja taloudellisen kasvun hyväksi. (Konkola 2012.)

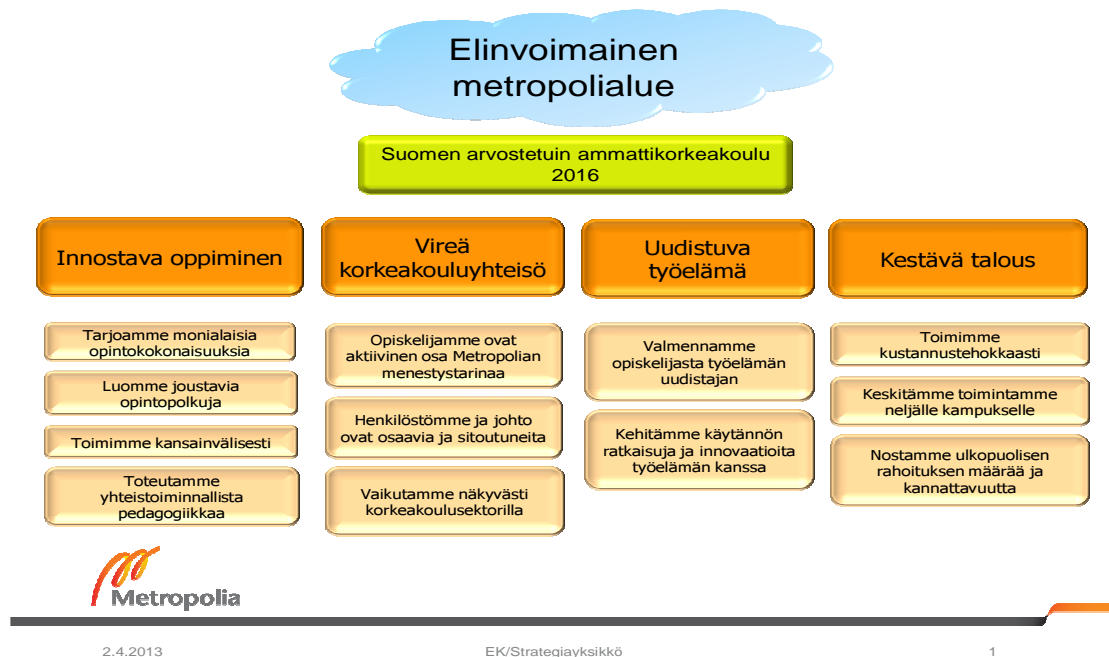
Seuraavaksi Metropolian on saavutettava opetus- ja kulttuuriministeriön kanssa sovitut tavoitteet kaudelle 2013–2016 erityisesti tutkintomäärien, 55 opintopistettä lukuvuodessa suorittavien ja tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoiminnan sekä ulkopuolisen rahoituksen osalta. Samanaikaisesti Metropolian on tehostettava prosessejaan ja toteutettava neljän kampuksen ratkaisu. Mikäli Metropolia kykenee vastaamaan näihin haasteisiin,

Metropolian näkymät ovat positiivisia. (Konkola 2012.) Metropolian valoisan tulevaisuuden kannalta on korkeakoulussa oltava jatkossa motivoituneimmat, sitoutuneimmat ja innostuneimmat opiskelijat ja henkilöstö. Tähän korkeakoulu tähtää visionsa, missionsa ja strategiansa avulla.

Kuviossa 3 on Metropolian määrittelemät tavoitteet ja strategiset päämäärät, joita on neljä: **innostava oppiminen**, **vireä korkeakoulu yhteisö**, **uudistuva työelämä** ja **kestävä talous**. Tulevaisuudessa Metropolia keskittyy yhä vahvemmin elinvoimaisen metropolialueen vahvistamiseen, joka on korkeakoulun visio kuluvalle strategiakaudella 2013–2016. Metropolian missio on olla "Suomen arvostetuin ammattikorkeakoulu". (Metropolia Ammattikorkeakoulu. 2013c.)

Jokaisen strategian alla on selvitetty tarkemmin, mistä on kysymys. Esimerkiksi innostavaa oppimista tavoitellaan kehittämällä opintokokonaisuuksia ja luomalla joustavia opintopolkuja sekä toimimalla kansainvälisesti ja toteuttamalla yhteistoiminnallista pedagogiikkaa. Vireää korkeakoulu yhteisöä tavoitellaan muun muassa aktivoimalla opiskelijoita osaksi Metropolian menestystarinaa ja huolehtimalla koko henkilöstön motivoimisesta, sitouttamisesta ja osaamisesta. (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2013c.)

Maine-tutkimuksen mukaan Metropolia näyttäytyy nuorille ja yhteistyökumppaneille dynaamisena edelläkävijä yhteisönä. Metropolia haluaa vastata näihin odotuksiin ja olla yhteistyökykyinen verkostoituja, joka luo toiminnallaan uutta elinvoimaista yhteiskuntaa. (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2013c.)



Strategian toteutumisen mittaamiseksi korkeakoulussa on käytössä tuloskortti. Tulokortissa on neljä lähestymisnäkökulmaa, ja ne ovat yhteneväiset kuviossa 3 näkyvien Metropolian strategisten päämäärien kanssa. Metropolian strategisten tavoitteiden toteutumista seurataan tuloskortin mittareilla. Kuviossa 4 on korkeakoulussa käytössä olevat tuloskortin mittarit. Jokaiselle mittarille on asetettu tavoitearvo, jonka avulla strategisesti tärkeitä osa-alueita seurataan.

Uudistuva työelämä -tavoitetta seurataan muun muassa työllistymisprosentin perusteella, suoritettujen ylempien ammattikorkeakoulututkintojen kappalemäärällä ja ulkopuolisen tutkimus-, kehitys- ja innovaatorahoituksen euromäärällä. **Innostava oppiminen** -tavoitetta seurataan muun muassa opiskelijapalautteella ja 55 opintopistettä lukuvouden aikana suorittaneiden opiskelijoiden määrällä. (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2013c.)

Vireä korkeakoulu yhteisö -tavoitteen mittarit puolestaan ovat henkilöstön hyvinvointi sekä sisäinen kumppanuus. Mittaus toteutetaan työterveyslaitoksen Party-kyselynä kahden vuoden välein. **Kestävä talous** -päämäärää taas mitataan seuraavasti mittarein: suoritettut ammattikorkeakoulututkinnot, yhden opintopisteen hinta ja opintojen keskeyttämisaste. (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2013c.)

Näkökulma	Nro	Mittari	M	K	O	Y	Suure	Selitys
Työelämän uudistaminen	1	Työllistyminen	x	x	x		%	Tilastokeskuksen työllistysluku
	2	Avoimen AMK:n op	x	x	x		kpl	Opintopisteet avoimesta AMK:sta (+maahanmuuttajien opetus)
	3	Ulkopuolinen TKI-rahoitus	x	x			e	Ulkopuolisen TKI-rahoituksen euromäärä
	4	YAMK-tutkinnot	x	x	x		kpl	YAMK-tutkintojen lukumäärä
	5	Julkaisut	x	x	x	x	kpl	Julkaisujen lukumäärä
Innostava oppiminen	6	Opiskelijapalautte	x	x	x		%	Tyytyväisyys Opala 8,12-15 kysymyksissä
	7	55op suorittaneet	x	x	x		%	55op suorittaneiden %osuus 20.9. kirjoilla olevista ei-ensimmäisen vuoden opiskelijoista
	8	Kv. Opiskelijavaihto	x	x	x		%	Vähintään 3kk opiskelijavaihtoon lähtenyt tai saapunut, %osuus opiskelijoista
	9	Ulkomaalaisten tutkinnot	x	x	x		kpl	Muiden kuin suomalaisten suorittamien amk-tutkintojen lukumäärä
Vireä korkeakoulu-yhteisö	10	Henkilöstön hyvinvointi	x	x	x	x	%	Tyytyväisten osuus neljästä Party-kyselyn kysymyksestä
	11	Sisäinen kumppanuus	x			x	%	Painokerrottu tyytyväisten osuus sisäisessä asiakaskyselyssä
	12	Henkilöstön kv-liikkuvuus	x	x	x	x	kpl	Vähintään 5vrk pituisten ulkomaanmatkojen lukumäärä
Kestävä talous	13	Liiketoiminta	x	x		x	e	Liiketoiminnan volyyymi
	14	Taloudellinen tehokkuus	x	x	x		e	Taloudellinen tehokkuus Euroa/opintopiste
	15	AMK-tutkinnot	x	x	x		kpl	AMK-tutkintojen kappalemäärä
	16	Keskeyttämisaste	x	x	x		%	Keskeyttäneet kirjoilla olevista

M=Metropolia, K=Klusteri, O=Koulutusohjelma, Y=Yhteiset toiminnot

Kuvio 4. Metropoliaassa käytössä olevat mittarit (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2013c).

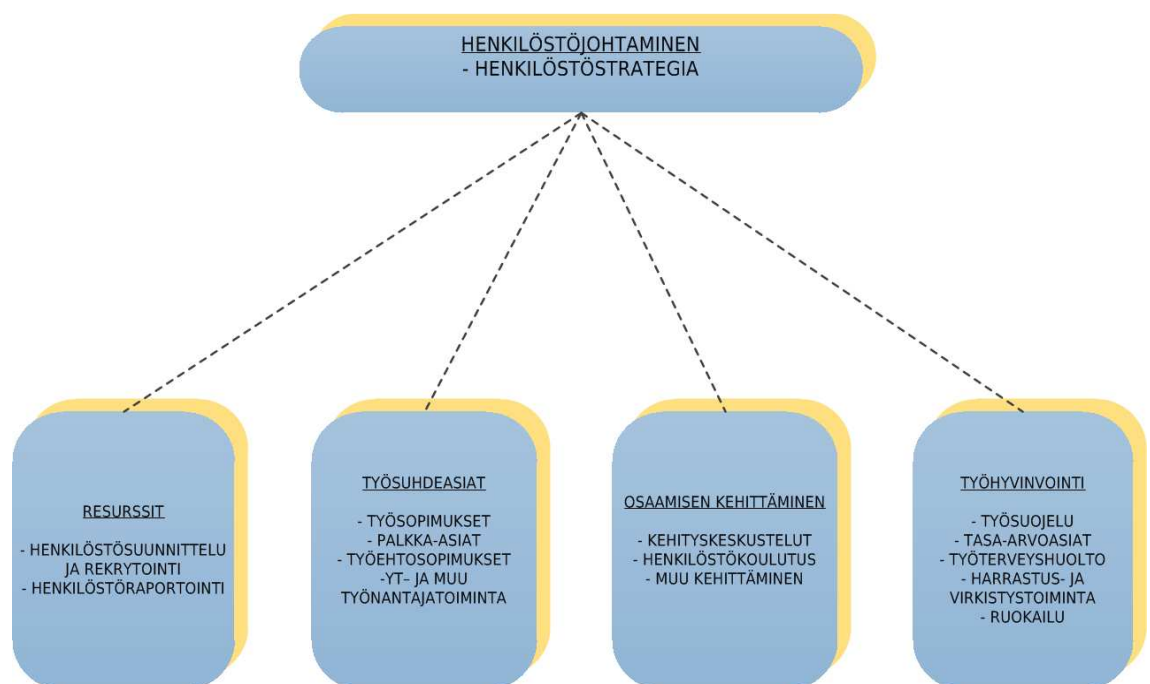
Edellä esitetyt mittarit ja mittareiden tavoitearvot on muodostettu uuden vuonna 2014 voimaan tulleen rahoitusmallin vaatimusten mukaisiksi ja näin ollen ne palvelevat hyvin Metropolian strategiaa. Mittareilla saadut tämänhetkiset tulokset osoittavat selkeästi, että uusi rahoitusmalli on haasteellinen, erityisesti sekä vaadittavan 55 opintopisteen suorittamisen että valmistumisnopeuden näkökulmasta. Ne muodostavat tulevaisuudessa suurimman osan Metropolian saamasta rahoituksesta.

Korkeakoulun johdolta ja henkilöstöltä vaaditaan uudenlaisia valmiuksia ja toimintamallien rakentamista, jotta tulevaisuuden haasteeseen kyetään vastaamaan. Metropolias- sa käynnissä olevien muutoshankkeiden keskeinen onnistumistekijä on osaava ja motivoitunut henkilöstö, jonka tuloksellisuuden merkitys tulee uudessa toimintamallissa vain kasvamaan. Esimiesten tehtävänä on tuoda yhteiset tavoitteet yksilön suorituksen johtamiseen ja arjen keskusteluihin, jotta Metropolian strategiset päämäärät ja visio toteutuvat.

Metropoliaassa on käynnissä monta tärkeää kehittämishanketta, joilla valmistaudutaan ammattikorkeakoulu-uudistukseen hyvissä ajoin ja vahvistetaan kilpailukykyä ja laatuun perustuvaa asiakaskokemusta. Yksi hankkeista on koko henkilöstöä koskeva palkitsemisjärjestelmän kehittämishanke.

1.3 Palkitseminen Metropolia Ammattikorkeakoulussa

Metropolian henkilöstöpalveluyksikkö vastaa henkilöstöstrategian toteuttamisesta (kuvio 5). Yksikönjohtajana toimii henkilöstöjohtaja, joka raportoi tehtävässään Metropolian talousjohtajalle. Henkilöstöpalveluyksikön tehtävänä on varmistaa, että Metropolialla on käytettävissään sen vision ja strategian toteuttamiseen tarvittava osaaminen. Henkilöstöpalvelut vastaa henkilöstöstrategian muotoilusta ja toimii sisäisenä konsulttina henkilöstöasioissa tukien johtoa ja esimiehiä strategian tavoitteiden toteuttamiseksi. (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2013b.)



Kuvio 5. Metropolia Ammattikorkeakoulun henkilöstöjohtaminen (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2013b).

Metropolian henkilöstöyksikkö vastaa palkitsemisjärjestelmän kehittämisestä. Metropoliaassa on tehty useita toimenpiteitä kokonaispalkitsemisen kehittämiseksi. Korkeakoulu on ottanut kehitystyön pohjaksi Rantamäen, Kauhasen ja Kolarin palkitsemisen nelikenttämallin (kuvio 6). Mallin mukaan palkitseminen jaetaan neljään eri tarkastelunäkökulmaan, jotka ovat työ ja työn organisointi, kasvu ja kehittyminen tehtävässä, rahallinen palkitseminen sekä henkilöstöedut. (Rantamäki ym. 2006, 16.)

Työstä ja sen organisoinnista sekä kasvusta ja kehitymisestä tehtävissä huolehditaan muun muassa henkilöstön kehittämis- ja koulutussuunnitelman pohjalta. Suunnitelma on osa laajempaa osaamisen johtamisen ja kehittämisen mallia, jonka päämääränä on tukea Metropolian tahtotilan ja strategisten tavoitteiden saavuttamista. Metropolia on tunnistanut ja määritellyt strategiset ydinosaamiset, tulosalueiden kriittiset osaamiset ja perusosaamiset. (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2013b.)

<p>Työ ja työn organisointi Nämä voidaan kokea palkitsevana, kun toimivat hyvin</p>	<p>Kasvu ja kehittyminen Näiden kautta ihminen katsoo tulevaisuuteen ja sitoutuu</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Hyvä esimiestyö • Selkeät roolit ja työkokonaisuudet • Sujuvat toimintatavat • Mahdollisuus vaikuttaa • Osallistuminen • Palaute työstä 	<ul style="list-style-type: none"> • Perehdyttäminen • Toimivat kehityskeskustelut • Työntajan tarjoama ja tukema koulutus • Ammatillinen kehittyminen • Osaamisen johtaminen
<p>Rahallinen palkitseminen Nämä ohjaavat toimintaa ja näillä palkitaan hyvästä suorituksesta</p>	<p>Henkilöstöedut Näillä viestitään ihmisten arvostusta, helpottavat työtä ja muuta elämää</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Henkilökohtainen peruspalkka, joka perustuu työn vaativuuteen, osaamiseen ja työsuoritukseen • Tilapäisestä tehtävien vaativuuden lisäyksestä maksetaan määräaikaista lisää • Tulospalkkio 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstöruokailu • Työmatkaseteli • Liikuntasetelit • Henkilöstötapahtumat • Kerhotoiminta • Henkilöstön merkkipäivälahjat • Terveystä ylläpitävät työolosuhteet • Lakisääteistä kattavampi työterveydenhuolto • Joustavat työajan järjestelyt

Kuvio 6 Metropolian palkitsemismuodot (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2013b).

Tavoite- ja kehityskeskustelu on keskeinen työväline Metropolian strategian viemisessä yksilön tehtävien tasolle sekä osaamisen ja hyvinvoinnin kehittämisessä. Tavoite- ja kehityskeskustelut edistävät ryhmä- ja yksilötason tavoitteiden ja Metropolian kokonaisuutena tavoitteiden yhteensovittamista varmistaen näin voimavarojen suuntaamisen kohti yhteisiä päämääriä. (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2013b.)

Myös kehityskeskusteluilla on merkittävä rooli mielekkäiden työtehtäväkokonaisuuksien muodostamisessa, työyhteisön kulttuurin ja ilmapiirin luomisessa sekä yhteisöllisyyden ja avoimen vuorovaikutuksen edistämisessä. Kaiken kaikkiaan tavoite- ja kehityskes-

kusteluilla pyritään luomaan edellytyksiä Metropolian tulokselliselle toiminnalle. Metropolia suositellaan, että tavoite- ja kehityskeskusteluja käydään vähintään ryhmätasolla. (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2013b.)

Ryhmäkeskusteluiden lähtökohtana ovat Metropolian strategia sekä kunkin tulosalueen keskeiset tavoitteet kyseiseksi vuodeksi. Keskustelut käydään ensivaiheessa kunkin tulosalueen johtajan ja tulosyksikön päälliköiden välillä, minkä jälkeen tulosalueen päälliköt käyvät ryhmäkeskustelut tulosalueeseen kuuluvien muiden työntekijöiden kanssa. Keskustelut kirjataan, tallennetaan HR-järjestelmään ja niiden toteutumista seurataan. (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2013b.)

Esimiehen halutessa tai tarpeen vaatiessa keskusteluja suositellaan käytävän myös yksilötasolla. Henkilöstöhallinto valmistelee ja käynnistää HR-järjestelmässä kunkin vuoden kehityskeskustelut aina keväällä. Esimies käy omien alaistensa kanssa tavoite- ja kehityskeskustelut ja asettaa henkilön yksilötason tavoitteet tukemaan Metropolian strategiaa ja kyseisen vuoden painopisteitä. (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2013b.)

Henkilökohtainen kuukausittain maksettava rahapalkka muodostuu työehtosopimusten mukaisesti. Opetushenkilöstön osalta noudatetaan Palvelulaitosten työnantajayhdistyksen opetusalan työehtosopimusta (PTYOTES) ja muun henkilöstön osalta Palvelulaitosten työnantajayhdistyksen työehtosopimusta (PTYTES). (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2013b.) Yliopettajan, lehtorin ja laboratorioinsinöörin vähimmäispalkka kuukaudessa määräytyy palveluvuosien mukaan taulukon 1 mukaisesti.

Taulukko 1. Opetushenkilöstön vähimmäispalkat työehtosopimuksen mukaan (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2013b).

	Yliopettaja	Lehtori ja tuntiopettaja	Laboratorio- ja harjoitteluinsinööri
Alkupalkka	4022,64	3472,33	3116,82
5 vuoden jälkeen	4150,55	3661,3	3253,84
10 vuoden jälkeen	4503,13	3997,76	3497,77
15 vuoden jälkeen	4984,79	4391,84	3783,48
20 vuoden jälkeen	5307,43	4624,59	3952,21

Edellä mainittujen palveluvuosien lisäksi opettajan henkilökohtaiseen palkkaan vaikuttavat hänen tehtäviensä vaativuus, ammattitaitonsa ja työsuorituksensa. Nämä arvioidaan kokonaisarviointina yleensä kehityskeskustelun yhteydessä. Metropoliasa on käytössä yhteistyössä henkilöstöryhmien edustajien kanssa sovittu kokonaisarviointilomake, jonka perusteella kunkin henkilön lopullinen kuukausittain maksettava rahanpalkka määräytyy.

Jos opettajalla ei ole tehtävän kelpoisuusehdoissa edellytettyä tutkintoa, hänen palkastaan vähennetään 8 prosenttia palveluvuosien mukaisen taulukon vähimmäispalkasta. Mikäli opettajalla ei ole opettajankoulutusta, hänen palkastaan vähennetään 6 prosenttia palveluvuosien mukaisen taulukon vähimmäispalkasta. Pedagogisten opintojen suorittaminen on opettajan tehtävä, ei kelpoisuusvaatimus. Toistaiseksi voimassa olevaan työsuhteeseen palkatun opettajan tulee suorittaa pedagogiset opinnot kolmen vuoden kuluessa työsopimuksen allekirjoittamisesta. Sitoumus opintojen suorittamisesta kirjataan työsopimukseen. (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2013b.)

Opettajan peruspalkan tasoon vaikuttavat myös työvoiman saatavuus kyseisellä ammattialalla sekä paikkakunnan ja asianomaisen ammattialan yleiseen palkkatasoon liittyvät ongelmat. Työehtosopimuksen mukaan tekniikan alan opettajalle, jonka tehtäviin kuuluu pääosin ammattiopintojen järjestäminen, maksetaan aina saatavuuslisää, joka saadaan kertomalla opettajan vähimmäispalkka taulukossa 2 ilmoitettavilla kertoimilla. (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2013b.)

Taulukko 2. Tekniikan alan saatavuuslisäkerroin (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2013b).

	Yliopettaja	Lehtori
Alkupalkka	0,239	0,239
5 vuoden jälkeen	0,231	0,226
10 vuoden jälkeen	0,213	0,207
15 vuoden jälkeen	0,193	0,189
20 vuoden jälkeen	0,181	0,179

Muun kuin opetushenkilöstön palkka määräytyy seuraavasti: Jokaisen työntekijän tehtävät sijoitetaan alan työehtosopimuksen (PTYTES) mukaiseen palkkaryhmään. Soveltava palkkaryhmä valitaan vertaamalla työntekijän tehtäviä, edellytettyä koulutusta ja nimikettä palkkaryhmässä annettuihin kriteereihin. Kussakin palkkaryhmässä noudatetaan tarkoituksenmukaista palkkaporrastusta. Palkkaryhmittelyssä on määritelty kunkin palkkaryhmän vähimmäisperuspalkka. (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2013b.)

Palkkaryhmän mukaisen vähimmäispalkan lisäksi työntekijälle kuukausittain maksettavan peruspalkan tasoon vaikuttavat hänen työtehtäviensä vaativuus, ammattitaitonsa ja työsuorituksensa. Nämä arvioidaan kokonaisarviointina, kuten opetushenkilöstöllekin, yleensä kehityskeskustelun yhteydessä. (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2013b.)

Työntekijälle maksetaan myös kokemuslisää sekä viiden että kymmenen kokemuslisään oikeuttavan palvelusvuoden perusteella. Molemmista kokemusvuosista maksetaan samansuuruinen kokemuslisä, joka on 5 prosenttia peruspalkasta. Kokemuslisään oikeuttavaa palvelua on kaikki oman työnantajan palveluksessa hankittu aika sekä sellainen muun työnantajan palveluksessa hankittu aika, josta on olennaista hyötyä nykyisessä tehtävässä. (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2013b.)

Työehtosopimuksissa osa palkankorotuksista maksetaan paikallisena järjestelyeränä. Vuonna 2013 korotusmäärä on 0,3 (PTYOTES) ja 0,5 (PTYTES) prosenttia koko Metropolian kuukauden palkkasummasta. Käytännössä näin laskettu euromäärä jaetaan jokaiselle tulosalueelle tasapuolisesti ja tulosalueiden sisällä järjestelyerät jaetaan kokonaisarvioinnin perusteella. Arvioinnin tekee kyseisen henkilön esimies. Tänä vuonna arvioinnit toteutetaan maalisi- ja huhtikuun aikana. Klusterin johtajat tekevät ehdotukset palkankorotuksista yksilötasolla ja toimitusjohtaja vahvistaa ne. Käytännön korotukset liikkuvat 50,00 ja 100,00 euron välillä niiden osalta, jotka ovat oikeutettuja palkankorotukseen suorituksensa perusteella. (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2013b.)

Metropoliassa maksetaan myös tulospalkkiota. Tulospalkkiojärjestelmän piirissä ovat kaikki päätoimiset työntekijät, joiden työsuhde on vuoden loppuun mennessä jatkunut vähintään 8 kuukautta ja jotka ovat edelleen palveluksessa tulospalkkion maksamisajankohtana. Palkattomat vapaat tulospalkkiovuodet, lukuun ottamatta äitiyslomaa, vähentävät tulospalkkiota siinä suhteessa, kuin henkilö on ollut palkattomalla vapaalla. (Metropolia Ammattikorkeakoulu 2013b.)

Tulospalkkio on PTY:n työehtosopimuksen mukainen kertaluonteinen palkkio, jota käytetään Metropoliaassa henkilöstöryhmien palkitsemiseen. Tulospalkkio maksetaan ker-
 ran vuodessa sen jälkeen, kun edellisen vuoden tulokset ovat selvillä ja tilinpäätös
 vahvistettu. Tulospalkkion perustana on sekä koko Metropolia-tason että tulosityksikkö-
 tason mittareita. Kaikki mittarit on johdettu korkeakoulun strategiasta, ja ne vaihtelevat
 hieman kunkin vuoden strategisesti tärkeiden painopisteiden mukaan. (Metropolia
 Ammattikorkeakoulu 2013b.)

1.4 Tutkimusongelma, tutkimuksen tavoite ja mittarit

Toimivan palkitsemisjärjestelmän luominen edellyttää, että se on suunniteltu ja sovitet-
 tu kyseistä organisaatiota varten ja sen tarpeisiin (Luoma ym. 2004, 49). Tässä tutki-
 muksessa Metropolian nykyisen palkitsemisjärjestelmän toimivuus tunnetaan pääpiir-
 teittäin, mutta mahdollisten heikkouksien ja puutteiden tunnistaminen vaatii lisäselvitys-
 tä. Ei siis vielä ole tiedossa, mitä asioita on syytä kehittää, jotta palkitsemisjärjestelmä
 tukisi parhaiten valittua strategiaa. Tämä on merkittävä osa tutkimusongelmaa. Tältä
 osin tavoitteena on analysoida perusteellisesti nykyinen järjestelmä ja selvittää, mitkä
 ovat ne tekijät, jotka Metropolian henkilöstö kokee palkitsevana.

Tutkimusongelmaa tarkennettiin tutkimuskysymyksillä, joita ovat seuraavat:

- Miten henkilöstö kokee nykyisen palkitsemisjärjestelmän?
- Miten nykyistä palkitsemisjärjestelmää tulisi kehittää?
- Saavutettiinke kehittämistoimenpiteillä toivottuja tuloksia?

Tämän kehityshankkeen tavoitteena on löytää ne palkitsemisen parhaat käytännöt,
 joilla Metropolia Ammattikorkeakoulun henkilöstöä johdetaan siten, että korkeakoulun
 strategia toteutuu mahdollisimman hyvin ja Metropolia pystyy vastaamaan rahoitusmal-
 lin tuomiin haasteisiin.

Laadullisessa tutkimuksessa, jonka yksi muoto toimintatutkimus on, haetaan usein vas-
 tausta kysymykseen "miten". Kyselyt soveltuvat hyvin vastauksen etsimiseen. Kyselyitä
 voidaan käyttää tutkimusprosessin alkukartoitukseen ja vaikutusten arvioinnin mittauk-
 seen. (Kananen 2009, 26, 78). Tämän kehitystehtävän mittareina toimivat koko henki-
 löstölle suunnatut kyselyt. Kyselyitä käytetään sekä nykytilan että muutoksen toteutuk-

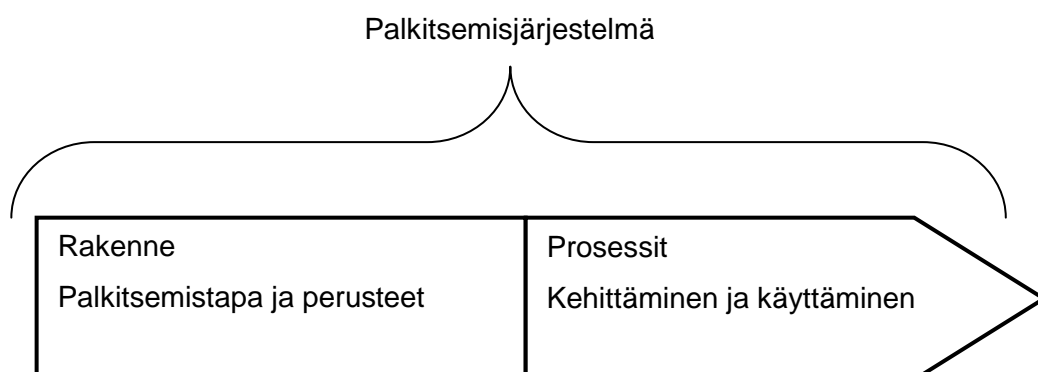
sen arvioinnissa. Ensimmäisten kyselyiden avulla selvitetään, miten henkilöstö koee nykyisen palkitsemisjärjestelmän ja miten sitä tulisi kehittää. Uusintakyselyiden avulla mitataan kehitystoimenpiteiden vaikuttavuutta.

Lisähaasteen tähän tutkimukseen on tuonut meneillään oleva korkeakoulujen rakenteellinen kehittäminen aiemmin kuvattuine rahoitusmalliuudistuksineen. Vanha kustannuspohjainen malli on tätä raporttia kirjoitettaessa poistunut käytöstä ja rahoitus tulee jatkossa pelkästään tulosten perusteella. Tutkimusongelmaan ja tutkimuksen tavoitteisiin tämä vaikuttaa siten, että tiedonkeruu ja analyysi on tehty vanhan organisaation ja rahoitusmallin pohjalta, mutta tulokset on mukautettava hyödynnettäviksi uudella rahoitusmallilla toimivassa uudessa organisaatiossa.

1.5 Keskeiset käsitteet

Palkitsemisjärjestelmä ei suomenkielisenä terminä ole vielä vakiintunut eivätkä alan asiantuntijat ole täysin yksimielisiä termin määrittelystä. Olen käyttänyt työssäni Niilo Hakosen määritelmää, sillä hän on yksi johtavista palkitsemisen asiantuntijoista maassamme. Määritelmä on kehitetty Aalto-yliopiston työpsykologian laitoksella 1990-luvun alkupuolella. Hakonen oli tuolloin kyseisessä laitoksessa työsuhteessa.

Palkitsemisjärjestelmän muodostavat **palkitsemistavat** sekä niihin liittyvät **prosessit**. Järjestelmässä määritellään, miten palkitsemistavat on suunniteltu ja miten niitä myöhemmin arvioidaan ja kehitetään. Lisäksi kuvataan se, miten uusi järjestelmä vietään käytäntöön ja miten sitä sen jälkeen käytetään. (Hakonen ym. 2005, 313.)



Kuvio 7. Palkitsemisjärjestelmä (Moisio & Lempiälä & Haukola 2009, 35).

Palkitseminen kattaa kaikki ne organisaation tarjoamat palkitsemistavat, jotka henkilöstö kokee arvokkaana (Hakonen ym. 2005, 23).

Palkitsemisen kokonaisuus koostuu sekä aineettomista että aineellisista palkitsemistavoista (Hakonen ym. 2005, 312). Aineellisia palkitsemistapoja ovat esimerkiksi kuukausittain maksettava rahapalkka, luontaisedut, tulospalkkiot ja niin edelleen. Aineettomia palkitsemistapoja ovat muun muassa suorituksenjohtaminen (Sydänmaanlakka 2012b, 81–84), työtehtävien organisointi ja toimintatavat, hyvä esimiestyö, tavoite- ja kehityskeskustelut ja työnantajan tukema koulutus (Rantamäki ym. 2006, 16).

Strateginen palkitseminen on tavoitteellista toimintaa. Palkitseminen on strategista silloin, kun kaikki palkitsemisen muodot tukevat henkilöstön toimintaa organisaation strategian suuntaan. (Luoma ym. 2004, 49.)

Palkka on työsuhteeseen perustuva korvaus tehdystä työstä. Palkka voidaan maksaa rahana tai etuna tai muuna vastikkeena, jolla on taloudellista arvoa saajalle. (Hakonen ym. 2005, 313.)

Tulospalkkio on palkkaustapa, jossa henkilön saama palkka määräytyy henkilön, ryhmän tai koko organisaation aikaansaaman työtuloksen perusteella. Tulospalkkauksella pyritään kannustamaan tärkeinä pidettyjen tavoitteiden saavuttamista. (Hakonen ym. 2005, 317.)

Työmotivaation eli työhön liittyvän motivaation on nähty muodostuvan yhden selkeän toimintaa vakaasti ohjaavan motiivin sijaan laajoista motivaatioverkostoista. Motivaatioverkostot muodostuvat ulkoisista, helposti tunnistettavista motivaatorakenteista sekä sisäisistä, osittain tiedostamattomista ja tunneperäisistä rakenteista. (Vartiainen & Nurmela, 2002, 188–210.)

Oikeudenmukaisuus voi Hakosen ym. mukaan toteutua ainakin kahtena: jaon oikeudenmukaisuutena ja menettelytapojen oikeudenmukaisuutena. Ensimmäisessä arvioidaan jaon lopputulosta, esimerkiksi palkkion suuruutta. Jälkimmäisessä arvioidaan menettelytapojen oikeudenmukaisuutta eli sitä, miten lopputulokseen on päädytty. Molemmat tekijät vaikuttavat siihen, kuinka yritys onnistuu palkitsemisessa. (Hakonen ym. 2005, 30.) Menettelytapojen oikeudenmukaisuus kytkeytyy voimakkaasti palkitsemisjärjestelmän prosesseihin (Hakonen ym. 2005, 32).

Suorituksen johtaminen tarkoittaa sitä, että kaikki yksilöt yrityksessä tietävät, mikä on toiminnan tavoite ja tarkoitus, ja he saavat riittävästi ohjausta ja palautetta tehtäviensä hoitamiseen. Suorituksen johtaminen on tärkein henkilöstöhallinnon prosessi, ja tavoite- ja kehityskeskustelut ovat tärkein yksittäinen työkalu suorituksen johtamisessa. (Sydänmaanlakka 2012b, 81–82, 91.)

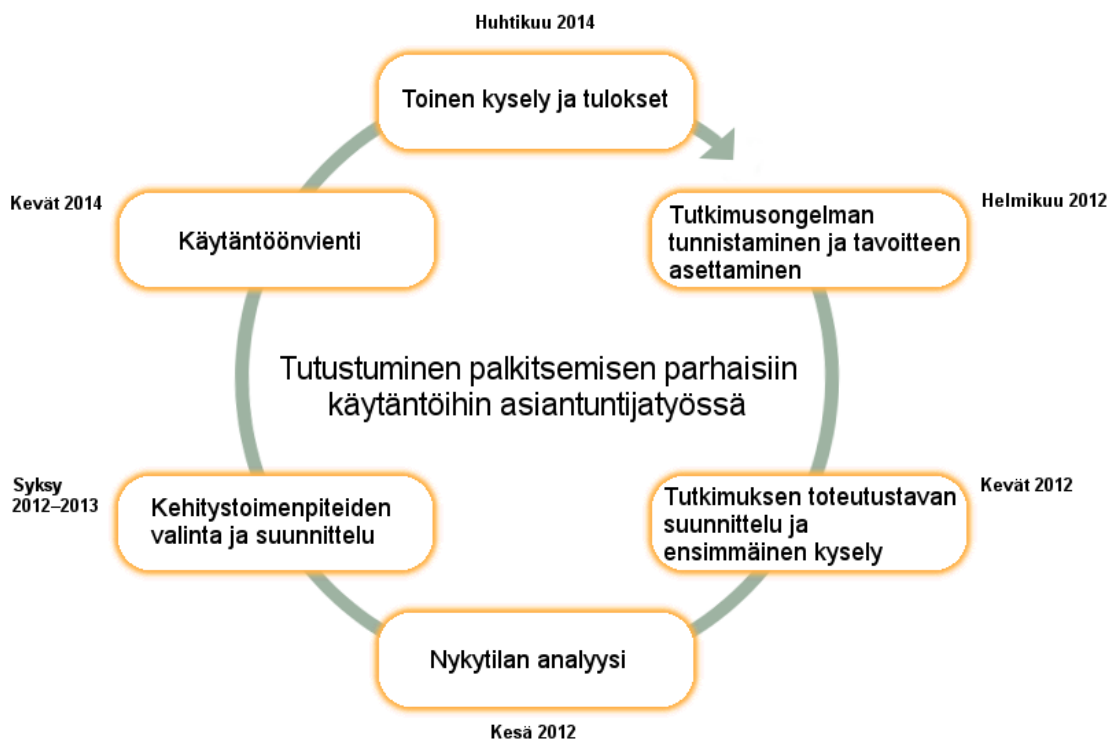
1.6 Tutkimuksen toteutustapa

Kehittämistehtävä toteutetaan toimintatutkimuksena. Toimintatutkimus on laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimuksen yksi muoto. Tutkimusmenetelmänä se on hyvin lähellä tapaustutkimusta, sillä molemmat menetelmät keskittyvät yhteen tapaukseen. (Kananen 2009, 23.) Anttilan (2005) mukaan toimintatutkimus on kuitenkin enemmän tapamuuttaa tai kehittää toimintaa. Toimintatutkimus on prosessi, jonka päämääränä on kehittää asioita paremmaksi. Toimintatutkimuksen tavoite on selvittää, miten asioiden tulisi olla, ei sitä, miten ne ovat. (Anttila 2005, 439–440, 444.) Toimintatutkimuksen avulla pyritään ratkaisemaan ongelmia ja saamaan muutosta aikaan (Kananen 2009, 23). Toimintatutkimukseen on luontevaa yhdistää myös määrällisiä eli kvantitatiivisia menetelmiä (Heikkinen & Rovio & Syrjälä 2006, 36). Tiedonkeruumenetelmänä voidaan käyttää kyselyä (Kananen 2009,71).

Toimintatutkimuksen tekijä toimii muutosagenttina ja asiantuntijan roolissa organisaatiossa silloin, kun kehityshanketta viedään läpi. Hänen roolinsa ei ole kuitenkaan perinteistä konsultointia, sillä toimintatutkimus on sosiaalinen prosessi, jossa tutkija osallistuu tutkittavan yhteisön toimintaan ja pyrkii ratkaisemaan jonkin tietyn ongelman yhdessä yhteisön jäsenten kanssa. Itse tutkimuksen prosessi kulkee sykleissä: suunnittelu - toiminta - havainnointi - toiminnan arviointi. (Anttila 2005, 439–440, 444.) Tutkimuksen tekijällä on mahdollisuus näin kehittää omaa osaamistaan syvällisesti. Sanotaan, että toimintatutkimus muuttaa peruuttamattomasti sekä kehityskohdetta että sen tekijää.

Kuviossa 8 on esitetty tutkimuksen vaiheet: tutkimusongelman tunnistaminen ja tavoitteen asettaminen, tutkimuksen toteutustavan suunnittelu ja ensimmäinen kysely, nykytila-analyysi, kehitystoimenpiteiden valinnat ja käytännön suunnittelutyö, käytäntöön vienti, toinen kysely ja vaikuttavuuden arviointi. Kuvion keskiosa viittaa tutkimuksen teoriaosuuteen. (Kuvio 8.)

Viitekehyksessä, luvussa 2, käsitelen ensin palkitsemisen kokonaisuutta yleisellä tasolla ja sitä, mitä kokonaispalkitseminen tarkoittaa. Seuraavaksi käsitelen palkitsemisen kehittämistä koko asiantuntijatyöyhteisön näkökulmasta. Tämän jälkeen paneudun yksittäisen työntekijän henkilökohtaisen kasvun ja kehittymisen aihealueeseen. Seuraavaksi tarkastelen rahallista palkitsemista ja henkilöstöetuja omana kokonaisuutenaan. Näiden jälkeen paneudun kokemukseen oikeudenmukaisuudesta omassa luvussa, sillä aihe ansaitsee mielestäni merkittävän huomion, ja lisäksi tarkastelen toimivan palkitsemisjärjestelmän rakentamista ja ylläpitoa. Lopussa olen vetänyt yhteen käsitekehiksen, jossa on nostettu esille tärkeimpinä pitämäni palkitsemistavat asiantuntijatyön näkökulmasta.



Kuvio 8. Kehitysohjelman vaiheet.

2 Palkitsemisen parhaita käytäntöjä

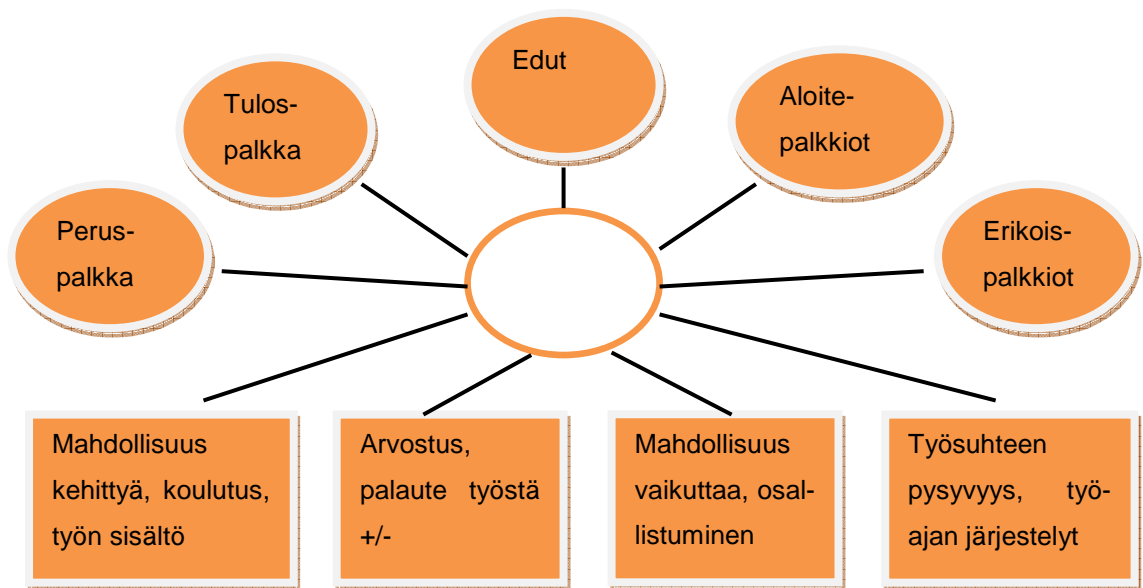
Palkitsemisen parhaat käytännöt muodostuvat sekä aineellisista palkitsemisen muodoista, kuten rahapalkka, luontaisedut ja erilaiset tulospalkkiot, että aineettomista tavoista, joita ovat esimerkiksi arvostus, kiitos, palaute, hyvä esimiestyö ja kehitysmahdollisuudet työssä. (Hakonen ym. 2005, 19–23.) Aineettomat palkitsemistavat ovat merkittävä osa hyvää palkitsemisen kokonaisuutta asiantuntijatyössä. Aineellinen palkitseminen ei toimi pitkän ajan motivaation lähteenä. Liian pieneksi koettu peruspalkan taso voi kuitenkin aiheuttaa tyytymättömyyttä, sillä se tulkitaan arvostuksen puutteeksi. (Luoma ym. 2004,27.) Johdon ja esimiesten rooli on oleellinen palkitsemisen onnistumisessa. Johto huolehtii palkitsemisesta strategisella tasolla, esimies puolestaan arjen tasolla: tavoitteiden asettamisella, onnistumisen edellytyksiä luomalla, palautteella ja palkitsemisella. Oikeudenmukaisuuden kokemuksen merkitystä ei saa unohtaa. (Hakonen ym. 2005, 304–306.)

2.1 Palkitsemisen kokonaisuus

Palkitseminen kokonaisuutena on yrityksen ja sen työntekijöiden välinen kaksisuuntainen prosessi, josta hyötyvät sekä työnantaja että työntekijä. (Lahti & Tarumo & Vartiainen 2004, 11). Palkitsemisen kokonaisuus muodostuu yrityksen erilaisista palkitsemistavoista. Oikein rakennettu palkitsemisen kokonaisuus on hyvä ja ohjaava johtamisväline. Se on tehokkaampi kuin mikään muu. Yksittäinen palkitsemistapa on puolestaan laaja käsite, joka kattaa kaikki ne palkitsemistavat, jotka henkilöstö kokee arvokkaana. (Hakonen ym. 2005, 23.) Se ohjaa esimiehiä palkkaukseen liittyvissä ratkaisuissa ja määrittelee palkitsemisen hoitoon liittyvät vastuut. Hyvin suunnitellulla ja onnistuneella palkitsemisen kokonaisuudella kannustetaan henkilöstöä keskeisten tavoitteiden saavuttamiseen, ohjataan muutosta ja saadaan aikaan tyytyväisyyttä.

Palkitsemisen kokonaisuuden voi määritellä ja kuvata monin tavoin. Olen valinnut lähempään tarkasteluun kolme mallia, joita pidän sopivimpina tämän kehitystyön viitekehukseen. Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluvat kaikkien mallien mukaan sekä aineelliset että aineettomat palkitsemistavat. Koska palkitseminen on kuitenkin johtamisen väline, jokaisen organisaation tulee itse määritellä itselleen sopiva malli yrityksen oman johtamiskulttuurin pohjalta. Hakonen ym. tarkastelevat kokonaispalkitsemista kuviossa 9 esitettävällä tavalla. Rahana maksettavan palkan ja työsuhde-etujen lisäksi työsuh-

teen pysyvyys, työntekijän saama arvostus ja mahdollisuus kehittyä työssään muodostavat merkittävän osan kokonaispalkitsemisesta. (Hakonen ym. 2005, 20.)



Kuvio 9. Palkitsemisen kokonaisuus johtamisen välineenä, mukana sekä aineellisia että aineettomia palkitsemistapoja (Hakonen ym. 2005, 20).

Kuviossa 9 esitetty malli on ollut käytössä jo melko pitkään. Sitä on sovellettu erikokoisiin yrityksiin ja malli on todettu toimivaksi (Hakonen ym. 2005, 21). Jäljempänä esittelemäni mallit sisältävät samoja elementtejä, vaikka ryhmittely on erilainen. Rantamäen, Kauhasen ja Kolarin (2006, 16) mukaan palkitseminen voidaan jakaa neljään pääryhmään: työhön ja tapaan toimia, kasvuun ja kehittymiseen, rahalliseen palkitsemiseen sekä henkilöstöetuihin. (Rantamäki ym. 2006, 16.)

Työ ja tapa toimia sisältävät niitä asioita, jotka voidaan kokea palkitsevina, jos ne toimivat hyvin. Niihin kuuluvat muun muassa hyvä esimiestyö, selkeät tavoitteet ja vastuut sekä selkeät roolit ja työn sisältö. Kasvu ja kehittyminen ryhmän kautta ihminen näkee tulevaisuuteen ja sitoutuu tehtävään. Tässä ryhmässä tärkeitä asioita ovat muun muassa toimivat kehityskeskustelut, työnantajan tarjoama koulutus sekä osaamisen johtaminen. Rahallinen palkitseminen puolestaan ohjaa toimintaa ja sillä palkitaan hyvästä suorituksesta. Yrityksen tarjoamilla henkilöstöeduilla viestitetään henkilöstölle sen arvostuksesta ja pyritään helpottamaan muuta elämää. (Kuvio 10.)

Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä	
<p>1. Työ ja tapa toimia</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hyvä esimiestyö • Selkeät tavoitteet ja vastuut • Selkeät roolit ja työn sisältö • Järkevät toimintatavat • Mahdollisuus vaikuttaa • Osallistuminen • Palaute työstä 	<p>2. Kasvu ja kehittyminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Toimivat kehityskeskustelut • Työnantajan tarjoama koulutus • Kasvupolut, urakehitys • Kehittyminen ihmisenä • Osaamisen johtaminen
<p>4. Rahallinen palkitseminen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Peruspalkka • Provisio, bonus • Tulospalkkio • Aloitepalkkio • Optiot • Eläkevakuutus 	<p>3. Henkilöstöedut</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lounassetelit • Henkilöstötahtumat • Liikuntapalvelut • Terveystta ylläpitävät työolosuhteet • Etätömahdollisuus • Työajan järjestelyt, joustavuus

Kuvio 10. Palkitsemisen kokonaisuuden nelikenttä (Rantamäki ym. 2006, 16).

Sistosen (2008, 176) esittämä kokonaispalkitsemisen kokonaisuus rakentuu puolestaan kerroksina siten, että alimmassa kerroksessa eli pohjimmaisena on rahallinen palkitseminen: työtehtävän mukainen peruspalkka sekä lyhyen aikavälin kannustimet, kuten esimerkiksi bonukset, myyntipalkkiot ja aloitepalkkiot. Seuraavana tulevat erilaiset luontaisedut kuten puhelinetu, autoetu ja asuntoetu. (Kuvio 11.)

Luontaiseturyhmään kuuluvat Sistosen mukaan myös erilaiset henkilöstöedut kuten työterveydenhuolto ja työnantajan tukema harrastustoiminta, nykyään yleistyneet työnantajan tarjoamat lastenhoitopalvelut ja niin edelleen. Seuraavaksi tulevat pitkän aikavälin kannustimet, joihin Sistonen jaottelee esimerkiksi henkilöstörahasot ja optiot. Ylimpään ryhmään kuuluvat aineettomat palkitsemisen tavat, joita ovat muun muassa oman työn arvostus, tehtävien haasteellisuus ja kiinnostavuus, oman roolin itsenäisyys, työn laatu ja määrä, työnantajakuva. (Kuvio 11.)

Oman työn arvostus Tehtävien haasteellisuus ja kiinnostavuus Oman roolin itsenäisyys Työn määrä ja laatu Osaamisen kehittämismahdollisuudet Positiivinen ja korjaava palaute Organisaation maine Työnantajakuva	Organisaation arvot ja toiminta Organisaatiokulttuuri Työn ja muun elämän tasapaino Työnteon joustavat järjestelyt Työsuhteen pysyvyys tai turvallisuus Työtoverit ja muut sidosryhmät Työtilat ja välineet	Aineeton palkitseminen	Kokonaispalkitseminen
Osakejärjestelmät ja -palkkiot, optiot, eläkejärjestelyt ja henkilöstörahasato		Pitkän aikavälin kannustimet	Kokonaiskompensaatio
Lounasetu, puhelinetu, autoetu, asuntoetu, työsuhdelippu, työterveyshuolto, alennukset, lastenhoito, harrastukset, lomamökit		Luontoisedut ja muut edut	Kokonaiskorvaus
Vuosipalkkiot, bonukset, myyntipalkkiot, aloitepalkkiot ja tunnustuspalkkiot		Lyhyen aikavälin kannustimet	Rahapalkka
Peruspalkka, tuntipalkka, palkankorotukset, ylityökorvaukset		Peruspalkka	

Kuvio 11 Kokonaispalkitseminen (Sistonen 2008, 176).

Kuten esitellyistä malleista käy ilmi, voi kokonaispalkitsemisen ryhmitellä hyvin monella tavalla, eikä näistä esitellyistä malleista voida sanoa, että jokin on ehdottomasti oikea ja paras. Jokainen yritys voi yhdessä oman henkilöstönsä kanssa rakentaa kyseiselle yritykselle sopivan oman mallin hyödyntäen näissä malleissa esitettyjä palkitsemisen elementtejä.

Pysyäkseen mukana yhä kovenevassa kilpailussa yritysten tulee kehittää myös palkitsemista. Yritykset tarvitsevat työkaluja ja osaamista oikeudenmukaisen ja kannustavan palkitsemisen kehittämiseen. Kehittämistä tarvitaan, jotta palkitseminen saadaan osaltaan edistämään yritysten menestystä, työllistämiskykyä, tuottavuutta ja työelämän laatua. Suomessa työmarkkinajärjestelmä määrittelee minimipalkkatason ja minimityöehdot. Yritys voi palkita henkilöstöään enemmän kuin työehtosopimukset edellyttävät. Täytyy kuitenkin muistaa, että palkitsemiskustannukset tulevat yrityksen maksettaviksi.

2.2 Työympäristö, työtehtävät ja tehtävien organisointi

Oikeudenmukaiseen, motivoivaan ja kannustavaan työympäristöön kuuluu olennaisesti hyvä johtajuus. Kaikkien työyhteisön jäsenten työtehtävät ovat selkeitä ja hyvin organisoituja. Yrityksen strategia ja visio ovat selkeitä, ja koko henkilöstö tietää, mikä on toiminnan tarkoitus ja miten oma toiminta vaikuttaa kokonaisuuteen. Nostan aluksi esille kaikki hyvän johtajuuden perusprosessit, joita organisaatio tarvitsee ja jotka tulee hallita hyvin, jotta koko organisaatio kukoistaa.

Sydänmaanlakan (2012a) mukaan organisaation menestyksellinen johtaminen voidaan jakaa seitsemään osa-alueeseen. Ensimmäisenä on suorituksen johtaminen, ja seuraavaksi tulevat osaamisen, tiedon, uudistuksen, arvojen, strategian sekä visionäärinen johtaminen. Käytännössä johtaminen on Sydänmaanlakan mukaan yksinkertaisten perusasioiden suunnitelmallista tekemistä, ja niiden taustalla on organisaation strategia, joka puolestaan pohjautuu visioon ja arvoihin. Suorituksen johtaminen on johtamisen perusprosessi. (Sydänmaanlakka. 2012a, 63–65.)

Henkilöstö on tärkein sidosryhmä, mistä johtuen organisaation tavoitteiden saavuttamisen kannalta on ensiarvoista, että henkilöstö on sitoutunutta ja motivoitunutta. Hyvin hoidettu palkitsemisen kokonaisuus on osa hyvää johtajuutta ja tärkeä motivointikeino. (Numminen. 2014, 20.) Kuitenkin tuoreiden tutkimusten mukaan kriittisyys johtamista kohtaan näkyy työpaikoilla selvästi. Ammattiliitto Pron tekemään tutkimukseen vastasi yhteensä 10 000 henkilöä. Tutkimuksessa selvitettiin, miten johtaminen koetaan työpaikoilla. Vastaajista 43 prosenttia oli sitä mieltä, että heidän työpaikallaan johtaminen ei perustu hyvään tietoon ja harkintaan. Ifin tutkimukseen vastasi yli 1000 henkilöä, ja heistä 39 prosenttia mainitsi yhtenä ongelmana työpaikan huonon johtamisen. (Mustaranta. 2014.)

Hyvää oman alan asiantuntemusta edellyttävän työn, kuten ammattikorkeakouluympäristön, työtehtävissä on paljolti kysymys juuri palkitsemisen kokonaisuuden sovittamisesta tukemaan strategian toteutumista. Palkitseminen on strategista silloin, kun kaikki palkitsemisen muodot tukevat yrityksen tavoitteiden toteutumista organisaation, yksikön, projektin, asiantuntijatiimin ja yksittäisen työntekijän tasoilla. (Luoma ym. 2004, 49.) Palkitsemisen käyttö johtamisen välineenä edellyttää, että palkitsemisen lähtökohdina ovat organisaation tavoitteet.

Suomessa toteutettiin 2000-luvun alussa Asiantuntijoiden palkitseminen ja arviointi tieto-organisaatioissa -tutkimushanke, jossa tutkijat avasivat näkökulmia asiantuntijoiden palkitsemiseen (Luoma ym. 2004, 5–7). Heidän mukaansa pelkkä raha ei riitä asiantuntijan motivoitumisen perustaksi, sillä erityisesti osaajia motivoivat itse työ, palaute, merkityksellisyyden kokeminen organisaatiossa, oma kehittyminen ja haastavat saavutukset (Luoma ym. 2004, 9). Aineeton palkitseminen on selkeimmin yhteydessä asiantuntijan sisäiseen motivaatioon. Vaikka työtä ei tehdä pelkästään rahasta, rahallisen palkitsemisen tulee olla kuitenkin osana, sillä se viestii arvostuksesta (Luoma ym. 2004, 32, 43).

Edellä mainittu tutkimus toteutettiin viidessä erilaisessa tieto-organisaatiossa. Tutkimuksen mukaan asiantuntijoiden palkitsemisessa oli tärkeintä toimiva yhteistyö organisaation eri toimijoiden välillä. Esimiehen rooli tässä kokonaisuudessa oli erittäin merkittävä. Tulos osaltaan vahvistaa aikaisempia tutkimuksia siitä, että asiantuntijoiden palkitsemisessa korostuu hyvä palkitsemisen kokonaisuus, aineellinen ja aineeton palkitseminen sekä samaan aikaan yksikön, tiimien ja yksilöiden huomioon ottaminen. (Luoma ym. 2004, 31–33.)

Luoma ym. (2004, 102–103) toteavat, että työntekijän osaaminen ja osaamisen onnistunut liittäminen toteuttamaan organisaation strategisia tavoitteita on organisaation tärkein menestystekijä. Tulokseen perustuvaa palkitsemista on tutkimusten mukaan haasteellista toteuttaa asiantuntijaorganisaatiossa niin, että palkitsemisella olisi todellisia toimintaan vaikuttavia myönteisiä tuloksia. Aineettoman palkitsemisen muodoista palaute esimieheltä oli voimakkaimmin yhteydessä asiantuntijoiden sisäiseen motivaatioon kyseisessä tutkimuksessa.

Palkitseminen ohjaa toimintaa, vaikka ihmiset eivät sitä mielellään myönnä. Työmotivaatiota vahvistaa odotusarvo siitä, että onnistuminen suorituksessa on mahdollista ja johtaa palkitsemiseen hyvästä työstä. Hyödyllinen lähestymistapa palkitsemisessa voi olla yhteisen edun tavoittelu agenttiteorian tapaan. Kun tavoitteet saavutetaan, siitä hyötyvät kaikki osapuolet. (Hakonen ym. 2005, 56–57.)

Kuten luvussa 2.3.1 käy ilmi, strateginen palkitseminen korostaa organisaation tavoitteiden ja palkitsemisen yhteensovittamista. Kriittisin onnistumistekijä palkitsemisessa on kuitenkin osaamisen ja työn tulosten laadukkaassa arvioinnissa sekä toimivassa suoritusjohtamisjärjestelmässä ja siinä, miten hyvin palkitseminen liitetään osaksi johtamista. Tutkimus vahvistaa toimivan suoritusjohtamisjärjestelmän ja esimiestyön merkitystä. Onnistunut palkitseminen voi tukea organisaation strategioiden toteutumista, kunhan strategiaa ja palkkioiden liittämistä tavoitteisiin on työstetty riittävästi. Tutkimus osoittaa, että asiantuntijatyölle on löydettävissä oikeudenmukaiseksi koettuja määrällisiä ja laadullisia mittareita sekä arviointiprosessi, johon asiantuntijat ovat tyytyväisiä. (Luoma ym. 2004, 34–35.)

Toiveet hyvän työn palkitsemisesta -kyselytutkimus toteutettiin vuonna 2001 ja siihen vastasi 778 henkilöä 11:stä eri organisaatiosta. Onnistuessani erityisen hyvin työssäni, vastaajat toivoivat eniten seuraavia asioita: esimiehen antamaa tunnustusta (78 %), rahapalkkiota (75 %) ja sitä, että työsuhteen pysyvyys paranisi (61 %). (Hulkko & Hakonen & Hakonen & Palva ym. 2002, 73.)

2.2.1 Strateginen palkitseminen

Viime vuosikymmeninä on vallitseva palkitsemisen suuntaus maassamme ollut selkeästi strateginen palkitseminen. Strateginen palkitseminen tarkoittaa sitä, että palkkauksen ja palkitsemisen halutaan tukevan organisaation strategisten tavoitteiden saavuttamista. Siihen liittyvät erilaiset uudet palkitsemistavat, palkkajärjestelmämuutokset ja palkitsemisjärjestelmien toimivuuden arviointi. (Hakonen ym. 2005, 44–46.) Strategisen palkitsemisen tunnusmerkkeihin liittyy myös huomio siitä, että yritysjohto huolehtii palkitsemisen toteuttamisesta. Palkitsemisjärjestelmiin liittyvistä prosesseista huolehditaan koko yrityksen tasolla sekä kaikissa yksiköissä. Tarvittavat tehtävät, vastuut ja niihin liittyvät roolit on määritelty. (Hakonen ym. 2005, 45.)

Palkitseminen on johtamisen väline. Strategisen palkitsemisen suurin oivallus on ollut, että asiat voidaan tehdä toisin kuin muut yritykset tekevät ja näin saada palkitsemisesta kilpailuetua. Yritys määrittelee strategisesti tärkeitä tavoitteitaan tukevan palkitsemisen kokonaisuuden. Palkitsemiseen liittyvät linjaukset ovat strategisia (Henry ry 2007, 6–7.) Kuten luvussa 2.1 tuli esille, kokonaispalkitseminen sisältää sekä aineelliset että aineettomat palkitsemisen elementit.

Aikaisemmin ajateltiin, että työehtosopimus hoitaa palkitsemisen. Strategiseen palkitsemiseen liittyy ajatus palkitsemisen kokonaisuudesta, ja toiminnan lähtökohta on yrityksen tarpeet. Palkitsemista johdetaan, arvioidaan ja kehitetään tavoitteena hyötyjen maksimointi (Henry ry 2007, 7.) Myös se, että ei ole palkitsemista, voi olla strateginen linjaus. Näin valittaessa palkitsemisen hyödyt jäävät kuitenkin saavuttamatta.

Hakosen mukaan strateginen palkitseminen on yksi haastavimmista ja vähiten hyödynetyistä HR-alueista. Parhaan kilpailuedun saavat ne organisaatiot, jotka ensimmäisten joukossa oppivat hyödyntämään strategisen palkitsemisen mahdollisuuksia oikein. Yksi näkyvä seuraus strategisen palkitsemisen lisäyksestä on, että tarjolla on yhä enemmän vaihtoehtoja perinteisten palkitsemistapojen lisäksi. (Hakonen ym. 2005, 44–46.)

Strategisella palkitsemisella organisaatio ohjaa toimintaansa yrityksen strategian suuntaan eripituisilla aikajännteillä. Organisaatio pyrkii palkitsemisen kautta vaikuttamaan yksilöihin tavalla, joka saa heissä aikaan organisaation toivomia vaikutuksia. (Luoma ym. 2004, 34–35.) Strategisessa palkitsemisessä täytyy ottaa huomioon niin yksilön motivaationäkökulma kuin organisaation tarve toiminnan ohjaamiseen. Strateginen palkitseminen linkittää työntekijöiden palkitsemisen organisaation strategiaan ja strategisiin tavoitteisiin sekä ohjaa toimintaa näiden tavoitteiden osoittamaan suuntaan. (Luoma ym. 2004, 49–65.)

Strategisessa palkitsemisessä on otettava huomioon myös palkitsemisen oikeudenmukaisuus, palkitsemisesta tiedottaminen, palkitsemisen kehittäminen, tyytyväisyys palkitsemiseen, palkitsemisen vaikutukset ilmapiiriin, yhteistyöhön ja osaamisen jakamiseen sekä palkitsemisen kuormittavat vaikutukset. Palkitsemiskokonaisuudessa tulee erottaa käsitteet tasapuolisuus ja oikeudenmukaisuus. Tasapuolisessa palkitsemisessä, kaikille yhtä paljon, piilee palkitsemisen vesittymisen vaara: strategiseen palkitsemiseen liittyy olennaisesti eri tulosten mukainen erilainen palkitseminen yksilöiden ja ryhmien välillä. (Luoma ym. 2004, 49–65.)

Organisaatioon kuuluvilla esimiehillä ja heidän esimiestaidoillaan on merkittävä rooli strategisen palkitsemisen onnistumisessa. Se, mikä koetaan palkitsevaksi, riippuu muun muassa työstä, työntekijän iästä, sukupuolesta, arvoista ja elämäntilanteesta. Ei siis ole mitään yleispätevää työkalua, johon esimies voisi nojata halutessaan palkita omia alaisiaan. Omien alaisten tunteminen sekä vilpitön ja avoin kiinnostus heitä kohtaan ovat avaimia onnistuneeseen johtamiseen ja sitä kautta palkitsemiseen.

2.2.2 Palkitsemisen vaikutukset työyhteisössä

Palkitseminen vaikuttaa yksilön ja ryhmän toimintaan, sitä kautta yrityksen menestymiseen ja näin koko työyhteisön menestymiseen. Palkitsemisella on useita eri vaikutusmekanismeja. Kaikkia niitä ei tunneta kovin hyvin. Tärkeimpiä mahdollisista vaikutuksista ovat kuitenkin ne, jotka on ilmoitettu järjestelmän tavoitteeksi. Vaikutuksia voidaan arvioida eri intressiryhmien näkökulmasta, kuten tehdään tuloskorttiohjauksessa. Merkityksellisintä on se, miten yrityksen työntekijät tulkitsevat palkitsemisjärjestelmän viestin. (Hulkko ym. 2002, 40–42.)

Palkitsemisen vaikutuksia tutkittaessa on havaittu, että toimiakseen hyvin palkitsemisen tulee tukea organisaation tavoitteita ja sekä henkilöstö että johto ovat siihen riittävän tyytyväisiä. Täydellistä tyytyväisyyttä on lähes mahdoton saavuttaa. Tämän lisäksi palkitseminen on toteutettu yksinkertaisesti ja ymmärrettävästi ja malli on läpinäkyvä. Näin oikeudenmukaisuus toteutuu todennäköisemmin. (Moisio & Lempiälä & Haukola 2009, 38.)

Asetettujen tavoitteiden mittareiden tulee olla rakennettu niin, että niihin voidaan vaikuttaa, sillä mikäli motivaatiotekijöitä ei oteta huomioon palkitsemisen kokonaisuutta suunniteltaessa, voi käydä niin, että palkitsemisen vaikutus muuttuu tarkoituksettomaksi. Palkitsemisen vaikutuksia ja vaikutusten keskinäistä järjestystä voidaan kuvata muun muassa seuraavasti: Ensimmäisessä vaiheessa palkitseminen vaikuttaa henkilöstön asenteisiin työtä ja työpaikkaa kohtaan (Hulkko ym. 2002, 40–42). Hyvin suunniteltu palkitsemisen kokonaisuus vaikuttaa asenteisiin positiivisesti, sillä henkilöstö kokee, että sitä arvostetaan, se huomioidaan ja hyvällä suorituksella on merkitystä. Seuraavaksi palkitseminen alkaa herättää kiinnostusta.

"Ai että susikappaleiden vähentäminen on tärkeämpää kuin kymmenen sekuntia nopeampi kokoonpanoaika." (Hulkko ym. 2002, 41.)

Metropolian tapauksessa tämä voisi tarkoittaa esimerkiksi sitä, että opiskelijat valmistuvat laadukkaasta oppilaitoksesta nopeasti työelämään. Yksilön asennemuutosten jälkeen koko organisaation toiminta paranee ja yrityksen tunnusluvuissa näkyy myönteistä kehitystä. Koko organisaation toiminnan kehittymisen seurauksena henkilöstön työtyytyväisyys paranee, ja näin kohenee myös koko yhteisökuva. (Hulkko ym. 2002, 40–42.)

Yleensä palkitsemisen vaikutukset tulevat kaikkein selvimmin esille silloin, kun tehdään jotain täysin ”hölmöä” palkitsemisen vuoksi. Palkitsemisen myönteisten vaikutusten selvittäminen on huomattavasti vaikeampaa kuin kielteisten. Syynä on se, että muiden samaan suuntaan ohjaavien tekijöiden, kuten terveen järjen ja ammattitilpeuden, vaikutusta ei pystytä erottamaan. (Hakonen ym. 2005, 51–52.)

Taulukkoon 12 on kerätty palkitsemisen kielteisiä ja myönteisiä vaikutuksia, yksilön, ryhmän ja organisaation kannalta. Taulukossa esitetyt vaikutukset on koottu kyselemällä noin sadasta yrityksestä niiden näkemyksiä palkitsemisen vaikutuksista. (Hakonen ym. 2005, 52.) Kyselyn mukaan yksilön kannalta myönteisiä vaikutuksia ovat muun muassa sitoutuminen, motivaatio, halukkuus kehittää omaa osaamista ja hyvä työsuoritus. Ryhmän ja koko organisaation kannalta myönteisinä vaikutuksina voidaan mainita esimerkiksi korkeampi tuottavuus ja parempi laatu, laskeneet kustannukset, kannustavampi ilmapiiri, pienempi työntekijöiden vaihtuvuus sekä henkilöstön työasenteiden muutos. (Hakonen ym. 2005, 52.)

Kielteisiksi vaikutuksiksi koettiin epäoikeudenmukaisuuden tunne ja eroaikkeet, jotka johtavat siihen, että sitoutuminen työhön vähenee ja esimerkiksi vapaamatkustaminen ja haitallinen kilpailu lisääntyvät (Hakonen ym. 2005, 52). Edellä esitetyn kyselytutkimuksen mukaan hyvästä palkitsemisen kokonaisuudesta hyötyvät niin työntekijä kuin työnantaja.

	YKSIÖT		RYHMÄT	ORGANISAATIO
Myönteiset vaikutukset	Sitoutuminen	Priorisointi	Yhteistyö	Toiminnan kehittyminen
	Motivaatio	Tarvittavan osaamisen kehittäminen	Tiedon jakaminen	Halutunlainen henkilöstö
	Luottamus	Pysyminen työnantajan palveluksessa	Kannustava ilmapiiri	Korkea tuottavuus
	Arvostuksen kokeminen	Hyvät työsuoritukset	Hyvät työsuoritukset	Hyvä työnantajakuva Työrauha
Kielteiset vaikutukset	Epäoikeudenmukaisuuden kokemukset	Osaoptimointi	Vapaa matkustus	Kustannukset
	Eroaikkeet	Työ- ja yksityiselämän epätasapaino	Kateus Haitallinen kilpailu	Ei-toivottu organisaatio-kulttuuri
			Toisten tarkkailu ja kontrollointi	Liian suuri tai liian pieni vaihtuvuus
			Syrjintä	Työtaistelut

Kuvio 12. Palkitsemisen vaikutuksia (Hakonen ym. 2005, 52).

2.3 Henkilökohtainen kasvu ja kehittyminen tehtävässä

Yksittäinen työntekijä on osa työyhteisöä. Jotta koko työyhteisö toimii ja voi hyvin, tarvitaan hyvän johtajuuden lisäksi motivoituneita ja sitoutuneita henkilöitä, joilla on halu ja kyky toimia koko työyhteisön hyväksi. Hyvin rakennettu palkitsemisen kokonaisuus tukee henkilöstön hyvinvointia. Selkeät tavoitteet ja palaute suoriutumisesta on jaksamisen kannalta erittäin tärkeää. Palaute viestii, että työntekijän työllä on merkitystä ja hänen panostaan tarvitaan. Luoman ym. tutkimuksessa (2004) kävi ilmi, että aineettoman palkitsemisen muodoista palaute esimieheltä oli voimakkaimmin yhteydessä asiantuntijoiden sisäiseen motivaatioon (Luoma ym. 2004, 102–103).

Palaute työstä on yritykselle edullista, mutta sen puuttuminen voi tulla kalliiksi juuri työhyvinvoinnin heikentymisenä ja työmotivaation hiipumisena. Tästä johtuen suorituksen

ja työmotivaation johtaminen ovatkin mielestäni tärkeimpiä kulmakiviä hyvässä esimiestyössä. Sydänmaanlakan (2012b 81–82) mukaan suorituksen johtaminen on esimiehen tärkein tehtävä. Lisäksi useat tutkimukset myös osoittavat, että motivaatio vaikuttaa henkilön suoriutumiseen tehtävässä. (Ks. luku 2.4.2.)

2.3.1 Suorituksen johtaminen

Helsilän ja Salojärven (2008) mukaan suorituksen johtaminen on tänä päivänä yhtä tärkeä kulmakivi yrityksen toiminnan kannalta kuin tavoite- ja kehityskeskustelut. Suorituksen arviointi on tärkeä osa esimiestyötä, sillä sen avulla kehitetään koko organisaation toimintaa, ei vain pelkästään arvioitavan yksilön suoritusta. Suorituksen arvioinnissa annetaan arvioitavalle palautta suorituksesta ja tunnistetaan ne tekijät, joissa on kehitystarvetta organisaation näkökulmasta. (Helsilä & Salojärvi 2009, 207–208.) Tässä yhteydessä on hyvä myös nostaa esiin se, että palautteen tulisi toimia molempiin suuntiin.

Suoritusjohtamisjärjestelmän tavoite on sekä kehittää organisaation toimintaa että palkita hyvistä suorituksista. Näin ollen suorituksen johtaminen kuuluu myös hyvään palkitsemisen kokonaisuuteen. Yritysjohdo määrittelee sovitulle ajanjaksolle tavoitteet, niitä seurataan ja hyvästä suoriutumisesta palkitaan. Palkitseminen voi olla joko aineetonta tai aineellista palkitsemista. (Helsilä ym. 2009, 213.)

Suorituksen johtaminen on sitä, että organisaation kaikki henkilöt tietävät, mikä heidän tehtävänsä ja tavoitteensa on, ja he saavat riittävästi ohjausta ja palautetta tehtäviensä hoitamiseen (Sydänmaanlakka 2012b, 81–82).

Osaamisen johtaminen puolestaan tarkoittaa sitä, että organisaatiossa määritellään toiminnan kannalta keskeinen ydiosaaminen ja muu tarvittava osaaminen, ja niitä siten kehitetään systemaattisesti (Sydänmaanlakka 2012b, 144–145).

Tiedon johtaminen taas merkitsee tiedon luomisen, hankinnan, varastoinnin, jakamisen ja soveltamisen hallintaa (Sydänmaanlakka 2012b, 182–185).

Sydänmaanlakan (2012b) mukaan suorituksen johtaminen on tärkein henkilöstöjohtamisen prosessi, koska se luo edellytykset muiden henkilöstöjohtamisen prosessien onnistumiselle. Suorituksen johtaminen tarkoittaa sitä, että yksiköt ja kaikki yksilöt erikseen tietävät organisaatiossa, mikä on sen toiminnan tarkoitus, mitkä ovat yrityksen avaintavoitteet, miten yrityksen palautejärjestelmä toimii ja mitä osaamista yrityksessä tarvitaan. (Sydänmaalakka 2012b, 81–82.)

Koska suorituksen johtaminen on henkilöstöjohtamisen avainprosessi, on tärkeää huomioida, että henkilöstöosasto ei omista tätä prosessia. Henkilöstöosaston tehtävänä on pelkästään tukea esimiehiä ja kehittää työkaluja. Tärkeimpiä työkaluja suorituksen johtamisessa ovat suunnittelukokoukset, kehityskeskustelut sekä päivittäinen esimiestyö. (Sydänmaalakka 2012b, 81–84.) Tavoite- ja kehityskeskustelut ovat tärkein yksittäinen suorituksen johtamisen työkalu (Sydänmaalakka 2012b, 91).

Suorituksen johtamisen prosessin tavoitteena on jatkuvasti kehittää ja parantaa työntekijän työsuoritusta. Prosessin tarkoituksena on yhdistää yksilön pyrkimykset ja tavoitteet yrityksen toiminnan kanssa. On tärkeää, että yksilöt ymmärtävät oman merkityksensä yrityksen toiminnan tavoitteissa ja että kaikki pyrkivät yhteiseen suuntaan. (Kauhanen 2010, 54.) Sydänmaanlakan (2012b, 83) mukaan suorituksen johtamisprosessissa on neljä selkeää elementtiä: tavoitteiden asettaminen, seuranta, palaute ja kehittäminen.

Suorituksen johtamisen ajatuksena on johtaa suoritusta yhtä aikaa yksilön, organisaation ja ympäristön näkökulmasta. Yksilön näkökulmasta on tärkeää, miten hän pystyy näkemään oman toimintansa osana laajempaa kokonaisuutta ja miten hänen oma toimintansa auttaa yritystä kohti visiota. Suorituksen johtamisprosessin tulisi tarjota yksilölle mahdollisuus kehittää omaa suoritustaan ja osaamistaan. (Sydänmaalakka 2012b, 85–88.)

Organisaation näkökulmasta suorituksen johtaminen on tavoitteiden yhtenäistämistä: jokainen yksilön tavoite on samansuuntainen koko organisaation tavoitteiden kanssa. Ympäristön näkökulmasta suorituksen johtamisessa on tärkeää, miten organisaation arvot, kulttuuri ja organisaatiomuoto tukevat suunnittelu- ja kehityskeskusteluja sekä palautteen antamista ja vastaanottamista. Suorituksen johtamisessa päästään strategisesta johtamisesta operatiiviseen johtamiseen, visiosta käytännön toimintaan ja toiminnan kehittämiseen. (Sydänmaalakka 2012b, 85–87.)

Puhutaan niin sanotuista SMART-tavoitteista. Ne ovat ymmärrettäviä ja yhteen asiaan kerrallaan liittyviä (Specific), mitattavia ja niiden saavuttaminen on voitava todentaa (Measurable), saavutettavissa olevia sisäisin toimin (Achievable) tai hyväksyttävissä olevia (Acceptable), toteutettavissa olevia perusteena yrityksen tila ja suorituskyky (Realistic), ajallisesti määritettyjä, tavoitteen saavuttamisen määräajan sisältäviä (Time based). (Sistonen 2008, 112.)

Sistosen mukaan tavoitteiden määrittelyssä ei kuitenkaan riitä pelkkä SMART-periaate, sillä hyvin asetettu tavoite on myös haastava ja selkeä ja se asetetaan yhteistyössä alaisen ja esimiehen kanssa. Yksilön sitoutuminen on tärkeää, ja tällöin tavoite ei voi tulla määrätynä tai annettuna. (Sistonen 2008, 112.)

2.3.2 Työmotivaation johtaminen

Tutkimukset vahvistavat, että motivaatio vaikuttaa toiminnan intensiteettiin, pysyvyyteen, tehtävien valintaan sekä suoritukseen. Toisin sanoen voimakkaasti motivoitunut ihminen yrittää muita enemmän, sitoutuu paremmin ja suoriutuu tehtävistään paremmin. Motivaation ymmärtäminen on yksi keskeisiä osa-alueita asiantuntijoiden johtamisessa. Siksi käsittelen tässä työssä motivaatiota omana kokonaisuutenaan. Ihmisten tahtoon voidaan vaikuttaa myönteisesti esimerkiksi esimiestyöllä, avoimuudella, vuorovaikutuksella, palkitsemisella ja hyvällä organisoinnilla. Asiantuntijoiden motivointi ja sitouttaminen on erityisen tärkeä niissä organisaatioissa, joissa menestymisen edellytys on osaavat ihmiset (Luoma ym. 2004, 20).

Organisaation menestymiseen vaikuttavat työntekijöiden sekä organisaation oppiminen ja kasvu. Yksittäisten työntekijöiden tiedollinen ja taidollinen asiantuntijuus ei yksinään lisää loputtomasti organisaation menestystä, vaan menestykseen tarvitaan organisaation parhaaksi yhdessä toimivia motivoituneita henkilöitä. (Kaplan & Norton 1996,1.)

Tampoe (1996) on löytänyt neljä niin sanottua päämotivaattoria tutkiessaan asiantuntijan motivoitumista työssä. Tutkimuksessa nousi esille tärkeimpänä tekijänä henkilökohtainen kasvu, jolla tarkoitetaan työntekijän mahdollisuutta käyttää omaa potentiaaliaan. Toiseksi tärkein motivaatiotekijä oli autonomisuus. Autonomisessa työympäristössä työtehtävät voidaan suorittaa yrityksen strategisten tavoitteiden mukaisesti ja itsearviointia harjoittaen. Kolmanneksi tärkeimmäksi nousi työtehtävän suorittaminen. Tämä

tarkoittaa sitä, että työntekijä haluaa suorittaa tehtävänsä niin, että voi olla työstään ylpeä. (Tampoe 1996, teoksessa Luoma ym. 2004, 27.)

Bauerin, Rehrlin ja Harteisin (2007, 21–50) mukaan motivaatiolla on erilaisia ulottuvuuksia. Motivaatio voi olla intensiteetiltään korkeaa tai matalaa ja laadultaan sisäsynnyistä (intrinsic) tai ulkoista (extrinsic). Teorian mukaan sisäinen motivaatio syntyy siitä, että henkilö kokee tekemisensä ja toimintansa palkitsevana. Tämä tapahtuu silloin, kun toiminta on kunkin henkilökohtaisten motivaatorakenteidensa mukaista. Ulkoinen motivaatio syntyy siitä, että henkilöllä on mahdollisuus saada ulkoinen palkkio. Motivaatiotutkimuksissa sisäisen motivaation on todettu korreloivan vahvasti oppimistulosten ja tiedonluomisen ja tietämyksen kehittämisen laadun kanssa. Myös jatkuva kehittyminen ja elinikäinen oppiminen vaativat taustakseen tutkimusten mukaan juuri sisäistä motivaatiota. (Bauer, Rehrl & Harteis, 2007, 21–50.)

Decin ja Ryanin (1985, 62–64, 166) itsemääräämisteorian mukaan itsemääräämisen ja kompetenssin tunne vaikuttavat sisäisen motivaation syntymiseen. Tapahtumat, jotka tukevat itsemääräämisen tunnetta, kasvattavat sisäistä motivaatiota kyseistä tapahtumaa kohtaan. Toisaalta tapahtumat, joiden ohjautuvuus koetaan ulkoiseksi, vähentävät sisäistä motivaatiota. Optimaalisesti haasteellisen tasoisessa toiminnassa kompetenssin tunnetta tukevat tapahtumat kasvattavat sisäistä motivaatiota, kun taas kompetenssin tunnetta pienentävät tapahtumat vähentävät sisäistä motivaatiota kyseistä toimintaa kohtaan. (Decin & Ryanin 1985, 62–64, 166.)

Kompetenssin tunne muodostuu yksilön kyvykkyydestä suoriutua tehtävistään sekä hänen onnistumisen kokemuksistaan (Decin & Ryanin 1985, 62–64). Asiantuntijoiden palkitsemisessa kompetenssia tukee muun muassa hyväksi koettu peruspalkan taso. Tämä viestii arvostuksesta ja pitkäkestoisesta luottamuksesta työntekijään ja hänen osaamiseensa. Itsenäisyys ja itsemääräämisoikeus ovat olennainen sisäisen motivaation synnyttäjä (Decin & Ryanin 1985, 62–64). Autonomiata tukee muun muassa tuloksiin tai tavoitteiden saavuttamiseen perustuva palkitseminen, joka antaa valinnanvapautta toteutustavoille eikä toimi kontrollin välineenä.

Motivaatio on psykologinen voima, joka määrittää ihmisen käyttäytymisen suunnan organisaatiossa. Motivaatiostrategia on tärkeä, kun halutaan parantaa tuottavuutta ilman huomattavia palkkakustannuksia, kuten esimerkiksi bonuksia ja meriittikorotuksia. Henkilöstön motivaatiotekijöiden tunnistaminen on avainasemassa. Se vaatii hyviä ihmissuhdetaitoja, tunneälyä ja herkkyyttä reagoida tarpeisiin. Yksilön työkäyttäytyminen on selvä indikaattori henkilön tarpeista ja motivaatiotekijöistä suhteessa työtehtäviin. (Kumar 2012, 24–27.)

Kumar (2012) esittää erittäin kiinnostavan näkökulma motivaation johtamiseen ja siten myös palkitsemiseen. Hän tarjoaa artikkelissaan valmiiksi mietityn, konkreettisen taulukon, joka on suoraan hyödynnettävissä missä tahansa organisaatiossa. (Ks. liite 1.) Henkilön motiivi voi olla esimerkiksi saavutus. Tällä tavalla motivoituneet ihmiset ovat yleisesti dynaamisia, ottavat vastaan haasteellisia tehtäviä ja asettavat tavoitteet korkealle. He työskentelevät kovasti saavuttaakseen asetetut tavoitteet. He saavat tyydytystä vaikeiden ja haasteellisten tehtävien suorittamisesta korkeiden, itse asettamiensa standardien mukaisesti. Motivointistrategia on seuraava: annetaan työntekijälle riittävästi itsenäisyyttä, ylennyksiä, tunnustusta ja palkkioita hänen saavutuksistaan. (Kumar 2012, 25–27.)

Yritys määrittelee motivaatiotekijät ja sen, kuinka niitä halutaan johtaa eli kuinka esimiehen tulee reagoida tietynlaiseen työkäyttäytymiseen. Esimiehet hyödyntävät näitä motivaation johtamisstrategioita esimerkiksi tavoite- ja kehityskeskustelussa. Kyseisillä toimenpiteillä tuetaan henkilön työmotivaatiota ja menestymistä tehtävissä. Yhdyn täysin Kumarin näkemykseen, sillä useat tutkimukset osoittavat, että rahalla aikaansaatu sitouttaminen ja motivoituminen on lyhytaikaista. Analysoitaessa useita eri organisaatioissa tehtyjä tutkimuksia on havaittu, että rahapalkkiolla saadaan aikaan vain tilapäinen mukautuminen, ei pysyvää asennemuutosta ja sitoutumista. Vaikutukset ovat pääasiassa kvantitatiivisia, kuten työsuorituksen nopeutuminen ja tuottavuuden paraneminen. Kvalitatiivisia etuja ei tutkimuksissa havaittu. Henkilöstön koulutuksella ja tavoitteenasettelulla on havaittu olevan suurempi merkitys kuin rahalla. (Kohn 2001, 32–35.)

Toisaalta vaikka monien tutkimusten mukaan aineellinen palkitseminen ei nouse tärkeimpien työn tekemisen motiivien joukkoon, Rynesin, Gerhardin ja Minnetten (2004, 381–394) mukaan ihmisillä on kuitenkin taipumus aliarvioida palkan merkitystä työmotivaatioonsa. Psykologisen teorian mukaan on sosiaalisesti hyväksyttävämpää vähätellä rahan merkitystä kuin korostaa sitä. Palkka on kuitenkin voimakas motivaatiotekijä,

sillä ihmiset käyttäytyvät päinvastoin kuin sanovat. Sen lisäksi, että tutkitaan työntekijöiden asenteita palkitsemiseen, on syytä huomioida, mitä he käyttäytymisellään viestivät palkitsemisesta. (Rynes ym. 2004 381–394.)

Yksi tärkeä ominaisuus motivaation johtamisessa on Daniel Golemanin (1995) tunnetuksi tekemä käsite Emotional Intelligence, joka on suomennettu tunneälyksi. Goleman korostaa tunneälyn merkitystä työmotivaatiolle. Alhainen työmoraali ja alistetut työntekijät, ylimieliset esimiehet tai tunne-elämän puutteiden moninaiset yhdistelmät työpaikalla voivat jäädä paljolti huomaamatta niiltä, jotka eivät ole välittömästi osallisina tapahtumissa. Mutta tällaisten tapahtumien seuraukset voivat näkyä tuottavuuden alenemisenä, aikataulujen pettämisenä, virheinä ja työntekijöiden siirtymisenä heille soveliaampaan ympäristöön. (Goleman 1996, 148.)

Golemanin (1996) mukaan on tärkeää, että ihmiset saavat palautteen myötä olennaista informaatiota pystyäkseen hoitamaan työtehtävät mahdollisimman hyvin. Huonoimpia tapoja motivoida ihmisiä ovat kritiikki, tehtyjen virheiden korostaminen, kiitoksen niukkuus hyvin suoritetuista tehtävistä sekä palautteen panttaaminen, kunnes patoutuneet tarpeet käsitellä kasautuneita käsittelemättömiä asioita purkautuvat ikävällä tavalla, esimerkiksi sarkastisena kritiikkinä tai uhkauksina. (Goleman 1996, 152–153.)

Taitava kritiikki kohdistetaan siihen, mitä on tehty tai mitä voidaan tehdä, ei henkilöön ja hänen ominaisuuksiinsa. Jos ihminen uskoo, että epäonnistuminen johtuu hänen vioistaan tai puutteistaan, hän voi menettää toivonsa ja lakata yrittämästä. Optimismiin johtava peruskomus on, että takaiskut ja epäonnistumiset johtuvat olosuhteista ja ihminen itse voi vaikuttaa asioiden ja tilanteen paranemiseen. (Goleman 1996, 153.)

Johtamisen olennainen tehtävä on saada alaiset tekemään työnsä tehokkaasti. Emotionaalisella pätevyydellä, tunneälyllä, on tässä keskeinen rooli. Johtajan huonot ihmishuonot huonontaa kaikkien työsuoritusta: aikaa haaskataan, syntyy riitoja, vihamielisyyttä ja apatiaa, motivaatio ja sitoutuminen kärsivät. Johtajan emotionaalisen pätevyyden vahvuudet tai heikkoudet ovat mitattavissa hänen johtamiensa alaisten kykyjen tuottoina tai tuottamattomuutena, tappiona organisaatiolle. (Goleman 1998, 32.)

Menestyksen kannalta ratkaisevasta hyvän johtajan ominaisuuksista yli 80 prosenttia liittyy emotionaaliseen pätevyyteen, tunneälyyn. Tunneälykäs johtaja kykenee tuotta-

maan mielekkään strategian ja inspiroivan vision, kiihottamaan ihmisten mielikuvitusta ja innostamaan heitä toimimaan haluttuun suuntaan. (Goleman 1998, 187–188.)

Katzenbackin ajatukset tukevat Golemanin näkemyksiä. Hänen mukaansa hyvä esimies kuuntelee aidosti henkilöstöä ja heidän toiveitaan ja saa näin luotua vahvan tunnesiteen työntekijöihin. Hänen mukaansa kaikki huipputehokkaat yhtiöt luovat vahvoja tunnesiteitä työntekijöihinsä. Alaisia johdetaan yksilökohtaisesti sillä jokainen haluaa tietää, mitä toiminta tarkoittaa hänen kohdallaan ja miten hän voi vaikuttaa asioihin. Näin saadaan yksilöt ajattelemaan, että "tämä on mahdollista" ja "olen pystynyt vaikuttamaan". (Katzenback, 2000, 1.)

2.4 Rahallinen palkitseminen ja henkilöstöedut

Palkitsemiskäytäntöjen merkitystä luovuuteen ja innovatiivisuuteen on tutkittu paljon. Toiset tutkimukset osoittavat, että ulkoisen motivaation merkitys on suurempi, ja toiset taas puolestaan osoittavat sisäisen motivaation merkityksen olevan suurempi palkitsemisen toimivuudessa. Ulkoisten tekijöiden vaikutuksen, kuten muun muassa rahan, tausta tulee behaviorismista, joka on psykologian oppisuunta. Tämän oppisuunnan mukaan ihmisen käyttäytyminen on ohjattavissa ja muutettavissa ulkoisten palkkioiden avulla. Koulukunnan kannattajia ovat muun muassa Edwards (1989), Farr ja Ford (1990) sekä Winston ja Baker (1985). Eräät käytännön tutkimukset myös osoittavat, että taloudellinen kompensatio korreloi positiivisesti innovatiivisen käyttäytymisen kanssa. Mitä suurempi kompensatio, sitä merkittävämpi innovatiivinen käyttäytyminen. (Zhou & Zhang & Montoro-Sanchez, 2009, 1–2.)

Toisen koulukunnan mukaan ratkaisevaa on sisäisen motivaation synty palkitsevuuden kokemuksessa. Sisäisen motivaation katsotaan rakentuvaksi aineettomista tekijöistä kuten rohkaisemisesta, kannustamisesta, tunnustuksista, palautteesta, itsemääräämisoikeudesta, vapaudesta, tehtävien optimaalisesta haasteellisuudesta, urakehitys- ja tehtäväkiertomahdollisuudesta ja henkilösuhteiden ylläpito- ja kehitysmahdollisuudesta. Sisäisen motivaation vaikutusta ovat tutkineet esimerkiksi Hennessey ja Amabile (1998), Amabile (1997) sekä Deci ja Ryan (1985). Ulkoista ja sisäistä palkitsemista ei kuitenkaan pidetä toisiaan poissulkevinä. (Zhou ym. 2009,1–2.)

Zhou, Zhang ja Montro-Sanchez toteuttivat vuonna 2009 Pekingin yliopistossa empiirisen tutkimuksen kiinalaisissa yrityksissä. Tutkimuksen tarkoitus oli selvittää molempien oppisuuntien mukaisten asioiden vaikutusta työntekijöiden luovuuteen ja innovatiivisuuteen. Lisäksi tutkimuksen tarkoitus oli selvittää näiden kahden lähestymistavan yhteisvaikutusta ja riippuvuutta toisistaan. Tutkimuksessa testattiin seuraavia kolmea hypoteesia (Zhou ym. 2009, 3–4):

1. Ulkoisella palkitsemisella on käänteinen vaikutus työntekijän käyttäytymiseen.
2. Sisäisellä motivaatiolla on positiivinen vaikutus työntekijän innovatiiviseen käyttäytymiseen.
3. Ulkoisella palkitsemisella ja sisäisellä motivaatiolla on toisiaan täydentävä yhteisvaikutus työntekijän innovatiiviseen käyttäytymiseen.

Tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena kahdessa vaiheessa. Ensin tehtiin suppea tutkimus Pekingissä, jossa testattiin testikysymysten ymmärrettävyys. Korjattu ja optimoitu kyselytesti tehtiin toisessa vaiheessa laajemmalla testialueella. Tutkimustulos vahvisti merkittävästi hypoteesin 1 mukaisen oletuksen: ulkoinen palkitseminen vaikuttaa positiivisesti innovatiiviseen käyttäytymiseen. Mutta toisaalta liiallinen ulkoinen palkitseminen rapauttaa sisäistä motivaatiota luovuuteen ja näin ollen vähentää innovatiivista käyttäytymistä. Tutkimus myös vahvisti hypoteesin 2 eli sisäisen motivaation ja työntekijän innovatiivisuuden välistä suhdetta. Lisäksi tulokset osoittavat, että ulkoisen ja sisäisen lähestymistavan mekanismit vaikuttavat toisiinsa ja nämä kaksi lähestymistapaa voivat täydentää toisiaan. (Zhou ym. 2009, 5–6.)

Moisio, Lempiälä ja Haukola tutkivat rahallisen palkitsemisen vaikutusta innovatiivisilla työpaikoilla Suomessa vuosina 2007–2009. Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä siitä, miten rahalliset palkitsemistavat sopivat innovatiiviselle työpaikalle. Tutkimuksessa nousi esille muutamia asioita, jotka on hyvä huomioida. Rahallisen palkitsemisen tulee olla yksinkertaisesti toteutettu ja toimia osana muuta palkitsemisen kokonaisuutta, sillä aineettomat palkitsemistavat merkitsevät luovassa ja innovatiivisessa tietotyössä enemmän henkilöstölle. Rahallisen palkitsemisen tulee tukea aineetonta palkitsemista. (Moisio ym. 2009, 80–87.)

2000-luvun alussa toteutettu asiantuntijoiden palkitseminen ja arviointi tieto-organisaatioissa -tutkimushanke päätyi samankaltaiseen tulokseen (Luoma ym. 2004, 5–7). Tutkimuksen mukaan pelkkä raha ei riitä asiantuntijan motivoitumiseksi, sillä aineeton palkitseminen on selkeimmin yhteydessä asiantuntijan sisäiseen motivaatioon. On tärkeää kuitenkin huomioida, että vaikka työtä ei tehdä pelkästään rahasta, rahallinen palkitseminen viestii työnantajan arvostuksesta asiantuntijan osaamista kohtaan (Luoma ym. 2004, 32,43). Aikaisemmin esitetyn, hyvän työn, palkitsemiskyselyyn vastanneista 75 % prosenttia toivoi saavansa rahapalkkion (ks. s. 31). Edellä mainittu kysely tukee myös rahallisen palkitsemisen merkitystä.

Moision ym. tutkimuksen (2009) mukaan erityistä huomiota tulee kiinnittää yhteistyön vaalimiseen. Näin ollen henkilökohtaisten mittareiden käyttö palkitsemisen perusteena voi olla riski, joka täytyy tiedostaa. Ryhmä- ja yksikötason palkkiomittarit koetaan yleensä riittävästi omassa vaikutuspiirissä olevaksi ja siten motivoivaksi. Mittareista ei ole kuitenkaan syytä tehdä liian yksityiskohtaisia, jotta ne eivät heikentäisi luovuutta. Vaikka yksittäinen henkilö keksii hyvän idean, tarvitaan sen jatkojalostamiseen kuitenkin yleensä aina yhteistä pohdintaa ja muiden työyhteisön jäsenten tietämystä. (Moisio ym. 2009, 81–87.)

Hakosen ym. mukaan hyödyllinen lähestymistapa palkitsemisessa voi näin ollen olla yhteisen edun tavoittelu agenttiteorian tapaan. Kun tavoitteet saavutetaan siitä hyötyvät kaikki osapuolet. (Hakonen ym. 2005, 56–57.) Rahallisen palkitsemisen toteutustapojen on oltava sellaiset, että ne on helppo ymmärtää, sillä oikeudenmukaisuus toteutuu todennäköisemmin, kun säännöt ovat selkeät ja läpinäkyvät. Tulkinnan vara vähenee. (Moisio ym. 2009, 81–87.)

Hyvin rakennettu tulospalkkausjärjestelmä sopii myös asiantuntijatyöhön. Tulospalkkauksella tarkoitetaan sellaista palkkaustapaa, jossa työntekijän tai toimihenkilön saama korvaus riippuu joko yrityksen taloudellisesta tuloksesta tai muista strategisesti tärkeistä mittareista. (Snellman, Uusitalo & Vartiainen 2003, 9–12.) Onnistuneesta tulospalkkauksesta hyötyvät kaikki osapuolet: omistaja, henkilöstö ja asiakkaat. Tulospalkkiojärjestelmä toimii hyvin vain silloin, kun se kytketään vahvaksi osaksi johtamista. Tiedottaminen, henkilöstön kuuleminen, mahdollinen järjestelmän suunnittelu yhteistyössä sekä säännöllinen palaute tavoitteiden saavuttamisesta kuuluvat kaikki hyvään asioiden hoitoon. (Hulkko ym. 2002, 11–12.)

Anu Hakonen (2006) tutki lisensiaattityössään tulospalkkauksen merkitystä henkilöstölle ja sen vaikutuksia yksilöiden toimintaan. Tutkimuksen mukaan tulospalkkiolla on henkilöstölle ainakin kolmenlaista merkitystä. Tutkimuksessa haastateltiin henkilöitä ja haastatellut mainitsivat ensinnäkin rahallisen merkityksen: pitävätkö he saatuja tulospalkkioita suuruudeltaan riittävänä ja mitä kyseisellä rahasummalla voi tehdä. Rahallisen merkityksen lisäksi tulospalkkauksen koettiin viestivän työnantajan arvostuksesta. Henkilöt kokivat myös saavansa enemmän palautetta tekemästään työstä, sillä palkkioiden koettiin kertovan onnistumisesta eli siitä, että työ on tehty hyvin. Kaiken kaikkiaan tulospalkkauksen todettiin vaikuttavan toimintaan myönteisesti. Kielteisiä vaikutuksia ei haastatteluissa mainittu. Ensisijaisesti tulospalkkauksen koettiin vaikuttavan motivoivasti ja kannustavasti. Myös yhteistyöhön tai yhteisyyden tunteeseen sen koettiin vaikuttavan myönteisesti. (Hakonen 2006,48–51.)

Tulospalkkausjärjestelmä, jonka mittarit on hyvin suunniteltu ja tavoitteet ennalta selkeästi kerrottu, tuottaa toivottuja vaikutuksia ja edistää osaltaan tärkeiden tavoitteiden saavuttamista. Hyvin suunniteltu järjestelmä sopii yhteen yrityksen tai organisaation tavoitteiden kanssa ja saa kaikkien osapuolten tuen. Henkilöstö ja johto ovat siihen riittävän tyytyväisiä (Hulkko ym. 2002, 12.) Tulospalkkion mittareiden tulee olla yksinkertaisesti toteutettuja, selkeitä ja sellaisia, joihin voidaan vaikuttaa. Mittareita ei myöskään saa olla liikaa, sillä liiallisuus heikentää keskittymistä olennaiseen.

Henkilöstöetujen tarjoaminen osana palkitsemisen kokonaisuutta on kasvanut merkittävästi 1990-luvun lopulta lähtien. Henkilöstöeduilla tarkoitetaan työsuhteeseen liittyviä joko lakisääteisiä, työehtosopimukseen liittyviä tai työpaikkakohtaisia etuoikeuksia ja palkitsemistapoja. Lakisääteisiä ovat muun muassa työterveyshuolto tietyin ehdoin sekä lomaedut. Työehtosopimuksilla sovitaan myös joistakin eduista erikseen. Yrityskohtaisten etujen määrä ja sisältö vaihtelevat merkittävästi organisaatiokohtaisesti. Työnantaja voi tarjota työntekijöilleen esimerkiksi ilmaiset kahvit tai yhteiset työmatkakuljetukset. Osa eduista, kuten puhelin-, auto- ja asuntoetu, ovat palkanluontoista tuloa, ja niille verottaja on määritellyt verotusarvon, joka lisätään työntekijän palkkaan. Kokonaisuutena henkilöstöetuihin liittyy ajatus, että niillä on saajalleen merkitystä ja ne ovat aina saajalleen rahanarvoisia. (Hakonen ym. 2005, 140–142.)

Etujen valikoima on lisääntynyt huomattavasti ja niihin käytetään tänä päivänä organisaatioissa huomattava summa rahaa. Suuntauksena on kehittää ja lisätä työntekijöiden arkeen ja jaksamiseen liittyviä asioita. Hyvä esimerkki tästä on työnantajan tarjoama sairaan lapsen hoitoon liittyvä etu. Etuihin käytettävästä rahamäärästä johtuen niiden tarkoitus onkin syytä miettiä tarkasti. Työntekijöiden mielikuvissa palkitseminen saattaa tarkoittaa vain työehtosopimuksen ylimenevää osaa. Käytössä olevat henkilöstöedut on hyvä listata näkyviksi, jotta henkilöstö tulee tietoisiksi organisaation tarjoamista eduista ja ymmärtää ne paremmin osana palkitsemisen kokonaisuutta. (Hakonen ym. 2005, 142–143.) Joskus voi tulla positiivisia yllätyksiä, kun huomataan, kuinka paljon hyviä palkitsemismuotoja on jo käytössä. Helposti unohdetaan monet itsestään selväksi käyneet asiat, kuten esimerkiksi työterveydenhoito, työpaikkaruokailu, työnantajan tarjoamat kahvit ja muut virvokkeet sekä liikuntamahdollisuudet.

2.5 Kokemus oikeudenmukaisuudesta

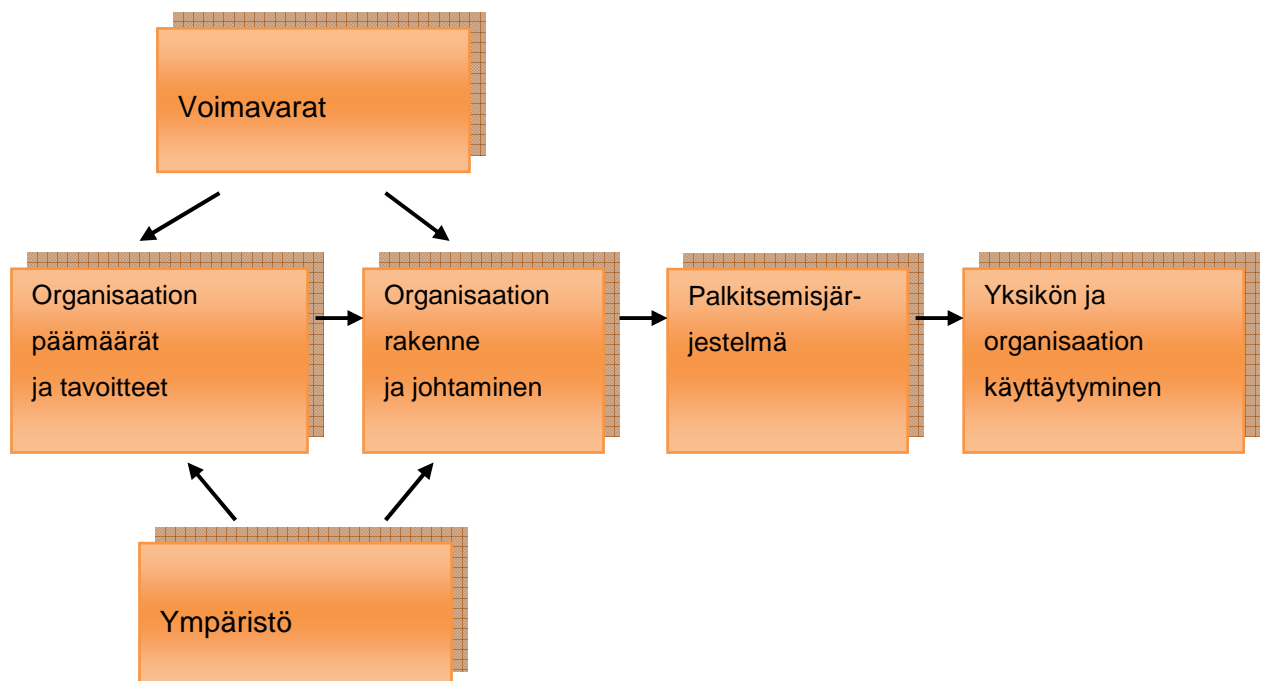
Palkitsemisen epäoikeudenmukaisuus työssä on osoittautunut viimeaikaisissa tutkimuksissa merkittäväksi riskitekijäksi. Yhä useampi joutuu olemaan poissa työstä terveydellisistä syistä, jotka johtuvat epäoikeudenmukaisuuden kokemuksesta. Elon ym. tutkimuksessa (2009) esille nostetun, ponnistelun ja palkitsevuuden epätasapainoon perustuvan stressimallin mukaan stressi syntyy työn vaatimien ponnistelujen ja työn palkitsevuuden välisestä epätasapainosta. Kyseisen tutkimuksen mukaan Ihmisen hyvinvoinnin ja terveyden kannalta haitallista on ponnisteluihin nähden liian vähäinen työn palkitsevuus. Henkilö voi kokea työn palkitsevuuden monella tavalla, esimerkiksi henkisenä, sosiaalisena tai taloudellisena palkitsevuutena. (Elo & Ervasti & Teräsaho & Hemmilä & Lipponen & Salimäki. 2009, 9.)

Kun yritys haluaa onnistua hyvin palkitsemisen toteutuksessa, on tärkeä huolehtia oikeudenmukaisuuden kokemuksesta. Sekä jaon että menettelytapojen oikeudenmukaisuus liittyvät voimakkaasti palkitsemisen vähemmän esillä olevaan puoleen, palkitsemisen prosesseihin (kuvio 14). Tästä johtuen nostan aiheen näkyvästi esille omassa tutkimustyössäni ja käsittelen sekä jaon että menettelytapojen oikeudenmukaisuutta osana hyvin toimivaa palkitsemisjärjestelmää. Hyvään ja toimivaan palkitsemisjärjestelmään kytkeytyvät kaikki yrityksen tarjoamat palkitsemistavat ja niiden jaon oikeudenmukaisuus. Tämän lisäksi toimivaan palkitsemisjärjestelmään liittyvät sen prosessit,

palkitsemisen toteutustapa ja kehittämistapa ja näiden menettelytapojen oikeudenmukaisuus. (Hakonen ym. 2005, 30, 32; kuvio 14.)

Johdonmukainen palkitsemisjärjestelmä on prosessi, joka lähtee yrityksen tavoitteista siirtyen aina yksilön henkilökohtaisiin tavoitteisiin. Palkitsemisjärjestelmän tavoite on ohjata työntekijän toimintaa yrityksen strategisten tavoitteiden suuntaan. (Lahti ym. 2004, 11–12.) Palkitsemisjärjestelmä pitää sisällään palkitsemistavat ja -perusteet sekä palkitsemisen toteutus- ja kehittämistavan (Hakonen ym. 2005, 313). Hyvin monenlaisilla palkitsemisen ratkaisuilla voidaan tukea organisaation tuloksellista toimintaa. Kunkin organisaation on löydettävä yhteistyössä henkilöstönsä kanssa juuri kyseiseen organisaatioon sopivat tavat, sillä mitään hyllystä otettavia patenttiratkaisuja ei ole olemassa (Hakonen ym. 2005, 21.)

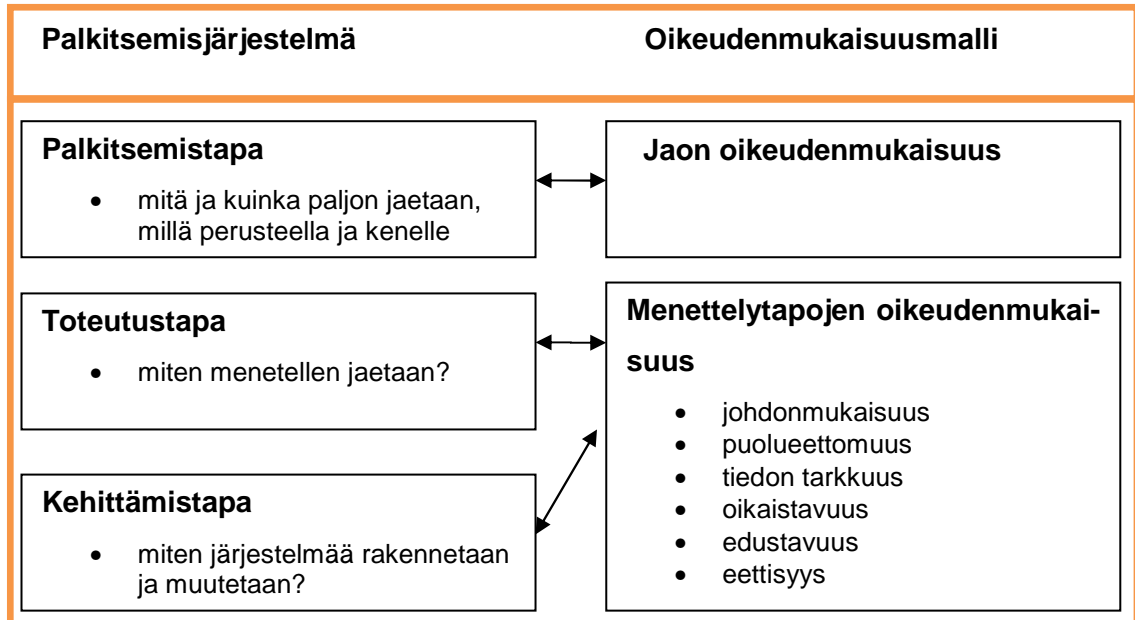
Toimiakseen optimaalisesti palkitsemisjärjestelmän tulee sopia muihin organisaation osajärjestelmiin ja kehittyä niiden mukana (kuvio 13). Yhteensopivuusajattelun mukaan palkitsemisen tulee siten olla osa organisaation kokonaisuutta, jolloin muutokset yhdessä osajärjestelmässä aiheuttavat muutostarpeita myös palkitsemiseen. Palkitsemisjärjestelmä ei voi olla irrallinen osa organisaation toimintaa, vaan sen tulee tukea koko yrityksen tavoitteiden saavuttamista. (Lahti ym. 2004, 11–12.)



Kuvio 13. Yhteensopivuus ja strateginen palkitseminen (mukaillen Lahti ym. 2004,14).

Näkemykseni mukaan on ensiarvoisen tärkeää, että yrityksissä esimiehet ja henkilöstö tuntevat palkitsemisjärjestelmänsä ja osaavat käyttää ja kehittää sitä yhteistyössä, sillä kuten aikaisemmin todettiin, palkitsemisjärjestelmän toiminta vaatii järjestelmän jatkuvaa kehittämistä, jotta se vastaisi organisaation elinkaaren eri vaiheisiin optimaalisesti ja toimisi oikeudenmukaisesti.

Kuviossa 14 on esitetty palkitsemisjärjestelmä ja siihen liittyvä oikeudenmukaisuusmalli. Palkitsemisjärjestelmä sisältää palkitsemistavat ja niiden jaon oikeudenmukaisuuden, toisin sanoen, mitä jaetaan ja kuinka paljon, millä perusteella ja kenelle. Palkitsemisjärjestelmä sisältää myös palkitsemisen toteutus- ja kehittämistavan sekä menettelytapojen oikeudenmukaisuusmallin. (Kuvio 14.) Sosiaalipsykologit John Thibault ja Laurens Walker ovat 1970-luvulla tutkineet sekä oikeudenmukaisuuden psykologiaa että prosessia. He ovat ottaneet käyttöön käsitteen menettelytapojen oikeudenmukaisuus. Tutkimuksessa kävi ilmi, että ihmiset välittävät tuloksen tuovan prosessin oikeudenmukaisuudesta yhtä paljon kuin itse tuloksesta. Silloin kun menettelytavat olivat oikeudenmukaisia, ihmiset olivat tyytyväisempiä ja heidän sitoutumisensa parani. (Thibault & Walker 1970, teoksessa Kim & Mauborgne 2005, 204.)



Kuvio 14. Palkitsemisjärjestelmä ja oikeudenmukaisuusmallit (Hakonen ym. 2005, 32).

Menettelytapojen oikeudenmukaisuus vaikuttaa paljon palkkatyytyväisyyteen, sitoutumiseen ja motivaatioon. Kokemuksellisuutta voidaan tukea ottamalla henkilöstö mukaan päätöksentekoon, avoimella viestinnällä sekä esimiehiä kouluttamalla. Ihmiset vertaavat palkkoja, töitä ja suorituksia ja reagoivat kokemaansa odotustensa mukaisesti. (Thibault & Walker 1970, teoksessa Kim & Mauborgne 2005, 205.)

Palkitsemisen koettuun oikeudenmukaisuuteen vaikuttaa olennaisesti tapa, jolla lopputulokseen päädytään. Leventhal (1980) on esittänyt kuusi menettelytapojen oikeudenmukaisuuden periaatetta, jotka hän on koonnut ryhmittelemällä eri tilanteita, joita ihmiset pitivät epäoikeudenmukaisina. Nämä oikeudenmukaisuuden periaatteet ovat seuraavat:

Johdonmukaisuus. Menettelytapa on oikeudenmukaista, kun sitä sovelletaan samalla tavalla kaikkiin henkilöihin kaikkina aikoina.

Puolueellisuuden estäminen. Päätöksentekijän päätöksentekoon ei saa vaikuttaa jokin salattu intressi.

Tiedon tarkkuus. Menettelytavan pitää perustua mahdollisimman oikeaan ja paikkansapitävään tietoon.

Oikaistavuus, tarkoittaa mahdollisuutta korjata havaitut virheet.

Edustavuus. Menettelytavan joka vaiheessa pitää näkyä kaikkien niiden yksilöiden ja ryhmien arvot, joihin menettelytapa vaikuttaa.

Eettisyys. Menettelytavan tulee olla yhteiskunnassa valitsevien eettisten ja moraalisien normien mukainen. (Leventhal 1980, teoksissa Hulkko & Hakonen & Hakonen & Palva 2002, 77–79; Hakonen ym. 2005, 32–33.)

Aineettomina palkitsemisen muotoina arvostus, palaute ja oikeudenmukaiseksi koettu toiminta ovat yritykselle taloudellisesti edullisia, mutta niiden puuttuminen voi tulla kalliiksi. Arvostuksen puutetta ei voi korjata rahalla, mutta arvostusta voi osoittaa pienillä teoilla. Johdonmukainen ja läpinäkyvä toimintatapa tuo luottamusta, ja tiukatkin ohjeet ja toimintatavat hyväksytään helpommin, kun ne koskevat koko henkilöstöä. Tämän näkemyksen mukaan rehellinen ja aito kiinnostus työntekijää kohtaan on erittäin tärkeä osa palkitsemista.

Luoma ym. painottavat myös oikeudenmukaisuutta. Suhteellisen oikeudenmukaisuuden arvioinnissa tulee tarkastella sekä henkilökohtaisen työpanoksen suhdetta palkki-oon että suhteellista oikeudenmukaisuutta vertailuryhmään nähden. Tärkeä arviointi- kohde on myös henkilöstön yleinen käsitys palkitsemisen toteutumisesta muualla orga- nisaatiossa, samoin se, miten henkilöstö kokee palkitsemisen oikeudenmukaisuuden toteutuvan yrityksen sisällä. Palkitsemisen oikeudenmukaisuuden ja tasapuolisuuden käsitteet on syytä erottaa toisistaan. Tasapuolisuus viittaa tasan jakamiseen eli kaikille yhtä paljon. (Luoma ym. 2004, 53.)

Työntekijän työtulos on osa suurempaa kokonaisuutta, joten on syytä miettiä, kuinka palkkiot työsuorituksista jakautuvat yksilölle ja ryhmälle. Ryhmän toiminnan ja tavoittei- den kannalta on yleensä tarpeen ottaa huomioon yksilön menestyksen lisäksi kokonai- suuden onnistuminen. Palkitsemisen tulee olla linjassa yrityksen muun toiminnan kans- sa ja ohjata henkilöstöä kehittämään työskentelytapojaan yrityksen tavoitteiden suun- taisesti. (Gustafsson & Jokinen 1997, 100–101.) Ryhmien välistä epätervettä kilpailua voidaan ehkäistä palkitsemalla pienempien ryhmien lisäksi koko osastoa. Yhteisillä tavoitteilla voidaan varmistaa, että kaikki yrityksen eri tiimit ja osastot toimivat yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. (Gustafsson ym. 1997, 126–127.)

On aina henkilökohtaista, tuntuuko palkkaus oikeudenmukaiselta ja riittävältä. Meillä kaikilla on siitä oma käsityksemme. Työnantajan ja työntekijän odotukset saadaan mahdollisimman lähelle toisiaan sopimalla ja hyväksymällä palkitsemisjärjestelmän periaatteet yhteisesti. Yrityksissä on hyvä muistaa, että työntekijöiden mielestä oikeu- den- ja johdonmukainen sekä selkeä palkitsemisen kokonaisuus on tärkeämpi kuin jokin uusi ja muodikas palkitsemistapa. Johdonmukainen tapa antaa aina luotettavam- man kuvan yrityksen toiminnasta kuin yksittäinen ja irrallinen.

2.6 Toimivan palkitsemisjärjestelmän kehittäminen ja ylläpito

Palkitsemisjärjestelmän suunnittelu lähtee yrityksen strategisista tavoitteista. Järjestel- män rakentamisen perusta on yrityksen visio- ja strategiatyö. Vision selkeys auttaa ymmärtämään yrityksen tulevaisuuden tavoitetilan ja siten ymmärtämään tulevaisuu- den painopistealueet. Pitää siis kysyä, mitä palkitsemisella halutaan viestittää henkilös- tölle. (Vartiainen & Kauhanen 2005, 285.)

Palkitsemisjärjestelmän suunnittelu perustuu lähtötila-analyysiin, jossa organisaatio määrittelee asiat, joihin palkitsemisjärjestelmällä halutaan reagoida. Lisäksi määritellään tavoitteet, joiden saavuttamista palkitsemisjärjestelmän halutaan tukevan. Henkilöiden motivaatiotekijöiden tunnistaminen on oleellinen osa suunnitteluprojektia. Liian usein palkitsemisjärjestelmät syntyvätkin pelkästään johdon sanelemana, vaikka paras lähtökohta kehittämiselle on yhteisen edun tavoittelu. (Vartiainen & Hakonen & Hulkko 1998, 35.)

Ukrainalainen seiväshyppääjä Sergei Bubka ylitti ensimmäisenä seiväshyppääjänä maailmassa kuuden metrin rimakorkeuden vuonna 1985. Hänellä on edelleen hallussaan lajin maailmanennätys. Tätä saavutusta kuuluisammaksi Bubka tuli urheilun ulkopuolella siitä, että hän paransi kutakin ennätystään aina vain sentti kerrallaan, vaikka enemmänkin olisi onnistunut. Miksi yrittää enemmän, kun jokainen sentti toi uuden palkkion? Palkitsemista kehitettäessä tulee siis aina muistaa se, mitä palkitsemisella halutaan henkilöstölle viestittää.

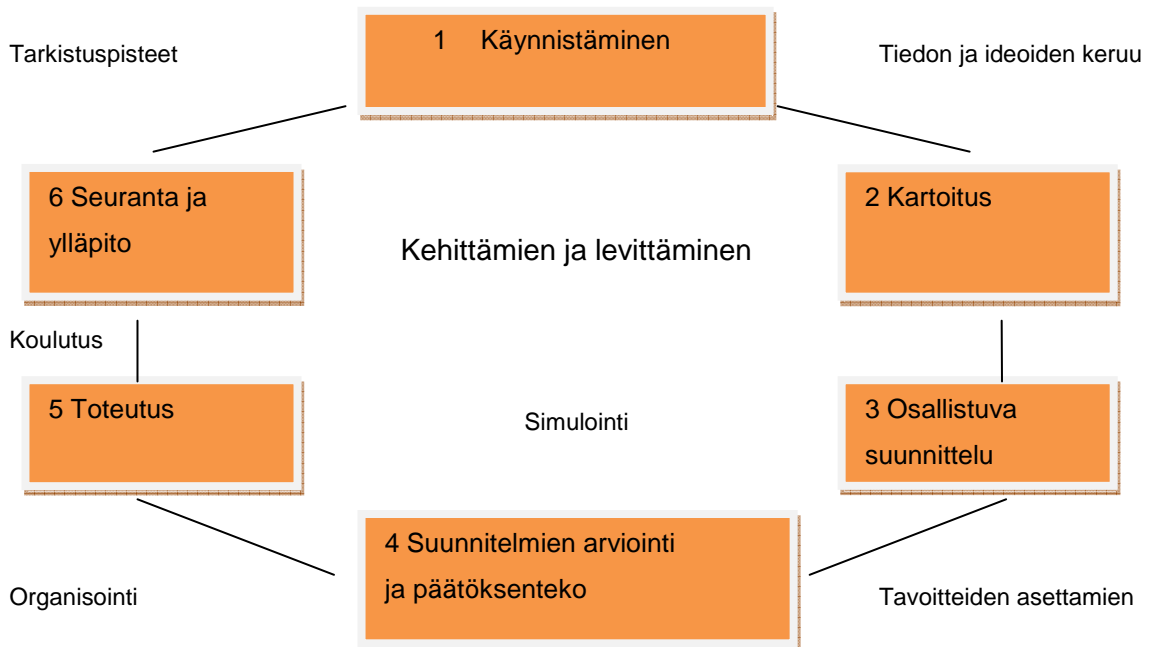
Kuten aikaisemmin tuli esille, myös henkilöstön motivaatiotekijät tulee ottaa huomioon palkitsemisjärjestelmää kehitettäessä. Ponnistelut menevät hukkaan, jos ei olla selvillä, minkä työntekijä kokee palkitsevaksi. Palkitsemisjärjestelmään on rakennettava tavoitteellisuus ja merkitys sekä yksilön että organisaation näkökulmasta. (Luoma ym. 2004, 31.)

Kuviossa 15 esitetään palkitsemisjärjestelmän kehittämisprosessi, jonka vaiheet etenevät seuraavasti:

Hankkeen käynnistämisvaiheessa mukaan otetaan kaikki oleelliset tahot alusta lähtien. Organisaation tavoitteet ja käynnissä olevat kehityshankkeet kartoitetaan. Tämän jälkeen arvioidaan, miten hyvin nykyinen palkitsemisjärjestelmä tukee tavoitteita. Nykyinen palkitsemisjärjestelmä tehdään näkyväksi ja päätetään varsinaisen kehittämisen käynnistämisestä. (Vartiainen ym. 1998, 34–35.)

Seuraavaksi selvitetään, mitkä tekijät motivoivat ja palkitsevat kyseisen organisaation henkilöstöä. Palkitsemisjärjestelmää kehitetään osallistuvan suunnitelman menetelmiä vaihtoehtoisia malleja hyödyntäen mahdollisten puutteiden korjaamiseksi. Kokeillaan mallin toimivuutta. Kokeilun perusteella valitaan paras vaihtoehto ja päätetään toteutusvaiheeseen etenemisestä. (Vartiainen ym. 1998, 34–35.)

Toteutetaan organisointi ja viedään hanke loppuun kokeiluyksikössä. Tämä vaihe vaatii eniten voimavaroja. Ylläpidetään aikaansaattua palkitsemisjärjestelmää ja levitetään malli muihin yksiköihin. (Vartiainen ym. 1998, 34–35.)



Kuvio 15. Palkitsemisjärjestelmän kehittämisprosessi (Vartiainen ym.1998, 35).

Toimintaympäristön muuttuminen muuttaa toimintatapoja, joten palkitsemisjärjestelmän pitää pysyä ajan tasalla. Hyvä palkitsemisjärjestelmä on hallittu kokonaisuus, jonka ylläpitoon ja kehittämiseen on valittu vastuhenkilö. Yhteistyö henkilöstön, ylimmän johdon, esimiesten ja ammattiliiton kesken takaa kokonaisuuden hyvän hallinnan. (Vartiainen ym. 1998, 25.)

Palkitsemisjärjestelmän arvioinnin avulla kerätään tietoa järjestelmän ylläpidon ja kehittämisen tueksi. Tähän työhön on hyvä ottaa mukaan eri tahot, erityisesti henkilöstön edustajat. Näin eri ryhmät voidaan osallistaa ja sitouttaa järjestelmään. Palkitsemisjärjestelmän toimivuuden arviointia tarvitaan, kun yritys haluaa kehittää palkitsemisjärjestelmää ja haluaa ottaa kehityssuunnitelman tekemiseen mukaan myös työntekijäryhmät tai kun palkitsemisjärjestelmän näkyvyyden sekä toimivuuden arviointi kaipaa selvitystä. (Vartiainen ym.1998, 26.)

Palkitsemisjärjestelmän tulee toimia tarkoitetulla ja kuvatulla tavalla ja täyttää lain-säädännön ja sopimusten asettamat vaatimukset. Järjestelmän pitää pysyä ajan tasalla, mikä tarkoittaa kykyä ennakoida ja ottaa huomioon muutoksia työn tavoitteissa ja organisaation rakenteissa. Vartiainen mukaan suositeltavia ylläpitotapoja ovat ennalta sovitut tarkistuspisteet ja menettelytavat. (Vartiainen ym.1998, 26.)

Toimiva palkitsemisjärjestelmä kannustaa työntekijää henkilökohtaisten tavoitteiden saavuttamiseen. Hyvä palkitsemisjärjestelmä vaikuttaa työtyytyväisyyteen, motivaatioon ja haluun toteuttaa itseään. Palkitsemisjärjestelmä luo myös sosiaalista turvaa riippumattomuuden ja työstä saatavan tunnustuksen kautta. Hyvä palkitsemisjärjestelmä antaa myös taloudellista turvaa eläketurvan ja elintason kehittymisen kautta. (Vartiainen ym.1998, 22.)

2.7 Käsitekehys

Tässä tutkimuksessa tehdyt kehittämisehdotukset on johdettu palkitsemisen parhaiden käytäntöjen teorioiden ja tutkimustulosten pohjalta. Asiantuntijan palkitsemisessa on tärkeää tunnistaa motivaatiotekijät ja rakentaa kokonaispalkitseminen yhtä aikaa yksilön motivaatiota ja yrityksen strategiaa tukevaksi. (Luoma ym. 2004, 9-10, 20.) Mikä motivoi asiantuntijaa? Tämä kysymys liittyy olennaisesti asiantuntijan palkitsemiseen, sillä kun tunnistaa eri yksilöiden motivaatiotekijät, tietää paremmin, miten heitä tulee palkita.

Kuten edellä on käynyt ilmi, nyky-yhteiskunnassa työ on muuttunut tietovaltaiseksi ja henkilöstön osaamispääoma on yrityksen tärkein pääoma. Tämän voimavaran oikeanlainen johtaminen on tärkeää, ja esimiehillä onkin hyvin keskeinen ja haastava asema alaistensa johtajana, motivoijana, sitouttajana ja palkitsemisen oikeudenmukaisena toteuttajana. Hyvään ja toimivaan palkitsemisjärjestelmään kytkeytyvät saumattomasti sen prosessit ja palkitsemistavat. (Hakonen ym. 2005, 30, 32.) Henkilön palkkataso on suhteessa työtehtävään ja työsuoritukseen. Henkilön suoritusta johdetaan, työ motivoi ja kokemus oikeudenmukaisuudesta on hyvä. Olen tiivistänyt kirjallisuudesta seuraavat tärkeimpänä pitämäni seikat asiantuntijan palkitsemisen käsitekehyykseksi ja havainnollistan niitä kuvion 16 avulla.

1. Kokemus oikeudenmukaisuudesta

Oikeudenmukaisuuden kokemuksesta on tärkeä huolehtia. Tuoreimpien tutkimusten mukaan palkitsemisen epäoikeudenmukaisuus on osoittautunut keskeiseksi terveyden riskitekijäksi (Elo ym. 2009,9). Menettelytapojen oikeudenmukaisuus vaikuttaa paljon työtyytyväisyyteen. 1970-luvulla tehdyssä sosiaalipsykologisessa tutkimuksessa selvisi, että ihmiset välittävät tuloksen tuovasta prosessista yhtä paljon kuin itse lopputuloksesta. (Thibault & Walker 1970.)

Leventhal (1980) on puolestaan ryhmitellyt kuusi menettelytapojen oikeudenmukaisuuden periaatetta sen perusteella, mitä ihmiset pitävät epäoikeudenmukaisena. Nämä kuusi tärkeintä oikeudenmukaisuuden periaatetta ovat johdonmukaisuus, puolueellisuuden estäminen, tiedon tarkkuus, oikaistavuus, edustavuus ja eettisyys. Kokemuksellisuutta voidaan tukea hyvällä viestinnällä ja esimiehiä kouluttamalla. Ihmiset vertaavat palkkoja, töitä ja suorituksia ja reagoivat kokemaansa.

2. Työympäristö, työtehtävät ja tehtävien organisointi

Selkeät roolit ja tehtäväkokonaisuudet ovat asiantuntijan työmotivaation kannalta merkityksellisiä, sillä asiantuntijoita motivoi myös itse työtehtävä (Luoma ym. 2004, 9). Luoman ym. (2004, 31–33) mukaan asiantuntijoiden palkitsemisessa on tärkeintä toimiva yhteistyö organisaation sisällä. Edellytyksenä on selkeät roolit, vastuut ja tehtäväkokonaisuudet. Deci ja Ryan (1985, 62–64) ovat tutkimuksillaan osoittaneet, että itsenäisyys ja itsemääräämisoikeus on olennainen sisäisen motivaation synnyttäjä.

Hyvä johtajuus ja esimiestyö ovat tutkimusten mukaan tärkeitä. Sydänmaanlakka (2012a) painottaa hyvän johtajuuden seitsemää kulmakiveä. Ensimmäisenä on suorituksen johtaminen, seuraavaksi tulevat osaamisen, tiedon, uudistuksen, arvojen, strategian sekä visionäärinen johtaminen. (Sydänmaanlakka 2012a 63.)

3. Henkilökohtainen kasvu ja kehittyminen tehtävässä

Tutkimukset vahvistavat, että asiantuntijoiden palkitsemisessa korostuu hyvä palkitsemisen kokonaisuus sekä kaikkien työyhteisön toimijoiden huomioon ottaminen, mikä vaatii toimivaa suorituksen johtamista ja osaavia esimiehiä. (Luoma ym. 2004, 31–33).

Sydänmaanlakan (2012b, 81–82, 91) mukaan suorituksen johtaminen on tärkein henkilöstöjohtamisen prosessi ja tavoite- ja kehityskeskustelut ovat tärkein yksittäinen työkalu.

Hyvin johdettu suoritus motivoi ja tukee henkilön ammatillista kehittymistä ja osaamista. Tutkimuksen mukaan asiantuntijoiden motivointi ja sitouttaminen on erityisen tärkeä niissä organisaatioissa, joissa menestymisen edellytys on osaavat ihmiset (Luoma ym. 2004, 20). On myös havaittu, että ihmiset toimivat motivoituneimmin ja luovimmin, kun heitä ohjaa sisäinen motivaatio. Decin ja Ryanin mukaan sisäinen motivaatio syntyy tekemisestä itsestään. Itsenäisyys ja itsemääräämisoikeus ovat olennaisia sisäisen motivaation synnyttäjiä. (Deci & Ryan 1985, 62–64.) Motivaatiotekijöiden tunnistaminen on ensisijaista ja Kumarin artikkeli (2012) tarjosi tähän hyvät työkalut (ks. liite 1).

4. Rahallinen palkitseminen ja henkilöstöedut

Palkka ja muu aineellinen palkitseminen eivät motivoi asiantuntijaa pitkään, mutta palkka voi kuitenkin olla tyytymättömyyden syy (Luoma ym. 2004, 27). Luoman ym. (2004, 32) mukaan rahallinen palkitseminen koetaan työnantajan osoittaman arvostuksen mitariksi. Asiantuntijan kompetenssia tukee hyväksi koettu peruspalkan taso, sillä se viestii arvostuksesta ja luottamuksesta työntekijään ja tämän osaamiseen.

Zhoun, Zhangin ja Montoro-Sanchezn (2009 1–2) tutkimuksen mukaan riittävästi mietitty palkitsemisen kokonaisuus, jossa sisäiset ja ulkoiset palkitsemistavat täydentävät toisiaan, on toimiva. Liiallinen ulkoinen palkitseminen heikentää kuitenkin sisäistä motivaatiota luovuuteen ja näin vähentää innovatiivista käyttäytymistä. Moision, Lempiälän ja Haukolan tutkimus (2007–2009) osoittaa, että rahallisen palkitsemisen tulee olla yksinkertaisesti toteutettu, jotta se toimisi hyvin osana palkitsemisen kokonaisuutta.



Kuvio 16. Käsitekehys: Palkitsemisen parhaat käytännöt asiantuntijatyössä.

3 Kehittämistehtävän toteutus

Kehittämistehtävä käynnistyi helmikuussa 2012. Tapasin Metropolian henkilöstöjohtaja Pekka Laaksonen silloin ensimmäisen kerran. Metropolian toimintaympäristö muuttuu korkeakoulujen rakenteellisen kehittämishankkeen myötä. Jotta palkitsemisjärjestelmä toimisi optimaalisesti, tulee sen muuttua ja kehittyä organisaation mukana. Yhteensopi- vuusajattelun mukaan palkitsemisen tulee olla osa organisaation kokonaisuutta, jolloin organisaation tavoitteiden muutokset aiheuttavat myös palkitsemisen muutostarpeen (Lahti ym.2004, 11–12).

Metropoliassa tiedostettiin muutoksen vaatimat tarpeet, joten sovimme henkilöstöjohta- jan kanssa kehityshankkeen käynnistämisestä. Maaliskuussa 2012 keskustelin kehit- tämistehtävästä Metropolian toimitusjohtajan Riitta Konkolan kanssa, ja hän antoi täy- den tukensa työlle. Tulosten perusteella saatava rahoitus vaatii palkitsemisjärjestelmäl- tä piirteitä, jotka motivoivat henkilöstöä työnantajan kannalta tulokselliseen toimintaan

halutuilla osa-alueilla. Tämän projektin tavoite on vastata näihin haasteisiin. Luvussa 1.6 on esitetty projektin vaiheet ja tehtyjen toimenpiteiden ajankohdat (ks. kuvio 8). Projektin käytännön toteutus kesti noin kaksi vuotta ja oli erittäin haastava ja mielenkiintoinen.

3.1 Kehittämistehtävän taustaa

Minulla on oma yritys, jonka liiketoiminta-ajatus on kehittää yritysten kokonaispalkitsemista. Halusin kehittää ammatillista osaamistani syvällisemmin ja aloitin yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon suorittamisen Metropolia Ammattikorkeakoulussa syksyllä 2012. Metropolian ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö tehdään toimintatutkimuksena, yleensä oman työnantajan organisaation kehitystehtävänä. Toimin perustamassani yrityksessä yksin ja näin ollen koin, että oma organisaationi ei ole riittävän iso näin laajaan työhön.

Käännyin liikelouden senhetkisen klusterinjohtajan Helena Kuusisto-Ekin puoleen ja pyysin häntä keskustelemaan henkilöstöjohtaja Pekka Laaksosen kanssa mahdollisuudestani tehdä kyseinen kehitystehtävä Metropolia Ammattikorkeakoululle. Olin aloittanut hallitustyöskentelyn korkeakoulun sisäisessä hallituksessa liikelouden edustajana tammikuussa 2012. Näin ollen työn tekeminen Metropolialle tuntui luonnolliselta ratkaisulta.

Metropolian henkilöstöyksikkö vastaa korkeakoulun kokonaispalkitsemisen kehittämisestä. Metropoliaassa on tehty paljon hyviä kokonaispalkitsemisen kehittämistoimenpiteitä (ks. luku 1.3). Kokonaispalkitsemisen kehittäminen työryhmä kokoontuu säännöllisesti miettimään ja kehittämään Metropolian palkitsemisasiota. Sovimme, että olen opinnäytetyöni ajan mukana tässä työryhmässä kehittämässä Metropolian kokonaispalkitsemista yhdessä metropolialaisten kanssa. Projektiryhmään kuuluivat henkilöstöjohtaja Pekka Laaksonen, yliopettaja Anne Perkiö, henkilöstöpäällikkö Kristiina Rousku (30.9.2013 alkaen), henkilöstösuunnittelija Ulla Kelavuori, talous- ja tilastoasiantuntija Jukka Jonninen, luottamusmies Reijo Sutinen sekä minä.

Roolini oli toimia asiantuntijana ja aktiivisena vaikuttajana. Toimin kyseisessä roolissa sekä projektiryhmätyöskentelyssä että johtoryhmän valmisteleman organisaatiouudistuksen eri vaiheissa. Kun kehittämiskohteita nousi esille, ryhdyimme etsimään niihin

Metropolialle sopivia ratkaisuvaihtoehtoja. Jokainen ryhmän jäsen oli erittäin ammattitaitoinen, ja pystyimme käymään syvällisiä ja rakentavia keskusteluita koko projektin ajan. Muutoksen kohteena olevat asiat valmisteltiin huolellisesti ja pyrimme aina löytämään sopivimman ratkaisun. Pystyin kasvamaan ja kehittymään niin ihmisenä kuin ammatillisesti työskennellessäni ryhmän jäsenten kanssa.

3.2 Kehittämistehtävän käytännön toteutus

Ensimmäiseksi päätimme selvittää, miten korkeakoulun henkilöstö kokee nykyisen palkitsemisjärjestelmän. Selvitystyö päätettiin tehdä koko henkilöstölle suunnatun kvantitatiivisen palkitsemiskyselyn avulla. Toukokuussa 2012 lähetimme henkilöstölle ennakkotiedotteen tulevasta kyselystä (ks. liite 2). Luvussa 1.3 on esitelty korkeakoulussa käytössä oleva kokonaispalkitsemismalli (ks. kuvio 6), jonka pohjalta kyselyn kysymykset laadittiin. Kyselyn lisäksi hyödynsimme keväällä 2011 tehdyn työterveyslaitoksen Party-kyselyn tuloksia.

Rakensimme palkitsemiskyselyn keväällä 2012. Ensimmäinen kysely toteutettiin toukokuussa 2012 e-lomakkeen avulla (ks. liite 3). Kyselyssä esitettyjen väittämien lisäksi henkilöstöllä oli mahdollisuus antaa kehitystarpeista myös kirjallista palautetta. Työterveyslaitoksen Party-kyselystä hyödynsimme kahta kysymystä. Ne olivat henkilöstön kokemus esimiestoiminnasta korkeakoulussa sekä tasapuolisen kohtelun toteutuminen. Näiden lisäksi hyödynsimme Party-kyselyn yhteydessä annettuja vapaita vastauksia. Molempien ensimmäisten kyselyiden tulokset on esitelty luvussa 3.3.

Kesän 2012 aikana analysoin ensimmäisen palkitsemiskyselyn tulokset, ja lähetimme lokakuussa 2012 henkilöstölle tiedotteen esille nousseista kehittämiskohteista (ks. liitteet 4 ja 5). Party-kyselyn tuloksista henkilöstöä oli informoitu jo keväällä 2011. Minulla oli ammatillisen osaamiseni pohjalta jo melko hyvin tiedossa palkitsemisen parhaat käytännöt-viitekehys palkitsemisjärjestelmän kehitystehtävää varten. Kesällä 2012 aloin tutustua yhä syvällisemmin palkitsemisen parhaisiin käytäntöihin asiantuntijatyössä. Viitekehys muokkautui lopulliseen muotoonsa alkusyksystä 2013. Lähtötila-analyysin ja viitekehysten avulla valitsimme ne kehitystoimenpiteet, joihin tässä tutkimuksessa keskityttiin.

Kokoontuimme säännöllisesti noin kuukauden välein, lukuun ottamatta kesäaikaa, jolloin meillä ei ollut kokouksia. Kävin keskusteluja kehittämistarpeista vararehtori Vesa Taatilan kanssa, sillä osaa kehittämistoimenpiteistä valmisteltiin vararehtorin vetämässä työryhmässä. Kvantitatiivinen koko henkilöstölle suunnattu palkitsemista koskeva kyselytutkimus uusittiin varsinaisen kehitysprojektin päätyttyä huhtikuussa 2014. Työterveyslaitoksen Party-kysely toteutettiin jo keväällä 2013. Valittujen kehitystoimenpiteiden onnistumista arvioitiin uusien kyselyiden tulosten perusteella, ja ne toimivat samalla tämän kehitystehtävän mittareina. Pohdimme myös yhdessä ryhmänä, kuinka hyvin olimme saavuttaneet tavoitteet, mitä olisi pitänyt tehdä toisin ja minkälaisia jatko-toimenpiteitä palkitsemisen kehittäminen vaatii.

3.3 Palkitsemisjärjestelmän nykytila-analyysi

Metropolian palkitsemisjärjestelmän lähtötilan analysoinnin apuna käytettiin kahta koko henkilöstölle suunnattua kyselyä. Metropoliasa arvioidaan henkilöstön hyvinvointia säännöllisesti Työterveyslaitoksen Parempi työyhteisö (Party) -kyselyn avulla. Kysely on kehitetty työstressiä ja organisaatiokäyttäytymistä selittävien teorioiden pohjalta, ja sen näkökulmana on terve ja tuottava organisaatio. Kyselyn tavoitteena on selvittää työyhteisön vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Kyselyn teemoja ovat muun muassa tasapuolinen kohtelu ja esimiestoiminta. Näitä kahta teemaa käytettiin tämän tutkimuksen lähtötila-analyysissä.

Tässä tutkimuksessa analysoitiin maaliskuussa 2011 tehdyn Party-kyselyn tuloksia. Lisäksi palkitsemisen kehittämistä varten kartoitettiin henkilöstön näkemyksiä palkitsemisen nykytilasta toukokuussa 2012 tehdyllä kyselyllä, jonka kysymysalueet keskittyivät pelkästään palkitsemisen kokonaisuuteen. Tässä analyysissä tarkastellaan lähemmin vain osaa palkitsemiskyselyn tuloksista. Kaikki kyselyn aihealueet ja kysymykset on esitetty liitteessä 3. Liitteissä 4 ja 5 on kaikki palkitsemiskyselyn tulokset. Parempi työyhteisö -kyselyyn vastasi 842 metropolialaista, ja palkitsemiskyselyyn vastasi 124 metropolialaista. Party-kyselyn tulokset ovat koko Metropoliatason tuloksia ja palkitsemiskyselyn tulokset on analysoitu henkilöstöryhmittäin.

Palkitsemiskyselyn vastaajamäärä oli suhteellisen pieni, mutta kyselyn avulla saatiin hyvä kokonaiskuva kokonaispalkitsemisen nykytilasta, vahvuuksista ja kehittämiskohteista kehittämistyön tueksi. Palkitsemiskyselyssä esitettyjen väittämien lisäksi henki-

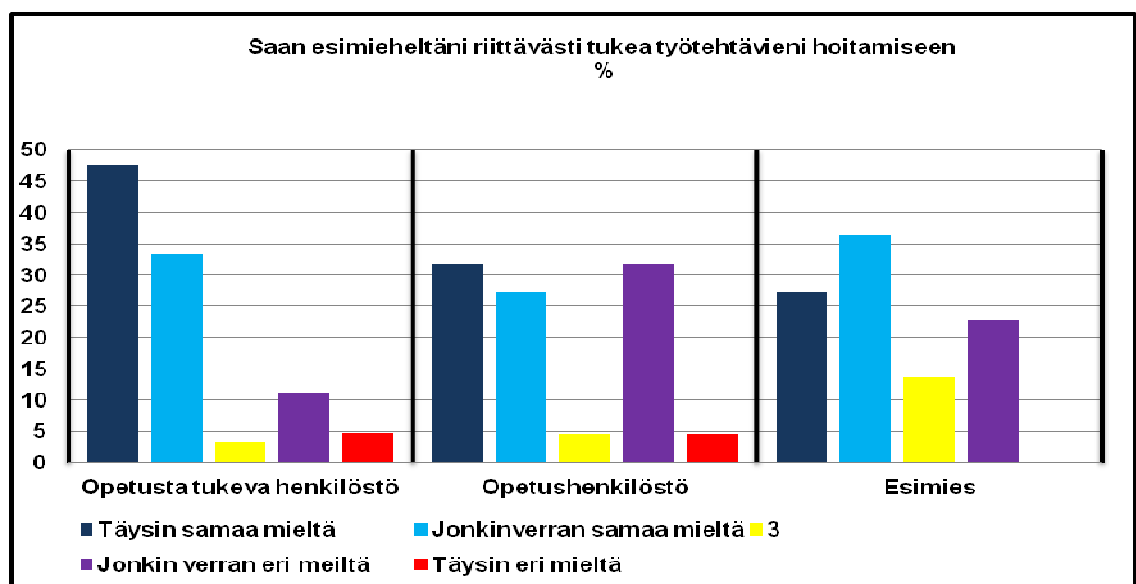
löstölle annettiin mahdollisuus tehdä ehdotuksia palkitsemisen kehittämiseksi. Kyselyssä esille nousseet kehittämistarpeet olivat yhteneväisiä parempi työyhteisö -kyselyn kanssa, jonka vastaajamäärä oli huomattavasti suurempi.

Tehtyjen kyselyjen avoimissa vastauksissa selkeimmin esille nousivat seuraavat kehittämistarpeet:

- esimiehen ajanpuute ihmisten johtamisessa
- työtehtävien, -tavoitteiden ja -roolien selkeytys ja läpinäkyvyyden lisääminen
- kannustavan ja rakentavan palautteen, kiitoksen ja huomioimisen lisääminen
- mahdollisuus rahalliseen ja reiluun kertapalkkioon erityisen hyvästä työsuorituksesta.

3.3.1 Työympäristö, työtehtävät ja tehtävien organisointi

Tässä kysymysosiossa kysyttiin esimiestoimintaan ja tehtävien organisointiin liittyviä väittämiä. Kysyttiin kokemusta siitä, saako esimieheltä riittävästi tukea työtehtävien hoitamiseen ja saako riittävästi palautetta työsuorituksesta, voiko vaikuttaa päätöksiin, jotka ovat tärkeitä työn kannalta, ja onko roolit ja tehtäväkokonaisuudet määriteltä selkeästi.

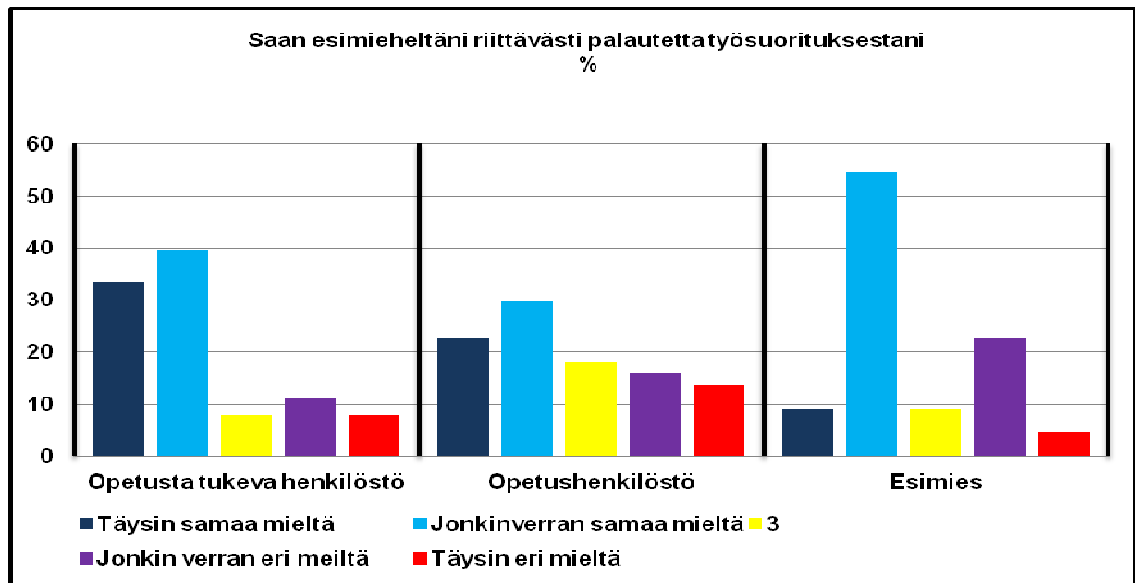


Kuvio 17. Saan esimieheltäni riittävästi tukea työtehtävieni hoitamiseen. Palkitsemiskyselyn tulos 2012.

Kuviossa 17 on esitetty tulokset saan esimieheltäni riittävästi tukea työtehtävieni hoitamiseen -väittämän vastausten analyysistä. Opetusta tukeva henkilöstöryhmä oli selkeimmin tyytyväinen esimieheltä saamaansa tukeen, sillä 80 prosenttia vastaajista oli joko täysin samaa tai jonkin verran samaa mieltä tuen riittävydestä. Pieni osa vastaajista, noin 5 prosenttia, oli kuitenkin sitä mieltä, että tukea ei tullut ollenkaan, ja 10 prosenttia oli jonkin verran eri mieltä siitä, että tukea saa riittävästi. (Kuvio 17.)

Opetushenkilöstön keskuudessa lähes 60 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, että tukea tulee joko riittävästi tai melko riittävästi. Tuen puutetta koettiin myös, sillä yli 30 prosenttia vastaajista koki tuen jonkin verran riittämättömäksi, ja pieni joukko, noin 5 prosenttia, koki, että tukea ei tule ollenkaan. Myös esimiestehtävissä olevien vastaajien joukossa enemmistö oli joko täysin tai melko tyytyväinen esimiehen antamaan tukeen. Esimiestehtävissä olevista vastaajista kukaan ei ollut täysin eri mieltä tuen saannista mutta noin 25 prosenttia vastaajista koki tuen jonkin verran riittämättömäksi. (Kuvio 17.)

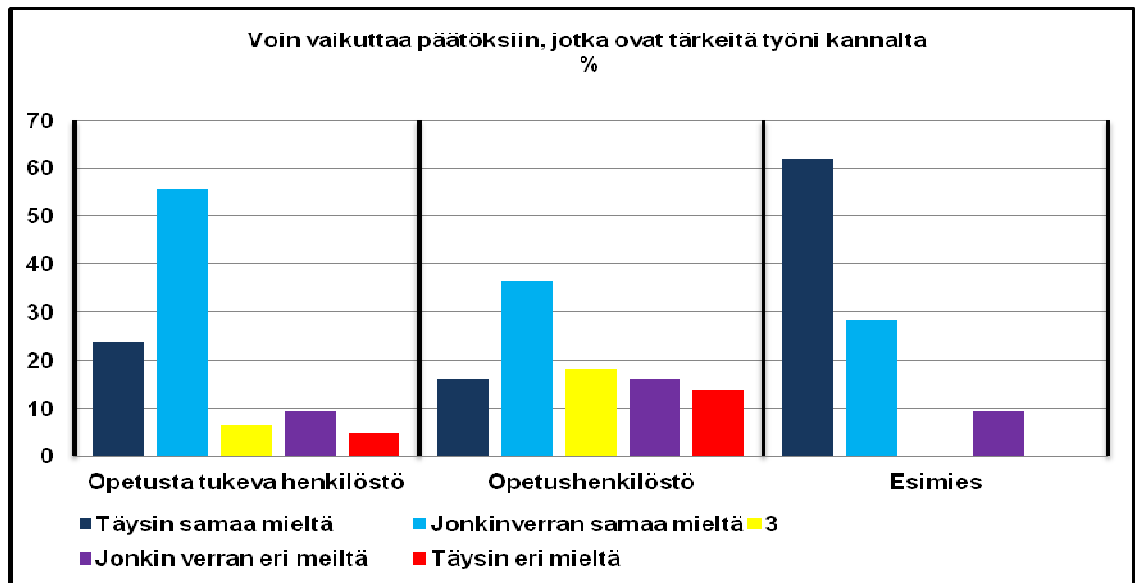
Kuviosta 18 havainnollistaa tuloksia, jotka saatiin saan esimieheltäni riittävästi palautetta työsuorituksistani -väittämän vastausten analyysissä. Opetusta tukevan henkilöstön mielipiteet olivat tässäkin kysymysosiossa hieman myönteisempiä kuin muiden henkilöstöryhmien. Yli 30 prosenttia opetusta tukevaan henkilöstöryhmään kuuluvista vastaajista oli täysin samaa mieltä, ja noin 40 prosenttia vastaajista oli jonkin verran samaa mieltä väittämän kanssa. Opetushenkilöstöstä puolestaan noin 23 prosenttia oli täysin samaa ja 30 prosenttia jonkin verran samaa mieltä palautteen riittävydestä. Esimiehistä vain alle 10 prosenttia oli täysin samaa mieltä, mutta 55 prosenttia oli kuitenkin jonkin verran samaa mieltä palautteen riittävydestä. Jokaisessa henkilöstöryhmässä oli myös niitä vastaajia, jotka kokivat, että saavat palautetta joko liian vähän tai eivät ollenkaan. (Kuvio 18.)



Kuvio 18. Saan esimieholtäni riittävästi palautetta työsuorituksistani. Palkitsemiskyselyn tulos 2012.

Kysyttäessä vaikuttamismahdollisuuksista työn kannalta tärkeisiin päätöksiin olivat esimiehet tyytyväisempiä kuin muut henkilöstöryhmät. Voin vaikuttaa päätöksiin, jotka ovat tärkeitä työni kannalta -väittämään vastanneista esimiehistä yli 60 prosenttia oli täysin samaa mieltä ja lähes 30 prosenttia oli jonkin verran samaa mieltä vaikutusmahdollisuuksien riittävydestä. Opetusta tukevan henkilöstöryhmän vastaajista noin 25 prosenttia oli täysin samaa mieltä ja 55 prosenttia jonkin verran samaa mieltä vaikutusmahdollisuuksista. Heidän osaltaan melko tyytyväisten osuus oli näin ollen 80 prosenttia vastaajista. Tyytymättömyyttä ilmeni kuitenkin myös, sillä 5 prosenttia vastaajista oli täysin eri mieltä ja 10 prosenttia jonkin verran eri mieltä vaikutusmahdollisuuksista. (Kuvio 19.)

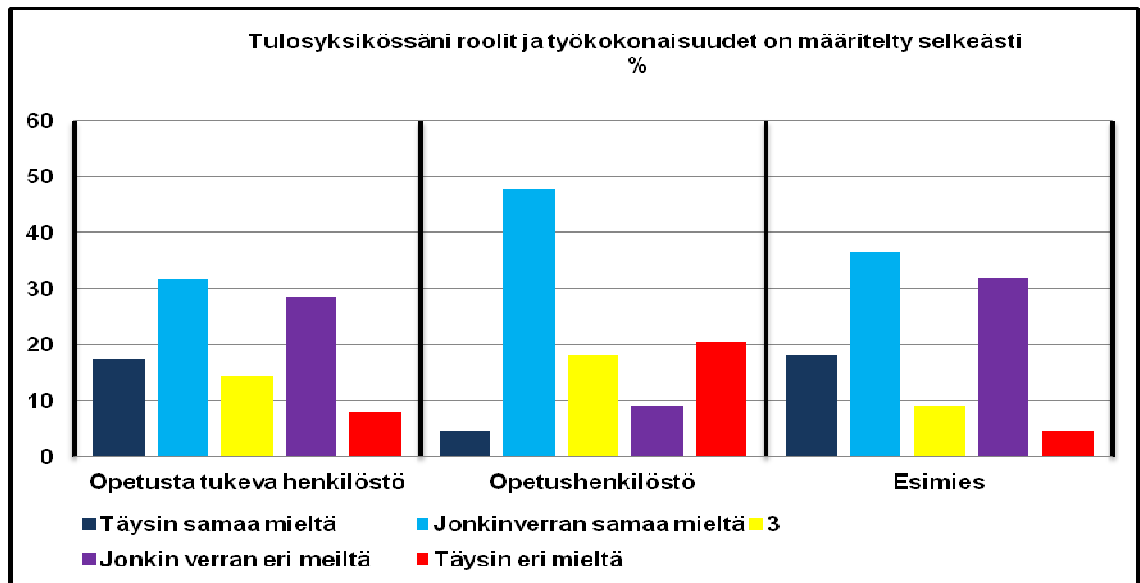
Suurimmat hajonnat annetuissa vastauksissa tuli opetushenkilöstöryhmästä. Vastaukset jakoutuivat siten, että noin 15 prosenttia oli täysin samaa mieltä, 37 prosenttia jonkin verran samaa mieltä, vajaa 20 prosenttia vastaajista ei osannut ottaa kantaa, noin 17 prosenttia oli jonkin verran eri mieltä ja 14 prosenttia täysin eri mieltä siitä, että voi vaikuttaa päätöksiin, jotka ovat tärkeitä työn kannalta. (Kuvio 19.)



Kuvio 19. Voin vaikuttaa päätöksiin, jotka ovat tärkeitä työni kannalta. Palkitsemiskyselyn tulos 2012.

Kuviossa 20 esitetään vastaajien antamat näkemykset siitä, kuinka selkeästi omassa tulosityksikössä roolit ja työkokonaisuudet on määritelty. Jokaisen henkilöstöryhmän vastauksissa on hajontaa. Erittäin tyytyväisten vastaajien osuus roolien ja tehtäväkokonaisuuksien selkeyteen on jokaisessa vastaajaryhmässä alle 20 prosenttia. Esimerkiksi opetushenkilöstöstä vain 5 prosenttia on väittämän kanssa täysin samaa mieltä. Jonkin verran samaa mieltä olevien vastaajien määrä oli kuitenkin huomattavasti suurempi, sillä opetushenkilöstöstä lähes puolet oli jonkin verran samaa mieltä roolien ja tehtäväkokonaisuuksien selkeydestä. Opetusta tukevien henkilöiden ja esimiesten vastauksissa jonkin verran samaa mieltä olevien vastaajien osuudet liikkuvat 30:n ja 40:n prosentin välillä. (Kuvio 20.)

Roolien ja tehtäväkokonaisuuksien selkeyttäminen nousi myös avoimissa vastauksissa selkeästi esille, kun kysyttiin, miten kehittäisit työtä ja työn organisointia, jotta kokisit sen palkitsevana.

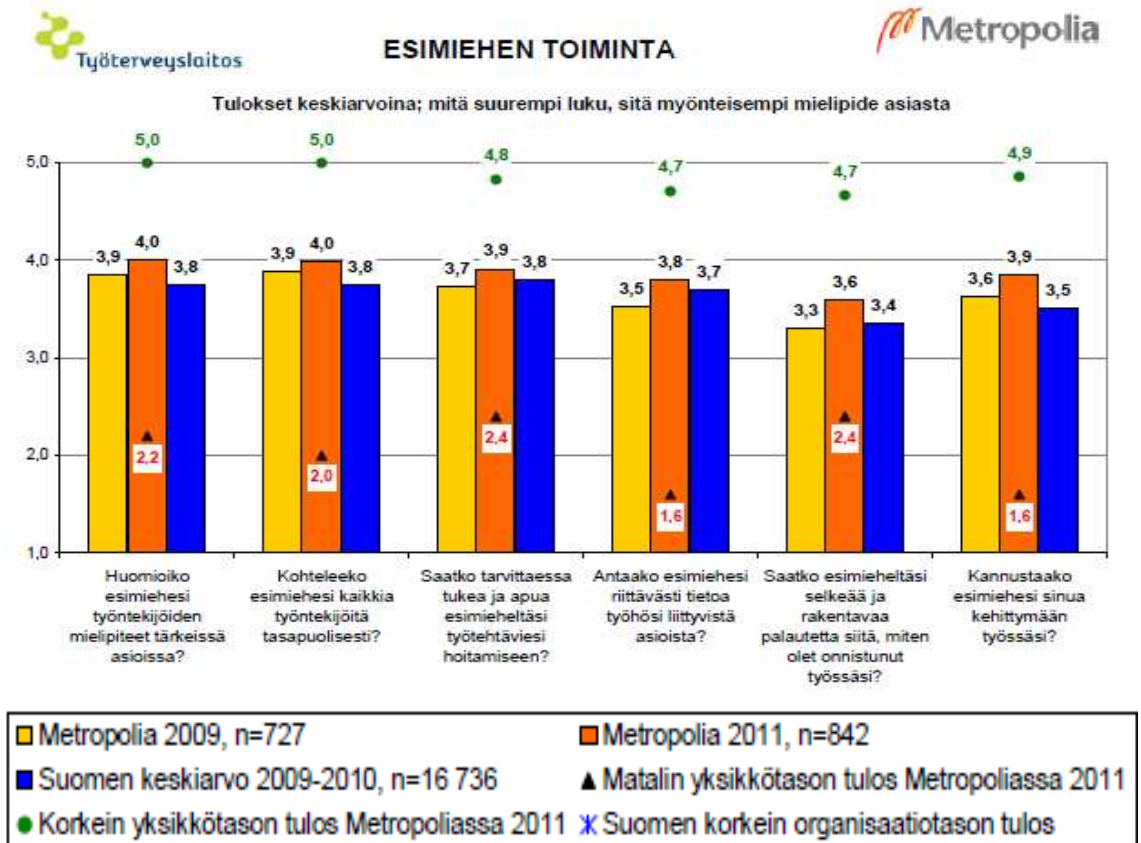


Kuvio 20. Tulosityksikössäni roolit ja työkokonaisuudet on määritelty selkeästi. Palkitsemiskyselyn tulos 2012.

3.3.2 Henkilökohtainen kasvu ja kehittyminen tehtävässä

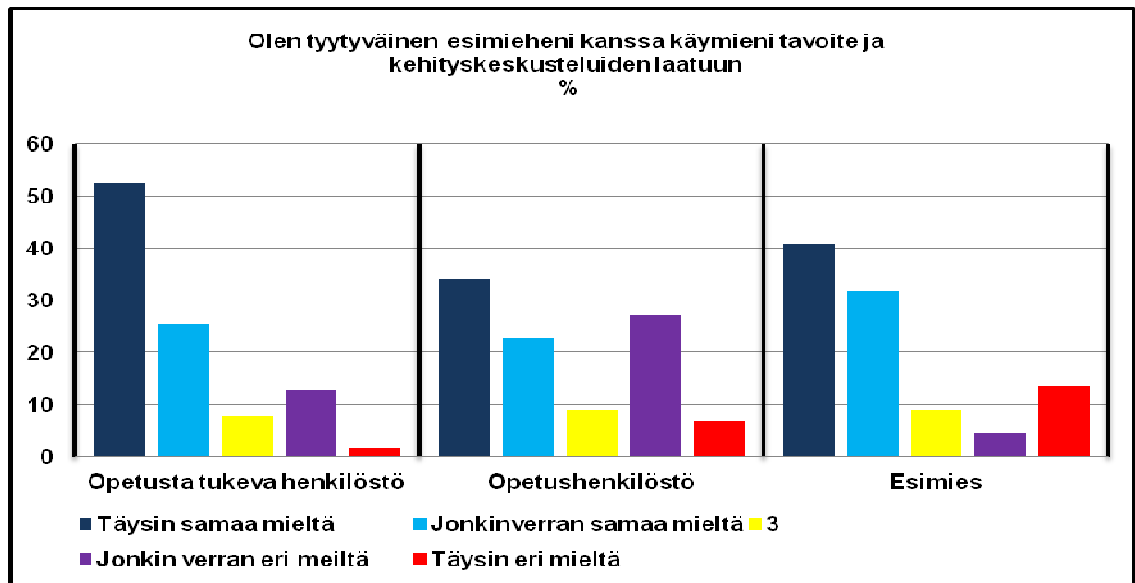
Kuviossa 21 on esitetty Parempi työyhteisö -kyselyn avulla saadut tulokset esimiestoiminnasta. Kuviossa on myös vuoden 2009 kyselyn tulokset, mutta tässä analysoidaan pelkästään vuoden 2011 tuloksia. Oranssi pylväs kuvaa Metropolian tuloksia 2011, ja sininen on muiden yritysten keskiarvo, kuten tasapuolinen kohtelu -teemassa oli. Tässä aihealueessa oli kuusi teemaa: huomioiko esimies alaistensa mielipiteet tärkeissä asioissa, kohtelee esimies kaikkia alaisia tasapuolisesti, antaako esimies tarvittaessa tukea työtehtävien hoitamiseen, antaako esimies riittävästi tietoa työhön liittyvissä asioissa, saako esimieheltä selkeää ja rakentavaa palautetta siitä, miten on suoriutunut tehtävistä ja kannustaako esimies sinua kehittymään tehtävissä.

Koko Metropolian tulokset olivat kaikkien aihealueiden osalta paremmat kuin Suomen keskiarvo. Tämän lisäksi Metropolian kokonaistuloksia voidaan pitää melko hyvinä, sillä keskiarvot liikkuvat välillä 3,4 ja 4 maksimiarvojen ollessa 5. Osa henkilöstöstä on kuitenkin selvästi tyytymätön tehtävissä tarvittavan tiedon saantiin sekä esimiehen antamaan kannustukseen arvojen ollessa 1,6. Muidenkin aihealueiden alimmat arvot liikkuvat välillä 2 ja 2,4. Mielipidehajontaa esimiesten toiminnassa on paljon, sillä korkein annettu arvo oli 5. (Kuvio 21.)



Kuvio 21 Esimiehen toiminta tulokset maaliskuu 2011 (Parempi työyhteisö -kysely 2011).

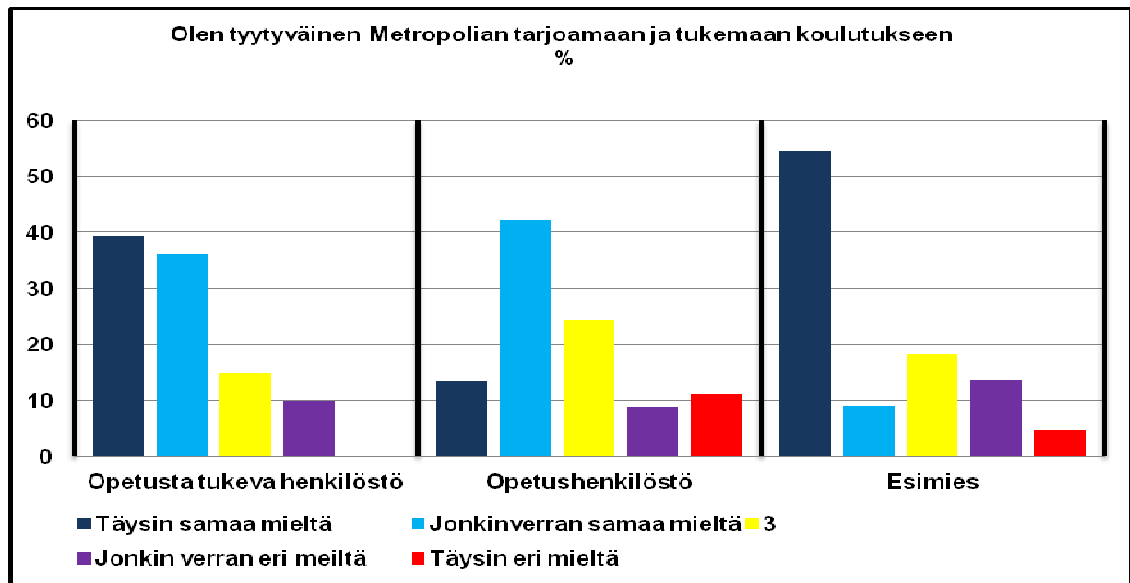
Palkitsemiskyselyssä kysyttiin henkilökohtaisen kehittymisen ja kasvun kysymysosion yhteydessä henkilöstöltä, kuinka tyytyväinen se on esimiehen kanssa käytävien tavoite- ja kehityskeskusteluiden laatuun, onko tehtäviin saatu perehdytys ollut riittävä, kuinka tyytyväisiä ollaan Metropolian tarjoamaan ja tukemaan koulutukseen sekä kuinka omaa osaamista pystytään hyödyntämään tehtävissä. Kuviossa 22 tummansininen väri ilmaisee suurinta tyytyväisyyttä, kun taas punainen väri ilmaisee suurinta tyytymättömyyttä.



Kuvio 22. Tavoite- ja kehityskeskusteluiden laatu. Palkitsemiskyselyn tulos 2012.

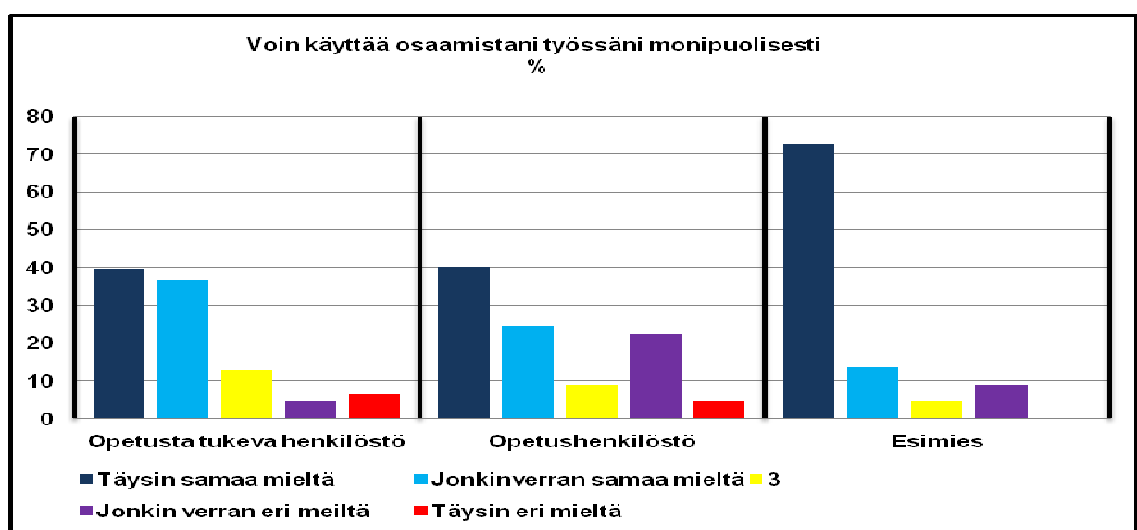
Kuviosta 22 käy ilmi, että opetusta tukeva henkilöstö ja esimiestehtävissä olevat kokiivat esimiehen kanssa käytävien tavoite- ja kehityskeskusteluiden laadun pääosin joko erittäin hyväksi tai melko hyväksi. Opetusta tukevassa henkilöstöryhmässä yli 75 prosenttia vastaajista oli väittämän kanssa joko täysin samaa tai jonkin verran samaa mieltä. Esimiestehtävissä olevista vastaajista 70 prosenttia oli joko täysin samaa mieltä tai jonkin verran samaa mieltä väittämän kanssa. Opetushenkilöstöryhmän vastaajista noin 50 prosenttia oli joko tyytyväisiä tai melko tyytyväisiä, kun taas toinen puoli vastaajista ei ottanut kantaa tai oli jonkin verran tai täysin tyytymätön. (Kuvio 22.)

Esimiehet ovat selkeimmin tyytyväisiä Metropolian tukemaan ja tarjoamaan koulutukseen (ks. kuvio 23). Noin 55 prosenttia esimiestehtävissä olevista oli täysin tyytyväinen saamaansa koulutukseen, kun puolestaan opetushenkilöstöstä vain hieman yli 10 prosenttia oli täysin tyytyväinen ja noin 40 prosenttia oli melko tyytyväinen. Täysin tyytymättömiä oli eniten opetushenkilöstössä, sillä vastaajista noin 10 prosenttia oli täysin tyytymätön työnantajan tarjoamaan ja tukemaan koulutukseen. Opetusta tukeva henkilöstöryhmä oli selvästi tyytyväisintä saamaansa koulutukseen, sillä lähes 40 prosenttia oli täysin tyytyväisiä ja yli 35 prosenttia oli melko tyytyväisiä. (Kuvio 23.)



Kuvio 23 Metropolian tarjoama ja tukema koulutus. Palkitsemiskyselyn tulos 2012.

Kysymykseen, kuinka hyvin henkilöstö koki voivansa käyttää osaamistaan työssään, antoivat esimiestehtävissä olevat henkilöt parhaat tulokset. Yli 70 prosenttia esimiehistä vastasi voin käyttää osaamistani työssäni monipuolisesti -väittämään olevansa täysin samaa mieltä, ja noin 15 prosenttia oli jonkin verran samaa mieltä. Tyytymättömien osuus oli selvästi pieni. Opetushenkilöstöstä erittäin tyytyväisiä tai melko tyytyväisiä oli noin 55 prosenttia vastaajista. Noin 10 prosenttia vastaajista ei osannut ottaa kantaa, ja yli 20 prosenttia oli jonkin verran tai täysin tyytymätön. Opetusta tukeva henkilöstö oli myös suhteellisen tyytyväinen. (Kuvio 24.)

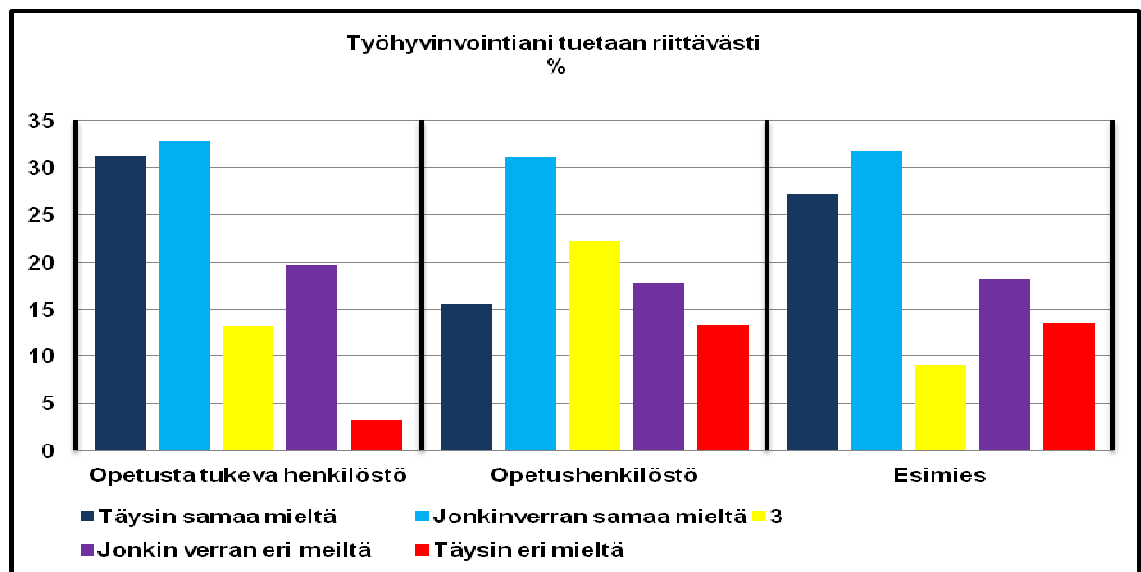


Kuvio 24. Voin käyttää osaamistani työssäni monipuolisesti. Palkitsemiskyselyn tulos 2012.

3.3.3 Rahallinen palkitseminen ja henkilöstöedut

Metropolia tarjoaa paljon hyviä henkilöstöetuja koko henkilöstölleen. Palkitsemiskyselyssä kysyttiin näiden henkilöstöetujen tarpeellisuutta. Kysymyksillä haluttiin selvittää, mitä mieltä metropolialaiset ovat nykyisistä henkilöstöeduista, ja vapaissa vastauksissa pyydettiin ehdotuksia siitä, miten henkilöstöetuja voisi jatkossa kehittää. Metropolia tarjoaa henkilöstölleen työpaikkaruokailun, työmatkaseteleitä, liikuntaseteleitä, yhteisiä tapahtumia, työterveyshuollon sekä työntekijöiden tarpeista lähteviä työaikajärjestelyitä. Henkilöstöetujen yhteydessä kysyttiin myös, kuinka hyvin Metropolia tukee henkilöstönsä työhyvinvointia.

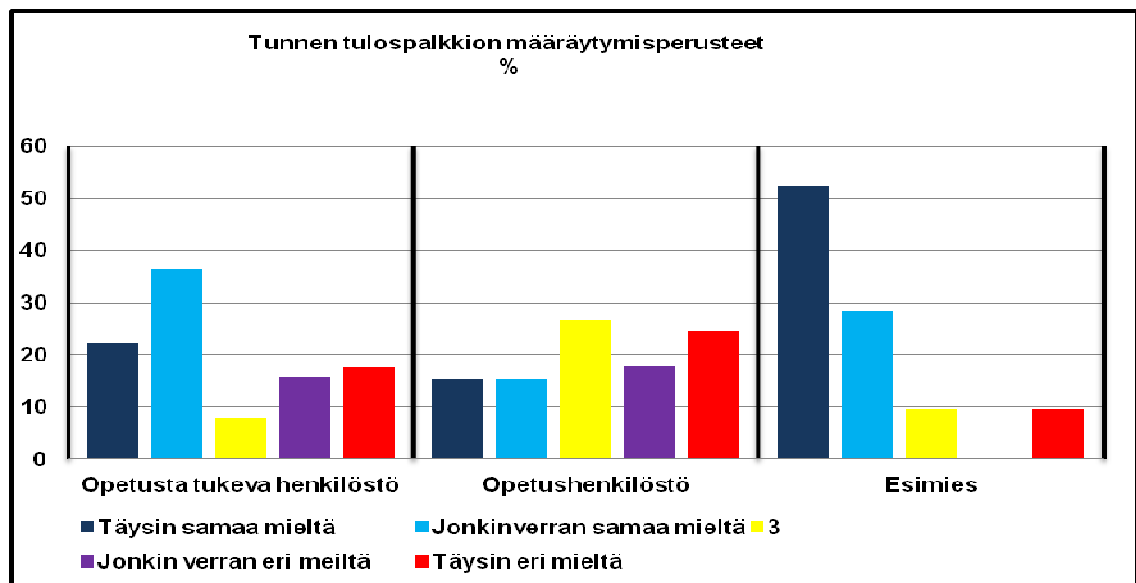
Yhteenvedon voidaan todeta, että kaikki Metropolian tarjoamat henkilöstöedut koettiin tarpeellisiksi. Siksi en analysoi yksittäisiä tuloksia tarkemmin. Kaikki tulokset ovat liitteessä 5. Kulttuurisetelien käyttöönottoa ehdotettiin vapaissa vastauksissa laajasti. Analysoin tarkemmin ainoastaan sitä, miten työhyvinvoinnin tuki koetaan, sillä tässä kokemuksellisuudessa oli hajontaa vastaajien kesken.



Kuvio 25. Työhyvinvointiani tuetaan riittävästi. Palkitsemiskyselyn tulos 2012.

Kuviosta 25 voidaan havaita, että huomattava määrä kyselyyn vastanneita henkilöistä oli kaikissa henkilöstöryhmissä joko täysin samaa mieltä tai jonkin verran samaa mieltä työhyvinvointiani tuetaan riittävästi -väittämän kanssa. Suhteellisen monet eivät kuitenkaan osanneet ottaa kantaa asiaan. Vastajien joukossa oli kuitenkin myös paljon niitä, joiden mielestä tuki oli joko jonkin verran tai täysin riittämätöntä. Opetushenkilöstöstä noin 13 prosenttia oli täysin eri mieltä ja noin 18 prosenttia oli jonkin verran eri mieltä tuen riittävydestä. Esimiesten vastauksissa oli lähes sama määrä täysin eri mieltä tai jonkin verran eri mieltä olevia vastaajia. Opetusta tukevan henkilöstöryhmän vastaajista puolestaan 20 prosenttia oli jonkin verran eri mieltä tuen riittävydestä ja muutama henkilö ei kokenut saavansa tukea ollenkaan, (Kuvio 25.)

Rahallisen palkitsemisen osalta kysyttiin, kuinka hyvin henkilökohtaisen peruspalkan määräytymisperusteet tunnetaan. Tämän lisäksi selvitettiin henkilöstön kokemusta siitä, onko henkilökohtainen peruspalkka suhteessa työn vaativuuteen, osaamiseen ja työsuoritukseen. Voiko peruspalkan määrään vaikuttaa, ja kuinka hyvin tulospalkkion määräytymisperusteet ovat tiedossa?



Kuvio 26. Tunnen tulospalkkion määräytymisperusteet. Palkitsemiskyselyn tulos 2012.

Esimiestehtävissä olevat tunsivat tulospalkkion määräytymisperusteet kaikkein parhaiten. Yli puolet vastaajista oli väittämän kanssa täysin samaa mieltä ja lähes 30 prosenttia jonkin verran samaa mieltä. Perusteista täysin tietämättömiä vastaajia oli 10 prosenttia. Opetushenkilöstön vastaukset hajosivat melko tasaisesti. Noin 15 prosenttia vastaajista tunsivat perusteet täysin ja 15 prosenttia melko hyvin. Yli 25 prosenttia vastaajista ei osannut ottaa kantaa, ja loput vastaajista tiesivät huonosti tai eivät ollenkaan. Heidän osuutensa oli noin 40 prosenttia. Opetusta tukevan henkilöstöryhmän joukossa oli myös sekä tietoisia että epätietoisia henkilöitä. Perusteet hyvin tai melko hyvin tietävien osuus oli noin puolet kaikista vastaajista. (Kuvio 26.)

Henkilökohtaiseen rahapalkkaan liittyvien kysymysten tulokset ovat liitteessä 5. Tässä luvussa on ainoastaan lyhyt yhteenveto tuloksista. Henkilökohtaisen palkan määräytymisperusteet olivat kaikilla vastaajilla pääosin tiedossa joko hyvin tai melko hyvin. Vaihtumismahdollisuudet rahapalkan määrään koettiin kaikissa vastaajaryhmissä melko vähäisiksi tai täysin olemattomiksi. Yli 45 prosenttia kaikista vastaajista oli sitä mieltä, että henkilökohtainen peruspalkka vastaa työsuoritusta joko huonosti tai ei ollenkaan. Henkilökohtaisen peruspalkan suhde osaamiseen koettiin myös joko olemattomaksi tai vaihtelevasti. (Ks. liite 5.)

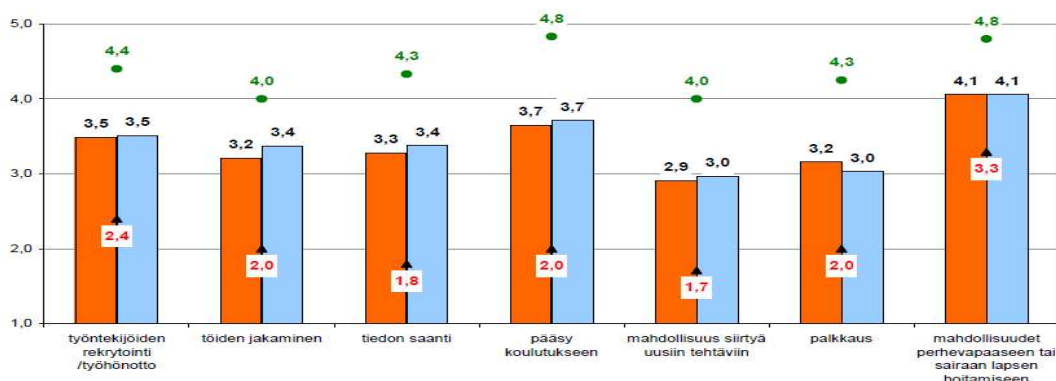
3.3.4 Kokemus oikeudenmukaisuudesta

Kuviossa 27 on esitetty tasapuolinen kohtelu -kysymysten tulokset keskiarvona koko Metropolian osalta. Mitä suurempi luku on, sitä myönteisempi mielipide henkilöillä on kyseisestä asiasta. Oranssinvärinen pylväs kuvaa Metropolian tulosta ja sininen väri puolestaan vertailulukua, joka on saatu vetämällä yhteen 11 organisaation ja 2 400 vastaajan näkemykset. Musta nuoli näyttää matalimman yksikötason tuloksen ja vihreä pallo korkeimman yksikötason tuloksen Metropolianssa maaliskuussa 2011. (Parempi työyhteisö -kysely 2011.)

HENKILÖSTÖN TASAPUOLINEN KOHTELU

Tulokset keskiarvoina; mitä suurempi luku, sitä myönteisempi mielipide asiasta

Kuinka hyvin työntekijöiden tasapuolinen kohtelu toteutuu työpaikallasi seuraavissa asioissa?



Kuvio 27 Henkilöstön tasapuolinen kohtelu tulokset maaliskuu 2011 (Parempi työyhteisö -kysely 2011).

Tasapuolinen kohtelu teemassa oli seitsemän aihealuetta. Esitettävien kysymysten avulla arvioidaan henkilöstön kokemusta siitä, miten tasapuolinen kohtelu toteutuu. Tasapuolisen kohtelun toteutumista kysyttiin rekrytointitilanteissa, töiden jakamisessa, tiedon saannissa, koulutukseen pääsystä, mahdollisuudessa siirtyä uusiin tehtäviin, palkkauksessa ja tasapuolisessa mahdollisuudessa päästä perhevapaalle sekä jäädä hoitamaan sairasta lasta. (Kuvio 27.)

Hajonta oli hyvin suuri: annetut arvot liikkuivat matalimmillaan 1,7:n ja 1,8:n kohdalla, ja korkein annettu lukuarvo oli 4,8 maksimiarvon ollessa viisi. Sininen pylväs kuvaa muista yrityksistä saatua viitelukua, ja oranssi on metropolialaisten keskiarvo. Metropolialaisten kokemus tasapuolisesta kohtelusta oli lukuun ottamatta palkkausta jokaisen kysymyksen kohdalla matalampi tai yhtä suuri kuin viiteluku. Pääosin kokemusluvut asettuivat 3:n ja 4:n välille, ja näin ollen tilannetta voidaan pitää hyvänä kokonaisuuden kannalta. Selkeää tyytymättömyyttä, joidenkin kokemana, tasapuoliseen kohteluun ilmeni myös, sillä 1,7 ja 1,8 ovat suhteellisen matalia arvoja. Toisaalta oli myös erittäin tyytyväisiä, sillä vihreät pallot osoittavat, että myös korkeita arvoja oli annettu.

Koko henkilöstölle suunnatussa palkitsemisen kehittämiskyselyssä henkilöstöllä oli mahdollisuus antaa esitettyjen väittämien lisäksi kirjallista palautetta kehittämistarpeista. Esille nousi selkeimmin epäoikeudenmukaisuuden kokemuksena tekniikan opettajaryhmän saama saatavuuslisä sekä se, että henkilökohtaiset palkankorotukset eivät tule

aidosti suorituksen perusteella. Avoimuutta, johdonmukaisuutta ja toiminnan läpinäkyvyyttä kaivattiin. Tietämättömyys aiheuttaa selkeästi turhaa epäoikeudenmukaisuuden kokemusta. Tulospalkkion mittarit koettiin myös lievästi epäoikeudenmukaisiksi.

3.4 Kehitystoimenpiteiden suunnittelu

Sain käyttööni ensimmäisen palkitsemiskyselyn tulokset kesäkuussa 2012 heti kyselyn sulkeuduttua. Tapasin henkilöstöjohtaja Pekka Laaksosen 12.6.2012 ja sovimme, että kyselyn tuloksista tehdään kuvayhteenvedot. Purin ensimmäisen kyselyn tulokset kesän 2012 aikana ja tein yhteenvedot koko Metropolian tasolla. Palkitsemistyöryhmä kokoontui seuraavan kerran alkusyksystä 2012. Kokouksessa käsitelimme tuloksia, sekä kuvia että kirjallisia palautteita. Päätimme, että tulosten näyttäminen myös henkilöstöryhmittäin on mahdollista, sillä jokaiseen ryhmään tulee riittävästi vastaajia ja näin tietoturva säilyy. Kyselyssä olimme jakaneet taustatiedot pienempiin osiin, kuten ikään ja työsuhteen keston, mutta vastaajamäärästä johtuen emme voineet käsitellä tietoja näin tarkalla tasolla. Tein tulosityhteenvedot henkilöstöryhmittäin, ja julkaisimme palkitsemiskyselyn tulokset lokakuussa 2012 (ks. liitteet 4 ja 5). Parempi työyhteisö -kyselyn tulokset sain käyttööni samanaikaisesti palkitsemiskyselyn tulosten kanssa.

Kuten luvussa 3.2 tulee ilmi, tehtyjen kyselyjen avoimissa vastauksissa nousi selkeästi esille kehitystarpeena työtehtävien, -tavoitteiden ja -roolien selkeytys ja läpinäkyvyyden lisääminen. Näiden lisäksi esimiehen ajanpuute ihmisten johtamiseen koettiin selkeänä heikkoutena. Keskustelin sekä vararehtori Vesa Taatilan että henkilöstöpäällikkö Marita Huhtaniemen kanssa edellä mainitusta kehitystarpeesta. Huhtaniemi toimi tuolloin henkilöstöpäällikkö Kristiina Rouskun sijaisena. Totesimme, että johdon valmisteleva organisaatiouudistus pyrkii vastaamaan juuri näihin epäkohtiin. Metropolia Ammattikorkeakoulun johto teki vuoden 2013 aikana isoja strategisia linjauksia ja organisaatiomuutoksen. Organisaatiouudistus oli myös sisäisen hallituksen käsittelyssä sen etenemisvaiheiden aikana. Minulla oli mahdollisuus vaikuttaa asiantuntemuksellani uudistukseen myös tätä kautta, sillä kuuluin sisäiseen hallitukseen koko valmistelun ajan. (Ks. liite 6.)

Olin nostanut käsitekehukseen (ks. luku 2.6) tärkeimpänä pitämäni asiat asiantuntijan palkitsemisessa. Tutkimustulosten ja palkitsemisen parhaiden käytäntöjen avulla aloimme suunnitella kehystoimenpiteitä. Emme pitäneet kokouksista erillistä pöytäkirjaa, sillä keskityimme jokaisessa kokouksessa pelkästään yhteen kehityskohteeseen, jonka etenemisvaiheet tallensimme pidettävän kokouksen päivämäärällä omaksi Powerpoint-tiedostoksi. Suunnittelutyön tukena pyrimme pitämään mielessä seuraavat viitekehyksessä esille nostamani näkemykset:

1. *Palkitseminen tukee organisaation tavoitteita.*
2. *Palkitsemisella on toivottuja vaikutuksia.*
3. *Palkitsemiseen ovat riittävän tyytyväisiä sekä johto että henkilöstö (täydellinen tyytyväisyys lähes mahdoton saavuttaa).*
4. *Pyrkimys on yksinkertaisuuteen, toteutustapa on ymmärrettävä ja läpinäkyvä (oikeudenmukaisuus toteutuu todennäköisemmin). (Moisio & Lempiälä & Haukko 2009, 38.)*
5. *Aineeton palkitseminen on selkeimmin yhteydessä asiantuntijan sisäiseen motivaatioon. Mutta toisaalta asiantuntijatyölle on löydettävissä oikeudenmukaiseksi koettuja määrällisiä ja laadullisia mittareita sekä arviointiprosessi, johon asiantuntijat ovat tyytyväisiä. (Luoma ym. 2004, 34–35,43.)*

Uusimpien tutkimusten mukaan epäoikeudenmukaisuus työssä on suuri terveyden riskitekijä. Työstäessämme kehystoimenpiteitä pyrimme huolehtimaan, että sekä palkitsemisen jaon että menettelytapojen oikeudenmukaisuus toteutuvat mahdollisimman hyvin. Asiantuntijatyössä aineettomat palkitsemistavat ovat keskiössä, mutta rahapalkalla on kuitenkin oma merkityksensä, sillä rahallinen korvaus koetaan työnantajan arvostuksen mittana.

Organisaation tarjoamien henkilöstöetujen tarkoitus on, että niillä on saajalleen merkitystä ja ne ovat rahanarvoisia (Hakonen ym. 2005, 140–142). Metropolia tarjoaa monia hyviä henkilöstöetuja, joihin henkilöstö on palkitsemiskyselyn mukaan tyytyväinen. Metropolian tarjoamat henkilöstöedut on suunnattu koko henkilöstölle saman arvoisina, joten näin myös oikeudenmukaisuus toteutuu hyvin. Palkitsemiskyselyn vapaissa vastauksissa toivottiin kulttuuriseteliä laajasti, mutta vaikeasta taloudellisesta tilanteesta johtuen etuja ei ollut mahdollista lisätä. Saimme kuitenkin pidettyä kaikki jo käytössä olevat henkilöstöedut, eikä näihin etuihin tarvinnut puuttua siten, että niitä olisi heikennetty, mikä on erittäin hyvä asia.

Palkitsemisen kyselytutkimuksen mukaan vaikutusmahdollisuudet henkilökohtaiseen peruspalkkaan koettiin vähäisiksi, sillä suoritusperusteisiin palkankorotuksiin käytettävissä olevat rahamäärät ovat Metropoliassa pieniä, ja ne maksetaan työehtosopimuksen mukaisina järjestelyerinä (ks. luku 1.3, 13). Tuntuvaan suuruinen kertakorvaus hyvästä suorituksesta nousikin vapaissa vastauksissa toivelistan kärkipäähän, kun henkilöstöltä kysyttiin, miten palkitsemista tulisi kehittää.

Rahallinen palkkio hyvästä suorituksesta nousi toivomuslistalla kärkeeseen, minkä vuoksi päätimme, että alamme rakentamaan järjestelmää tähän. Työstimme loppusyksyn 2012 ja kevään 2013 aikana maksuperusteita huolellisesti. Työryhmän kokouksissa, jotka pidettiin 18.12.2012, 22.1.2013 ja 27.3.2013, valmistelimme kyseistä palkkiota, mutta jouduimme siirtämään palkkion käytäntöön vientiä organisaatiouudistuksesta johtuvien yt-neuvotteluiden vuoksi. Kesän 2013 aikana meillä ei ollut kokouksia. Sillä välin viimeistelin viitekehystä. Selvitin syvällisemmin palkitsemisen parhaita käytäntöjä asiantuntijatyössä.

Palasimme rahalliseen palkkioon uudelleen syksyllä 18.11.2013 pidetyssä palkitsemiskokouksessa. Annoimme palkkiolle nimeksi Metropolian menestyjä, tunnustuspalkkio. Palkitsemismuodon tavoitteena on edistää erilaisten Metropolian strategiaa tukevien hyvien käytäntöjen ja toimintatapojen leviämistä Metropoliassa. Palkkiota käytetään joko yksittäisen henkilön ja tai ryhmän palkitsemiseen. Kertapalkkiojärjestelmän piirissä ovat kaikki työsuhteessa olevat työntekijät. Toimitusjohtaja hyväksyi esityksemme liitteen 7 mukaisesti (ks. liite 7).

Metropoliassa on käytössä koko henkilöstöä koskeva tulospalkkiojärjestelmä. Palkitsemiskyselyssä kävi ilmi, että tulospalkkion perusteita ei tunnettu kovin hyvin. Palkitsemisjärjestelmää kehitettäessä yksi merkittävä toimenpide lähtötila-analyysin lisäksi on määritellä tavoitteet, joiden saavuttamista halutaan tukea. Metropolian strategian toteutumista mitataan mittareilla (ks. 2.1.1). Mittareiden tämänhetkiset arvot osoittavat, että parannettavaa on. Tulospalkkiojärjestelmä tuottaa toivottuja vaikutuksia ja edistää tärkeiden tavoitteiden saavuttamista, jos sen mittarit on hyvin suunniteltu ja tavoitteet selkeästi ennalta kerrottu, (Hulkko ym. 2002, 12).

Valmistelimme tulospalkkiota vuodeksi 2014 palkitsemistyöryhmän kokouksissa, jotka pidettiin 30.9.2013, 14.10.2013 ja 4.11.2013 Bulevardilla. Pyrimme rakentamaan sellaiset mittarit, jotka tukevat korkeakoulun strategiaa, ovat ymmärrettävät ja joihin voi vai-

uttaa. Uusi 1.1.2014 voimaantuleva organisaatiomalli ja siihen kytkeytyvät vastuut kirvoittivat aiheesta hyvän ja laajan keskustelun. Pohdimme yhdessä erilaisia mittari- ja kohderyhmävaihtoehtoja.

Saimme työstettyä mielestämme hyvän tulospalkkiojärjestelmän, joka käsiteltiin ensimmäisen kerran Metropolia Ammattikorkeakoulu Oy:n hallituksen kokouksessa 17.12.2013. Hallitus päätti, että tulospalkkiojärjestelmää jatketaan mutta esitys käsitellään uudelleen seuraavassa 4.2.2014 pidettävässä kokouksessa. Hallitus antoi seuraavan linjauksen uudelle esitykselle: Tulostavoitteet pitää johtaa kaikille Metropolialle asetetuista tavoitteista eikä budjettiin varata etukäteen tiettyä summaa. Tulostavoitteiden maksamiseen käytettävä summa päätetään, kun tilinpäätös on valmistunut. Tulospalkkiojärjestelmää työstettiin tammikuun 2014 aikana osakeyhtiön hallituksen antamien linjausten mukaisesti, ja osakeyhtiön hallitus hyväksyi uuden mallin 4.2.2014 pidetyssä kokouksessa. (Ks. liite 8.) Käyttöönottoa päätettiin kuitenkin siirtää myöhemmäksi, siihen asti kun, vuoden 2014 taloudellinen tilanne on paremmin selvillä.

3.5 Kehitystoimenpiteiden vieni käytäntöön

Toimivan palkitsemisjärjestelmän kehittämistyössä viestinnällä on merkittävä rooli. Käytäntöön viennin tärkein vaihe on huolellisesti suunniteltu tiedottaminen, sillä Hakosen ym. (2005) mukaan hyvin rakennettu ja oikeudenmukaiseksi koettu palkitsemisen kokonaisuus on erinomainen johtamisväline. Se on tehokkaampi kuin mikään muu. Kokemus oikeudenmukaisuudesta liittyy voimakkaasti palkitsemisjärjestelmän prosesseihin eli siihen, miten asiat toteutetaan käytännössä (Hakonen ym. 2005, 23, 32). Kaiken viestinnän perimmäinen tarkoitus on tukea organisaation liiketoiminnan strategiaa.

Metropolian ylimmän johdon valmisteleva organisaatiouudistus tuli kokonaisuudessaan voimaan 1.1.2014, ja uudet esimiehet aloittivat uusissa tehtävissä samanaikaisesti. Organisaatiouudistuksen ensimmäinen vaihe oli toteutettu 1.6.2013 ja tässä yhteydessä oli nimitetty muun muassa tulosityksiköiden johtajat. Alkuvuodesta 2014, sen jälkeen kun osakeyhtiön hallitus oli hyväksynyt tulospalkkiojärjestelmän vuodeksi 2014 ja toimitusjohtaja oli hyväksynyt Metropolian menestyjä tunnustuspalkkion käyttöönoton, julkaisimme huolellisesti työstämämme tiedotteen. Tiedotteen avulla palautimme henkilöstön mieleen, että Metropolian palkitsemisjärjestelmän kannustavuutta kehitetään, ja sen, minkälaisia palkitsemistapoja Metropoliaassa on jo käytössä. Tiedotteessa

kerroimme, minkälaisia toimenpiteitä on tähän mennessä tehty ensimmäisessä kyselyssä esille nousseiden kehitystarpeiden osalta.

Kerroimme, että toukokuussa 2012 tehdyn kyselyn tulosten perusteella Metropolian tarjoamat henkilöstöedut on vaikeasta taloudellisesta tilanteesta huolimatta säilytetty. Tämän lisäksi on valmisteltu kertapalkkiokäytäntöä. Kertakorvaus nousi voimakkaasti esille kehitysehdotuksena edellisessä kyselyssä. Tältä pohjalta on nyt valmisteltu Metropolian menestyjä -tunnustuspalkkiota, joka maksetaan kertaluonteisena korvauksena Metropolian strategiaa tukevasta suorituksesta. Kerroimme myös huhtikuussa 2014 tehtävästä uusintakyselystä, jonka avulla seuraamme kehitystoimenpiteiden vaikuttavuutta (ks. liite 9). Uusintakysely toimii myös jatkokehityksen apuna.

Samassa yhteydessä julkaistiin myös tiedote vuoden 2014 tulospalkkiojärjestelmästä, jonka avulla henkilöstön toimintaa pyritään ohjaamaan Metropolian tärkeiden tavoitteiden saavuttamiseksi. Palkkiot maksetaan uudessa mallissa 1–2:lle parhaiten menestyneelle tulosityksikölle eikä koko henkilöstölle kuten aikaisemmin. Näin ollen hyvästä suoriutumisesta on mahdollisuus saada nyt tuntuvampi rahasumma kuin aikaisemmin.

3.6 Kehitystoimenpiteiden vaikuttavuuden arviointi

Metropoliassa on toiminut tällä hetkellä hieman alle kuusi vuotta. Tänä aikana korkeakoulussa on tehty paljon hyviä toimenpiteitä kokonaispalkitsemisen kehittämiseksi. Metropolia on käytössä selkeä kokonaispalkitsemismalli. Viitekehityksessä luvussa 2.1 tarkastelin kolmea erilaista mallia, joita pidin sopivimpina tämän kehitystyön kannalta. Palkitsemisen kokonaisuuteen kuuluvat kaikkien mallien mukaan sekä aineelliset että aineettomat palkitsemistavat. Metropolia on käytössä oleva kokonaispalkitsemisen viitekehitys on yksi esittelemistäni malleista (ks. luku 1.3).

Hakosen ym. (2005) malli on ensimmäinen Suomessa käyttöönotettu kokonaispalkitsemista käsittelevä malli. Se on ollut käytössä melko pitkään ja todettu toimivaksi. Sisätoimen kuvaama malli on melko uusi. Siinä puhutaan kokonaiskompensaatiosta pitkän aikavälin kannustimena. Mallissa käsitellään muun muassa osakejärjestelmiä ja optioita, ja siksi malli ei sovellu korkeakoulumaailmaan yhtä hyvin kuin esimerkiksi pörssiyritykseen. (Ks. luku 2.1.) Nämä kaksi edellä mainittua mallia eivät mielestäni ole yhtä selkeitä tai sopivia Metropolialle kuin Rantamäen ym. nelikenttämalli. Pidän heidän ryhmitelyään selkeimpänä, sillä siitä on erittäin helppo hahmottaa kaikki kokonaispalkitsemi-

sen elementit. Mallissa on jaoteltu selkeästi palkitseminen sekä koko työyhteisön toimivuuden että yksittäisen henkilön kasvun ja kehittymisen näkökulmasta. Näiden lisäksi mallissa käsitellään omana osana rahallisen palkitsemisen elementit sekä henkilöstöedut.

Kehitystehtävän alussa johdimme palkitsemiskyselyn kysymykset Metropoliaassa käytössä olevasta mallista. Lähtötila-analysissä, luvussa 3.3, arvioin laajasti palkitsemisjärjestelmän kehitystarpeita juuri tämän mallin pohjalta. Party-kyselyn tulokset esimiestoiminnasta sekä oikeudenmukaisuuden kokemuksesta toimivat hyvin palkitsemiskyselyn tukena. Molemmat kyselyt oli suunnattu koko Metropolian henkilöstölle. Sekä keväällä 2011 toteutetun Party-kyselyn että keväällä 2012 toteutetun palkitsemiskyselyn avoimissa vastauksissa nousivat selkeimmin esille seuraavat kehitystarpeet:

- esimiehen ajanpuute ihmisten johtamisessa
- työtehtävien, -tavoitteiden ja -roolien selkeytys ja läpinäkyvyyden lisääminen
- kannustavan ja rakentavan palautteen, kiitoksen ja huomioimisen lisääminen
- mahdollisuus rahalliseen ja reiluun kertapalkkioon erityisen hyvästä työsuorituksesta.

Parempi työyhteisö -kysely uusittiin keväällä 2013. Kyselyyn vastasi tällä kertaa 858 metropolialaista, mikä on 78 prosenttia koko henkilökunnasta. Keväällä 2011 kyselyn vastausprosentti oli 69 prosenttia. Molempien Party-kyselykertojen vastausprosentti on melko korkea. Varsinainen, koko henkilöstölle suunnattu, palkitsemiskysely uusittiin huhti-toukokuun vaihteessa 2014. Kysely toteutettiin e-lomakkeella, kuten ensimmäinenkin, ja kysymykset olivat täsmälleen samat kuin ensimmäisessä kyselyssä. Keväällä 2012 palkitsemiskyselyyn vastasi 124 metropolialaista ja keväällä 2014 vastaajia oli 114.

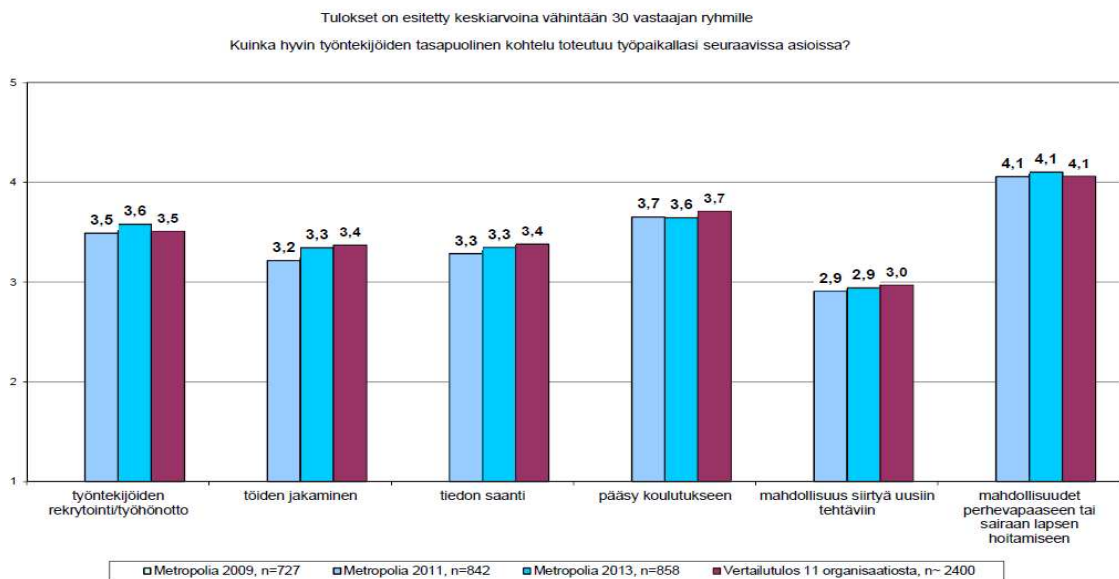
Palkitsemiskyselyn vastaajamäärä oli toisella kyselykerralla pienempi, mutta prosenttimääräisesti vastaajien määrä pysyi samana kokonaisvastaajamäärän ollessa 10 prosenttia molemmilla kyselykerroilla. Henkilökunnan kokonaismäärä oli pienentynyt käytäjien yt-neuvotteluiden johdosta. Palkitsemiskyselyssä esitettyjen väittämien lisäksi henkilöstöllä oli jälleen mahdollisuus tehdä ehdotuksia palkitsemisen kehittämiseksi. Party-kyselyn tulokset ovat koko Metropolian tason tuloksia ja palkitsemiskyselyn tulokset on esitetty sekä koko Metropolian tasolla että henkilöstöryhmittäin.

Molempien tehtyjen uusintakyselyiden avoimissa vastauksissa selkeimmin esille nousivat seuraavat kehitystarpeet:

- johtamisen kehittäminen
- esimiestoiminnan kehittäminen
- työhyvinvoinnin tukeminen
- henkilöstön kuuleminen päätöksiä tehtäessä
- kannustavan ja rakentavan palautteen sekä henkilöstön huomioimisen lisääminen.

Kuviossa 28 on esitetty Party-kyselyn tasapuolinen kohtelu -kysymysten tulokset keskiarvona koko Metropolian osalta. Mitä suurempi luku on, sitä myönteisempi mielipide henkilöillä on kyseisestä asiasta. Vaaleansininen pylväs kuvaa Metropolian tulosta 2011 ja turkoosi pylväs vuoden 2013 kyselyn tulosta. Violetti väri puolestaan vertailulukua, joka on saatu vetämällä yhteen 11 organisaation ja 2 400 vastaajan näkemykset.

Henkilöstön tasapuolinen kohtelu



Kuvio 28. Henkilöstön tasapuolinen kohtelu tulokset maaliskuu 2013 (Parempi työyhteisö -kysely 2013).

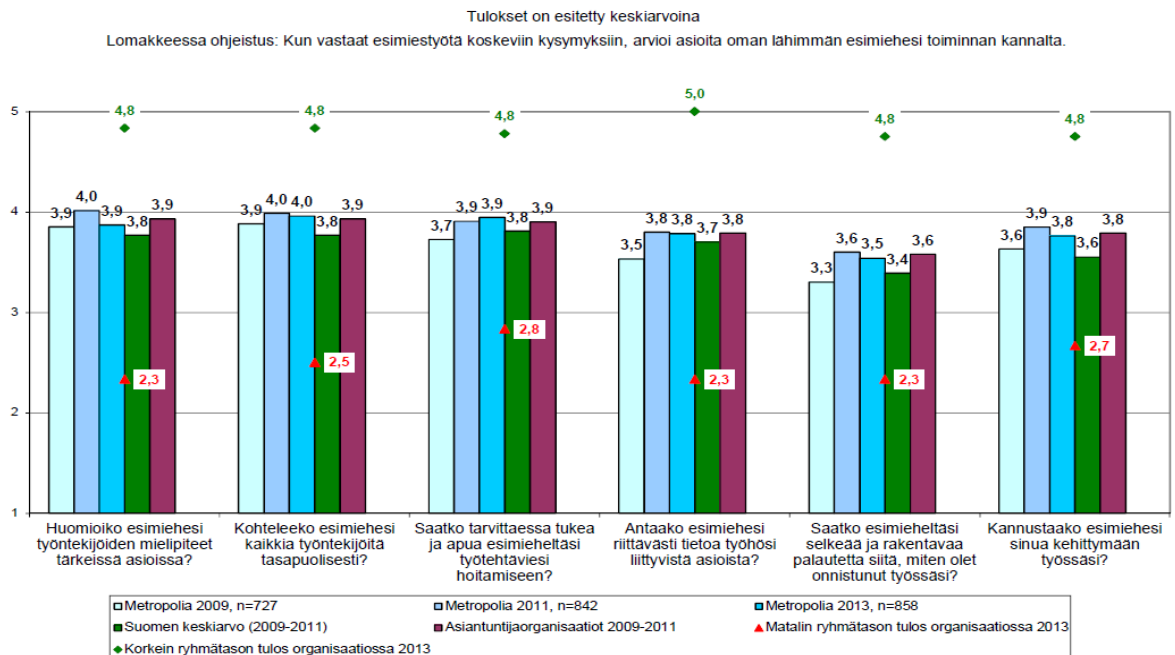
Henkilöstön tasapuolinen kohtelu -teemassa oli tällä kertaa kuusi aihealuetta. Tasapuolisen kohtelun toteutumista kysyttiin rekrytointitilanteissa, töiden jakamisessa, tiedon saannissa, koulutukseen pääsyyssä, mahdollisuudessa siirtyä uusiin tehtäviin ja tasapuolisessa mahdollisuudessa päästä perhevapaalle sekä jäädä hoitamaan sairasta lasta. Palkkaan liittyvä kysymys jätettiin tällä kertaa pois. (Kuvio 28.) Tulokset olivat parantuneet hieman kaikissa muissa aihealueissa lukuun ottamatta koulutukseen pääsyn mahdollisuutta verrattuna vuoden 2011 tuloksiin, jolloin kysely toteutettiin edellisen kerran.

Vaikka muutos on pieni, niin suunta on oikea. Monesti pystytään vaikuttamaan työyhteisöön positiivisesti pienilläkin asioilla. Pelkkä tietoisuus siitä, että asioita kehitetään ja parannetaan ja henkilöstön mielipidettä kysytään, johtaa jo kokemuksellisen tilan kohtentumiseen.

Kuviossa 29 on esitetty kevään 2013 Parempi työyhteisö -kyselyn avulla saadut tulokset esimiestoiminnasta. Kuviossa on lisäksi sekä vuoden 2009 että 2011 kyselyn tulokset, mutta tässä verrataan pelkästään sitä, miten vuoden 2013 tulokset ovat muuttuneet vuoden 2011 tuloksiin verrattuna. Turkoosi pylväs, joka on kuviossa keskimmäisenä, kuvaa Metropolian tuloksia 2013, ja seuraavana vasemmalla oleva vaalean sininen vuoden 2011 tuloksia. Tässä aihealueessa oli kuusi teemaa: huomioiko esimies alaisensa mielipiteet tärkeissä asioissa, kohteleeiko esimies kaikkia alaisia tasapuolisesti, antaako esimies tarvittaessa tukea työtehtävien hoitamiseen, antaako esimies riittävästi tietoa työhön liittyvissä asioissa, saako esimieheltä selkeää ja rakentavaa palautetta siitä, miten on suoriuduttu tehtävistä, ja kannustaako esimies kehittymään tehtävissä.

Esimiehen toiminnan osalta Metropolian tulokset heikentyivät lievästi viidessä aihealueessa. Matalimmat annetut arvot vaihtelivat 2,3:n ja 2,7:n välillä, maksimiarvon ollessa 5. Esimiestoiminta koettiin kuitenkin joidenkin vastaajien osalta erinomaisena, sillä korkeimmat annetut lukuarvot olivat 4,8 – 5,0. Esimiehen tuki tehtävien hoitamisen kannalta koettiin nyt parempana kuin edellisessä kyselyssä. Matalimmat arviot vaihtelivat 2,3:n ja 2,8:n välillä. Näin ollen myös selvää tyytymättömyyttä riittävään tuensaantiin oli havaittavissa. Tuloksia voidaan pitää kuitenkin jälleen melko hyvinä, sillä keskiarvot vaihtelivat 3,4:n ja 4,00:n välillä ja ovat samansuuntaisia kuin muissa asiantuntijaorganisaatioissa. (Kuvio 29.)

Esimiehen toiminta



Kuvio 29. Esimiehen toiminta tulokset maaliskuu 2013 (Parempi työyhteisö -kysely 2013).

Henkilökunnan kokonaismäärä on uuden organisaation myötä keskimäärin noin 1095 henkeä, joista päätoimisia opetushenkilöitä on 740. Kuviossa 30 on esitetty yhteenveto huhtikuussa 2014 toteutetun palkitsemiskyselyn tuloksista keskiarvona kysymysryhmittäin sekä kaikkien vastaajien että tärkeimpien vastaajaryhmien osalta. Analysoin kehitystehtävän alussa palkitsemisjärjestelmän toimivuutta kolmen tärkeimmän vastaajaryhmän osalta. Niitä ovat esimiestehtävissä olevat, opetushenkilöstö sekä opetusta tukeva henkilöstöryhmä. Sovimme työryhmässä yhteisesti, että tarkastelemme tuloksia tarkemmin tällä tasolla, sillä näin pystymme tarkemmin analysoimaan tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuutta. Tämän opinnäytetyön liitteenä 10 on kuvat henkilöstöryhmittäin siten, että jokaisen väittämän yhteydessä on tulokset sekä vuoden 2012 että 2014 osalta (ks. liite 10).

Taulukko 3. Keskiarvot kysymyksittäin ja tärkeimmissä vastaajaryhmissä 2012 ja 2014 (Palkitsemiskyselyn tulos 2014.)

Keskiarvot kysymyksittäin ja tärkeimmissä vastaajaryhmissä 2012 ja 2014													
Kysymys		Kaikki			Esimiehet			Opetushenkilöstö			Opetusta tukeva		
		2012	2014	Ero	2012	2014	Ero	2012	2014	Ero	2012	2014	Ero
Vastaajia		124	114	-8 %	21	14	-33 %	45	49	9 %	58	51	-12 %
Työ ja työn organisointi	Saan esimieheltäni riittävästi tukea työtehtävieni hoitamiseen.	3,84	3,75	-2 %	3,67	3,93	7 %	3,50	3,33	-5 %	4,16	4,12	-1 %
	Saan riittävästi palautetta esimieheltäni työsuorituksistani	3,59	3,50	-3 %	3,38	3,86	14 %	3,32	2,94	-11 %	3,88	3,94	2 %
	Voin vaikuttaa päätöksiin, jotka ovat tärkeitä työni kannalta	3,71	3,60	-3 %	4,45	4,14	-7 %	3,25	3,20	-1 %	3,81	3,84	1 %
	Tulosyksikössäni roolit ja työkokonaisuudet on määritelty selkeästi	3,24	3,21	-1 %	3,38	4,00	18 %	3,07	2,56	-16 %	3,31	3,62	9 %
	Minulla on mahdollisuus vaikuttaa tulosalueen/klusterin toimintaan	3,24	3,30	2 %	4,33	4,50	4 %	2,70	2,85	6 %	3,24	3,39	5 %
	Minulla on mahdollisuus osallistua Metropolian yhteiseen toimintaan	3,90	3,81	-2 %	4,45	4,43	0 %	3,50	3,47	-1 %	4,02	3,96	-1 %
Kasvu ja kehittyminen	Olen tyytyväinen esimieheni kanssa käymieni tavoite- ja kehityskeskusteluiden laatuun	3,87	3,35	-13 %	3,81	3,92	3 %	3,50	2,96	-15 %	4,17	3,58	-14 %
	Työtehtävieni saamani perehdytys on ollut riittävä	3,59	3,34	-7 %	3,67	3,54	-3 %	3,43	3,02	-12 %	3,67	3,60	-2 %
	Olen tyytyväinen Metropolian tarjoamaan ja tukemaan koulutukseen	3,79	3,35	-11 %	3,95	3,71	-6 %	3,38	2,90	-14 %	4,05	3,70	-9 %
	Ammatilliset kehittymismahdollisuuteni Metropoliasa ovat hyvät	3,19	3,00	-6 %	3,81	3,57	-6 %	3,00	2,80	-7 %	3,11	3,04	-2 %
	Voin käyttää osaamistani työssäni monipuolisesti	3,95	3,82	-3 %	4,48	4,21	-6 %	3,73	3,65	-2 %	3,93	3,88	-1 %
Rahallinen palkitseminen	Tunnen henkilökohtaisen peruspalkan määräytymisperiaatteet	4,02	3,76	-6 %	4,45	4,29	-4 %	4,27	3,69	-14 %	3,67	3,68	0 %
	Henkilökohtainen peruspalkkani on suhteutettu työni vaativuuteen	3,01	2,82	-6 %	3,10	3,07	-1 %	3,29	2,72	-17 %	2,76	2,84	3 %
	Henkilökohtainen peruspalkkani on suhteutettu osaamiseeni	2,81	2,66	-5 %	2,76	2,57	-7 %	3,04	2,60	-14 %	2,65	2,74	3 %
	Henkilökohtainen peruspalkkani on suhteutettu työsuoritukseni	2,67	2,54	-5 %	2,52	2,50	-1 %	2,76	2,47	-10 %	2,65	2,62	-1 %
	Voin vaikuttaa henkilökohtaisen peruspalkkani määrään	1,79	1,83	2 %	1,81	2,14	18 %	1,89	1,85	-2 %	1,71	1,71	0 %
	Tunnen tulospalkkion määräytymisperusteet	3,27	2,98	-9 %	4,15	3,07	-26 %	2,80	2,63	-6 %	3,33	3,30	-1 %
Henkilöstöedut	Olen tyytyväinen työpaikkani henkilöstöratkaisuihin	3,33	2,52	-24 %	3,45	2,00	-42 %	3,36	2,40	-29 %	3,28	2,78	-15 %
	Metropolian tarjoamat työmatkasetelit ovat mielestäni tarpeellinen henkilöstöetu	4,20	3,93	-7 %	4,14	3,36	-19 %	3,71	3,80	2 %	4,61	4,22	-9 %
	Metropolian tarjoamat liikuntasedit ovat mielestäni tarpeellinen henkilöstöetu	4,43	4,46	1 %	4,29	4,79	12 %	4,20	4,42	5 %	4,67	4,42	-5 %
	Työpaikallani järjestetään riittävästi yhteisiä koko henkilöstön tapahtumia	4,28	3,42	-20 %	4,43	3,69	-17 %	4,13	3,29	-21 %	4,33	3,48	-20 %
	Työaikajärjestelyissä on otettu riittävästi huomioon työntekijöiden yksilölliset tarpeet	3,76	3,71	-1 %	3,86	4,15	8 %	3,29	3,22	-2 %	4,09	4,06	-1 %
	Työhyvinvointiani tuetaan riittävästi	3,48	3,23	-7 %	3,38	3,57	6 %	3,18	2,73	-14 %	3,77	3,62	-4 %
	Olen tyytyväinen työturvallisuuden palveluihin	4,09	3,93	-4 %	4,10	4,29	5 %	4,02	3,60	-10 %	4,14	4,14	0 %

Työ ja työn organisointi -kysymysosiossa oli esimiestehtävissä olevien henkilöiden vastauksissa melkein kaikkien väittämien osalta merkittävää paranemista. Vaikutusmahdollisuuden oman työn kannalta tärkeisiin päätöksiin koettiin nyt kuitenkin heikentyneen. Kasvu ja kehittyminen kysymysosiossa esitettyjen väittämien osalta tulokset olivat tälle kertaa heikommalla neljän väittämän osalta kuin vuonna 2012. Tyytyväisyys oman esimiehen kanssa käytyjen tavoite- ja kehityskeskusteluiden laatuun on nyt kuitenkin parantunut. (Ks. taulukko 3.)

Rahallisen palkitsemisen kysymysosion osalta tulokset heikentyivät lukuun ottamatta vaikutusmahdollisuuksia henkilökohtaisen rahapalkan määrään. Kokemus vaikutusmahdollisuudesta kohentui edelliseen kyselyyn verrattuna 17 prosenttia. Annettu lukuarvo on kuitenkin suhteellisen matala keskiarvon ollessa 2,14. Tulospalkkion määräytymisperiaatteet tunnettiin tällä kyselykerralla huonommin kuin 2012. Esimiestehtävissä

olevien henkilöiden antama keskiarvo oli nyt 3,07, kun se toukokuussa 2012 oli 4,17. Henkilöstöetujen osalta tyytyväisyys henkilöstöruokailun laatuun heikentyi selkeästi. Keskiarvo olen tyytyväinen työpaikkani henkilöstöruokailuun -väittämän osalta oli edellisessä kyselyssä 3,45 ja tällä kertaa se oli 2,00. Myös kiinnostus työmatkaseteliin henkilöstöetuna myös heikentyi esimiesten keskuudessa. Esimiehet toivoivat yhteisiä koko henkilöstölle suunnattuja tapahtumia lisää. Tämä tuli esille myös kahden muun henkilöstöryhmän antamissa vastauksissa. (Ks. kuvio 30.)

Opettajista, jotka muodostavat suurimman yksittäisen henkilöstöryhmän, osallistui tähän kyselyyn 49 henkilöä eli hieman alle 7 prosenttia. Heidän vastaustensa perusteella tämän hetkinen kokemus siitä, kuinka hyvin työ ja sen organisointi sekä henkilökohtainen kasvu ja kehittyminen työssä ovat kehittyneet, heikentyi kaikkien muiden väittämien osalta lukuun ottamatta minulla on mahdollisuus vaikuttaa tulosalueen toimintaan -väittämää. Kaiken kaikkiaan opettajien antamien vastausten keskiarvo laski jokaisessa kysymysosiossa lukuun ottamatta kolmea väittämää. Henkilöstöetujen osalta vastaukset väittämiin olen tyytyväinen työpaikkani henkilöstöruokailuun, työhyvinvointiani tuetaan riittävästi ja olen tyytyväinen työterveydenhuollon palveluihin osoittivat, että tulokset olivat heikentyneet selvästi, sillä annetut keskiarvot laskivat 10–29 prosenttia. (Ks. kuvio 30.)

Opetusta tukeva henkilöstöryhmä koki nykyisen työn ja töiden organisoinnin pääosin parempana kuin 2012. Henkilökohtainen kasvu ja kehittyminen työssä kysymysosion väittämien osalta tulokset heikentyivät jokaisen viiden väittämän osalta. Eniten tulokset heikentyivät olen tyytyväinen esimieheni kanssa käymien tavoite- ja kehityskeskusteluiden laatuun -väittämässä. Keskiarvo 2012 kyselyssä oli 4,17, nyt 2014 se oli 3,58. Henkilöstöetujen osalta tyytyväisyys työpaikkaruokailuun väheni myös opetusta tukevan henkilöstöryhmän vastusten perusteella selvästi. Metropolian tarjoamia henkilöstöetuja ei koettu enää niin tarpeellisina kuin 2012 kyselyssä tuli ilmi.

Tarkasteltaessa tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuutta työn ja työn organisoinnin näkökulmasta voidaan todeta, että onnistuneimpana Metropolian uutta organisaatiomallia pitävät esimiestehtävissä toimivat henkilöt. Heidän antamiensa vastausten keskiarvot olivat 4:n ja 4,5:n välillä korkeimman arvon ollessa 5. Tuloksista voidaan päätellä, että esimiestehtävissä olevat henkilöt ovat parhaiten tietoisia uudesta organisaatiomallista ja he ovat sitoutuneita ja kokevat organisaatorakenteen hyvänä. Myös opetusta tukevien henkilöiden vastausten keskiarvot parantuivat jonkin verran. Uusi organisaatiomalli

rasittaa opetushenkilöstöä selvästi tällä hetkellä eivätkä siihen kuuluvat ole vielä täysin tietoisia uuden mallin tuomasta hyödystä. Tämä on hyvin ymmärrettävää, sillä vuoden 2014 alusta voimaantullut muutos on ammattikorkeakoulun historiassa suurin muutos ja sen myötä toiminnan rahoitus tulee pelkästään tulosten perusteella.

Sekä työ ja työn organisointi- että kasvu ja kehittyminen -kysymysosion tuloksista käy ilmi, että opetushenkilöstö kaipaa selkeää muutosta esimiestoimintaan. Tyytyväisyys tavoite- ja kehityskeskusteluiden laatuun on alhaisella tasolla keskiarvon ollessa 2,96. Tulokset ovat heikentyneet edellisestä kyselykerrasta 15 prosenttia. Sama viesti tuli voimakkaasti esille myös vapaissa vastauksissa. Myös tämän kysymysosion vastauksissa näkyy se, että uusi organisaatiomalli ei toimi vielä optimaalisesti. Uudet osamisaluepäälliköt eivät ole vielä kyenneet tai ehtineet ottaa joukkojansa haltuun.

Esimiehellä on keskeinen rooli tavoitteiden asettamisessa ja erityisesti palautteen antamisessa. Hakonen muistuttaa, että arvostus ja palaute palkitsemisen muotoina ovat yritykselle taloudellisesti edullisia, mutta niiden puuttuminen voi tulla hyvinkin kalliiksi. Arvostuksen puutetta ei voi korjata rahalla, mutta arvostusta voi osoittaa pienillä teoilla. (Hakonen ym. 2005, 237.) Hyvän henkilöstöjohtamisen vaikutuksia ei siis ole syytä aliarvioida. Vaikka asiantuntija on tottunut johtamaan itse itseään, niin tutkimukset vahvistavat, että optimaalisen haastavat tavoitteet ja palaute esimieheltä ovat selkeästi yhteydessä asiantuntijan motivaatioon ja tätä kautta suoriutumiseen.

Valmistelemamme kertakorvaus sai hyvää palautetta ja se otettiin tyytyväisinä vastaan. Uudistettu tulospalkkiojärjestelmä julkaistiin huhtikuussa 2014. Vaikka kyselyyn vastanneet henkilöt ehtivät lukea tiedotteet, niin tulospalkkioiden mittareiden sisältö on jäänyt irralliseksi. Sydänmaanlakan (2012b) mukaan esimiehen tärkein tehtävä on suorituksen johtaminen. Tavoite- ja kehityskeskusteluiden yhteydessä esimies käy alaisensa kanssa läpi tulospalkkion mittarit ja he yhdessä miettivät, miten kukin juuri omassa tehtävässään voi vaikuttaa Metropolian strategisten tavoitteiden saavuttamiseen.

Rahallisen palkitsemisen kysymysosiossa annetut arviot olivat heikentyneet huomattavasti opetushenkilöstön keskuudessa. Tyytymättömyys tuli esille voimakkaasti myös vapaissa vastauksissa. Vaikutusmahdollisuus oman peruspalkan määrään koetaan olemattomaksi. Metropoliaassa taulukkopalkkojen lisäksi opettajan henkilökohtaiseen palkkaan vaikuttavat hänen tehtäviensä vaativuus, ammattitaitonsa ja työsuorituksen-

sa. Ohjeiden mukaan nämä arvioidaan kokonaisarviointina yleensä kehityskeskustelun yhteydessä. Metropolissa ei ole käytössä toimivaa henkilökohtaiseen suoritukseen perustuvaa palkitsemisjärjestelmää. Korotukset tehdään työehtosopimuksen mukaisina järjestelyerinä ja euromääräiset korotukset jäävät pieniksi. Keväällä 2014 tehtiin myös päätös, että näitä järjestelyeriä ei makseta toistaiseksi ollenkaan.

Yleisesti ottaen kokemus oikeudenmukaisuudesta on melko hyvällä tasolla. Kevään 2012 palkitsemiskyselyssä sekä vuoden 2011 Party-kyselyssä esille nousi selkeimmin epäoikeudenmukaisuuden kokemuksena tekniikan opettajaryhmän saama saatavuuslisä. Kevään 2013 ja 2014 kyselyissä tuli voimakkaasti esille sama viesti. Henkilöstö kokee myös, että henkilökohtainen peruspalkka ja maksettavat palkankorotukset eivät määräydy tehtävien vaativuuden, henkilön osaamisen eikä suoriutumisen perusteella. Oikeudenmukaisuuden kokemuksesta on syytä huolehtia, sillä Elon ym. (2009, 9) tutkimuksen mukaan Ihmisen hyvinvoinnin ja terveyden kannalta haitallista on ponnisteluihin nähden liian vähäinen työn palkitsevuus. Henkilö voi kokea työn palkitsevuuden monella tavalla, esimerkiksi henkisenä, sosiaalisena tai taloudellisena palkitsevuutena. (Elo & Ervasti & Teräsaho & Hemmilä & Lipponen & Salimäki. 2009, 9.)

4 Johtopäätökset

Korkeakoulu-uudistus on edennyt tutkimustyöni aikana siihen vaiheeseen, että Metropolialle on myönnetty toimilupa ja koulutusvastuukokonaisuudet ja uusi tuloksiin perustuva rahoitusmalli on astunut voimaan vuoden 2014 alusta lähtien. Metropolian uusittu organisaatio, jolla korkeakoulu pyrkii vastaamaan uuden rahoitusmallin tuomiin haasteisiin, astui myös kaikilta osin voimaan 1.1.2014. Tulosten aikaansaamiseen tarvitaan motivoitunutta henkilöstöä. Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, miten Metropolian nykyistä palkitsemisjärjestelmää tulisi kehittää, jotta se tukisi valittua strategiaa ja motivoisi sekä kannustaisi henkilöstöä parhaimmalla tavalla, jotta korkeakoulu selviää uuden rahoitusmallin tuomista haasteista.

Alan kirjallisuuden mukaan palkitsemisen vallitseva suuntaus on strateginen palkitseminen (Hakonen ym.2005; Henry ry 2007; Luoma ym. 2004). Suuntauksen mukaan työyhteisössä käytettävä palkitsemisjärjestelmä kytketään yrityksen tavoitteelliseen johtamiseen. Hyvin toimivan järjestelmän edellytys on, että johto paneutuu palkitsemi-

sen hoitamiseen. Johdon on sitouduttava tehtävään ja edellytettävä, että palkitsemisesta huolehditaan ja että siihen on olemassa tarvittavat valmiudet ja henkilöresurssit. Tarvittavat tehtävät, vastuut ja roolit pitää määritellä. Mitään valmista patenttiratkaisua ei ole olemassa.

Johdonmukainen palkitsemisjärjestelmä on prosessi, joka lähtee yrityksen tavoitteista ja etenee aina yksilön henkilökohtaisiin tavoitteisiin asti. Yhteensopivuusajattelun mukaan (Lahti ym. 2004) hyvä järjestelmä ei voi olla irrallaan organisaatiosta, vaan sen tulee tukea yrityksen strategisten tavoitteiden saavuttamista. Palkitsemisjärjestelmän kehittämisen lähtökohtana pitää olla yhteisen edun tavoittelu. Kaikilla yhteisöön kuuluvilla tulee olla yhteinen päämäärä, jota kohti kuljetaan. Palkitsemisjärjestelmän prosessin tulee olla kaikkien tiedossa ja kuvattuna selkeästi ja ymmärrettävästi, ilman minäänlaisia monitulkintaisuuden mahdollisuuksia.

Metropoliassa on tehty paljon hyviä toimenpiteitä palkitsemisjärjestelmän kehittämiseksi sekä jo aikaisemmin että tämän tutkimustyön aikana. Strategisen palkitsemisen suurin oivallus on kuitenkin vielä hyödyntämättä. Organisaatio voi saada aitoa kilpailuetua toisiin nähden hyvin toimivalla, omista lähtökohdista rakennetulla ja strategiasta johdetulla palkitsemisjärjestelmällä, mitä Metropoliassa ei ole vielä hyödynnetty.

Metropolian intranetsivulla on kokonaispalkitsemisen viitekehys, johon on kuvattu korkeakoulun kokonaispalkitsemisen aineelliset ja aineettomat elementit. Palkitsemisjärjestelmää ei ole kuitenkaan kytketty riittävässä määrin organisaation tavoitteelliseen johtamiseen. Palkitsemisjärjestelmään liittyvistä prosesseista ei huolehdita koko yrityksen tasolla eikä kaikissa yksiköissä. Järjestelmä toimii liian irrallisena osana organisaatiota. Ylimmän johdon tehtävänä on huolehtia, että palkitseminen tukee yrityksen strategisten tavoitteiden toteutumista ja huomioi koko organisaation. Johdon on myös huolehdittava siitä, että esimiehet, päälliköt ja asiantuntijat osaavat käyttää palkitsemisjärjestelmää johtamisen välineenä. Tarvittavista valmiuksista ja palkitsemisestä tiedottamisesta ei ole huolehdittu riittävässä määrin.

Sydänmaanlakka (2012a), Helsilä ja Salojärvi (2009) sekä Kauhanen (2010) painottavat suorituksen johtamisen merkityksellisyyttä johtamisen kulmakivenä. Suorituksen johtaminen, joka on johtamisen perusprosessi, ei toimi Metropoliassa tällä hetkellä. Tämä tuli selkeästi esille tutkimuksen aikana. Tavoite- ja kehityskeskustelut ovat suorituksen johtamisen tärkein työkalu, ja ne käydään Metropoliassa tyypillisesti ryhmäkes-

kusteluina. Esimiehen halutessa tai tarpeen vaatiessa tavoite- ja kehityskeskusteluja suositellaan käytävän myös yksilötasolla. Suositus ei kuitenkaan riitä, vaan tavoite- ja kehityskeskustelut tulee käydä jokaisen henkilön kanssa yksilötasolla.

Esimiehet tarvitsevat ohjausta kyetäkseen johtamaan alaistensa suoritusta. Monet esimiehet kaipaavat tukea ja rohkaisua selkeiden tavoitteiden asettamiseen, esimiestyössä vaadittavaan jämmäkkyyteen ja erityisesti tilanteisiin, joissa on tartuttava vaikeisiin asioihin, esimerkiksi kohdattava alaisensa ikävässä asiassa, ja osatakseen viedä kehityskeskustelut läpi onnistumislähtökohtaisesti. Keskustelut käydään liian usein teatraalisesti, koetaan, että on pakko tehdä.

Motivaation ymmärtäminen on yksi keskeisiä osa-alueita asiantuntijoiden johtamisessa. Tampoe (1996), Bauer ym. (2007), Deci ja Ryan (1985) sekä Luoman ym. (2004) tutkimusten mukaan pelkkä raha ei riitä asiantuntijan motivoitumisen perustaksi, sillä erityisesti osaajia motivoi itse työ, palaute, oma kehittyminen, henkilökohtainen kasvu, autonomisuus ja haastavat saavutukset. Asiantuntijoiden motivointi ja sitouttaminen on erityisen tärkeää niissä organisaatioissa, joissa menestymisen edellytys on osaavat ihmiset (Luoma ym. 2004, 20). Suorituksen johtamisen tehtävä on johtaa juuri näitä edellä mainittuja tekijöitä ja ohjata asiantuntijat toimimaan organisaation parhaaksi yhteisenä voimana. Tämän toteutumiseen tarvitaan osaavia esimiehiä. Golemanin (1995, 1996) mukaan yksi tärkeä esimiehen ominaisuus motivaation johtamisessa on tunneäly. Hänen mukaansa on tärkeää, että ihmiset saavat palautteen myötä olennaista informaatiota pystyäkseen hoitamaan työtehtävät mahdollisimman hyvin.

Metropolian ylin johto ymmärtää osaavan ja sitoutuneen henkilöstön merkityksen organisaation strategisena resurssina. Organisaatio erottuu strategiansa erinomaisena toteuttajana kuitenkin vasta sitten, kun kaikki organisaation jäsenet työskentelevät yhteisten tavoitteiden eteen olosuhteista riippumatta. Metropolissa on tehtävä vielä paljon työtä sen hyväksi, että organisaatiossa työskentelevät ihmiset saadaan käytännössä mukaan tekemään työtä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Henkilöstön mukaan saaminen käytännön tasolla on ratkaisevaa, sillä organisaation henkilöstö on se resurssi ja voimavara, joka viime kädessä toteuttaa strategiset tavoitteet ja vision.

Tärkeä toimenpide jatkossa on huolehtia siitä, että henkilöstöä johdetaan ja kehitetään strategialähtöisesti ylimmän johdon toimesta. Vaikka organisaatio on uudistettu ja motivoituneen ja osaavan henkilöstön merkitys tiedostetaan, vaarana on kuitenkin, että

johtaminen on liian rationaalista ja henkilöstön kuuleminen, hyvinvointi ja palkitseminen jäävät liian vähälle huomiolle. Elon ym. (2009, 61) tutkimuksessa tuli selkeästi ilmi, että palkitsemisen menettelytapojen oikeudenmukaisuus ja erityisesti organisaation päätöksenteon oikeudenmukaisuus ovat vahvasti sidoksissa työhyvinvointiin ja siten tuloksellisuuteen.

Yksittäinen palkitsemistapa on osa organisaation palkitsemisjärjestelmää. Metropolian yliopettajan, lehtorin ja laboratorioinsinöörin kuukausittain maksettava rahapalkka määräytyy sekä palveluvuosien että tehtävien vaativuuden, ammattitaidon ja työsuorituksen mukaan. Tehtävän vaativuutta määriteltäessä käsitellään pelkästään tehtävää riippumatta tekijästä. Mielestäni tekniikan opettajille maksettavaan saatavuuslisään ei ole mitään perusteita. Se on vanha jäännös, josta on syytä hankkiutua eroon. Sen sijaan asiantuntijan henkilökohtainen suoriutuminen ja suoriutumisen arviointi tulee linkittää Metropolian strategiaan ja tavoitteisiin ja sitä kautta palkkaan.

Luotan siihen, että tämän opinnäytetyön perusteella Metropolialla on hyvät työkalut jatkaa palkitsemisjärjestelmän kehitystyötä, sillä tutkimus selvitti hyvin työntekijöiden näkemystä nykyjärjestelmästä sekä sen vahvuuksista ja heikkouksista. Lisäksi viitekehys sisältää tuoreimpia tietoja ja tutkimustuloksia palkitsemisen parhaista käytännöistä ja niiden vaikutuksista motivaatioon ja sitoutumiseen. Mahdollinen jatkotutkimuksen aihe on selvittää henkilöstön osaamisen ja tavoiteasettelun nykytila ja mahdolliset kehittämistarpeet ja -kohteet sekä tavoiteasettelun, seurannan ja palkitsemisen keskinäiset suhteet ja painotukset.

4.1 Jatkotoimenpiteet

Jatkokehitykseksi ehdotan seuraavia toimenpiteitä:

1. Kokonaispalkitsemisen viitekehys päivitetään ja tuodaan kokonaispalkitsemisen elementit vielä selkeämmin esille.

2. Suorituksen johtaminen otetaan osaksi käytännön esimiestyötä

Palkitseminen vaikuttaa yksilön ja ryhmän toimintaan ja sitä kautta yrityksen menestykseen. Palkitsemisen tyypillisimmät hyödyt ovat korkeampi tuottavuus, parempi laatu, laskeneet kustannukset, vähentyneet poissaolot sekä henkilöstön työasenteiden muu-

tos (Hulkko ym. 2002, 37). Vaikka asiantuntijan suoriutumista ohjaa pääasiallisesti sisäinen motivaatio, on rahapalkalla kuitenkin oma merkityksensä, sillä asiantuntijatyössä se koetaan työnantajan arvostuksen mittarina (Luoma ym. 2005). Rynesin & Gerhardin & Minnetten. (2004) mukaan palkka on voimakas motivaatiotekijä, sillä ihmiset käyttäytyvät päinvastoin kuin sanovat. Zhou ym. (2009, 5–6.) päätyivät omassa tutkimuksessaan siihen, että ulkoisella palkitsemisella ja sisäisellä motivaatiolla on toisiaan täydentävä yhteisvaikutus työntekijän innovatiiviseen käyttäytymiseen.

Ehdotankin, että Metropoliaassa tällä hetkellä käytössä oleva kokonaispalkitsemisen viitekehys päivitetään ja kokonaispalkitsemisen elementit tuodaan esille yksinkertaisesti ja selkeästi (ks. liite 11). Palkitsemistapaa hiirellä napauttamalla avautuu uusi ikkuna, jossa on kuvattu kyseistä palkitsemistapaa syvällisemmin. Rahallisen palkitsemisen elementit kuvataan ja tuodaan selkeämmin esille Metropolian omat rahallisen palkitsemisen tavat (ks. liite 12). Metropolia Akatemiassa tehtävien koulutusten yhteydessä esimiesten ja muun henkilöstön palkitsemistietämystä lisätään.

Myös suorituksen johtaminen kuvataan ja kerrotaan, mistä siinä on kysymys ja miten tavoite ja kehityskeskustelut linkittyvät suoritusjohtamisprosessiin, sillä suorituksen johtamisen täytyy toimia. Esimiehen tulee osata johtaa tavoitteet organisaation tavoitteista ja tehdä alustensa kanssa realistinen toteuttamissuunnitelma. Nostan suorituksen johtamisen esille, sillä se on tärkein johtamisprosessi. Sydänmaanlakan (2012b, 83) mukaan suorituksen johtamisprosessissa on neljä selkeää elementtiä: tavoitteiden asettaminen, seuranta, palaute ja kehittäminen.

Metropolia Akatemian rooli koulutuksen toimeenpanijana ja henkilöstöhallinnon yhteistyökumppanina on tärkeä, ja sen asema vahvistui vuoden 2014 alusta entisestään. Akatemian rooli on kouluttaa esimiehiä johtamiseen ja käymään tavoite- ja kehityskeskustelut laadukkaasti niin, että he osaavat viedä strategiset tavoitteet suorituksen johtamisessa jokaisen työtehtävän tasolle. Arjen tasolla keskustellaan ja annetaan palautetta etenemisestä. Palaute kulkee molempiin suuntiin. Kouluttaminen on välttämätöntä, sillä Metropoliaassa on paljon esimiehiä ja alaisia, jotka eivät tiedä, mitä suorituksen johtaminen oikeasti tarkoittaa. Suosittelen myös, että Metropoliaassa hyödynnetään esimieskoulutusten yhteydessä liitteestä 1 esitetyt motivointistrategiat.

4.2 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus

Tutkimuksen tekijän tulee aina arvioida tekemänsä työn validiteetti ja reliabiliteetti. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa näihin termeihin turvaututaan silloin, kun halutaan arvioida, voidaanko johonkin tutkimukseen tai siinä esitettyyn väitteeseen luottaa. (Koskinen & Alasuutari & Peltonen 2005, 253.) Validiteetti, suomeksi pätevyys, tarkoittaa sitä, että tutkitaan oikeita asioita (Kananen 2009, 87). Koskisen, Alasuutarin ja Pelkosen (2005) mukaan validiteetilla ymmärretään sitä, missä määrin tietty väite, tulkinta tai tulos mittaa sitä, mitä sillä sanotaan mitattavan. Validiteetin lajeina pidetään sisäistä ja ulkoista validiteettia. Sisäinen validiteetti merkitsee tulkinnan sisäistä loogisuutta ja ristiriidattomuutta. Ulkoinen validiteetti puolestaan ottaa kantaa siihen, ovatko tulokset yleistettävissä. (Koskinen ym. 2005, 254.)

Pätevältä mittarilta edellytetään, että se kuvaa mahdollisimman hyvin sitä ilmiötä, jota halutaan mitata (Koskinen ym. 2005, 254). Mittari on validi silloin, kun se mittaa sitä, mitä sen tuleekin mitata. Validiteetti voidaan varmistaa käyttämällä tarkoitukseen sopivaa tutkimusmenetelmää ja mittaria sekä mittaamalla oikeita asioita. (Kananen 2009, 87.) Validius on hyvä varmistaa etukäteen. Tämä onnistuu huolellisella suunnittelulla ja tarkoin harkitulla tiedonkeruulla. Tutkimuslomakkeen kysymysten tulee mitata yksiselitteisesti oikeita asioita ja kysymysten tulee kattaa koko tutkimusongelma. (Heikkilä 2004, 29.)

Johdimme palkitsemisen kyselytutkimuksen kysymykset palkitsemisen parhaiden käytäntöjen teorioiden pohjalta. Kysymykset esitettiin väittäminä ja ne olivat yksiselitteisiä. Työterveyslaitoksen Parempi työyhteisö -kyselyn kysymykset on kehitetty työstressiä ja organisaatiokäyttäytymistä selittävien teorioiden pohjalta näkökulmanaan terve ja tuottava organisaatio. Molempien kyselyiden avulla saaduista tiedoista pystytään tekemään objektiivisia havaintoja, mikä osaltaan vahvistaa tutkimuksen luotettavuutta ja paikkansapitävyyttä. Kaikki tutkimusprojektin vaiheet on dokumentoitu siten, että tutkimuksen lukijat, mukaan lukien tarkastajat, voivat varmistua asioiden oikeasta kulusta, vaikka he eivät tietenkään esimerkiksi voisikaan uusia samaa osallistuvan havainnoinnin työsuoritusta. Palkitsemisen kyselytutkimuksen validiteettia heikentää se, että kyselyn kattavuus jäi molemmilla kyselykerroilla 10 prosenttiin. Party-kyselyn vastaajamäärä oli kattava, sillä ensimmäisellä vastauskerralla kyselyyn osallistui 69 prosenttia ja toisella 78 prosenttia koko henkilöstöstä.

Reliabiliteetti puolestaan ilmaisee tutkimustulosten luotettavuutta. Se mittaa sitä, kuinka tarkasti kyseinen tulos olisi toistettavissa, mikäli tutkimus uusittaisiin. Mittausprosessin reliabiliteetti on sen luotettavuutta. (Koskinen ym. 2005, 254.) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa luotettavuudella tarkoitetaan mittarin johdonmukaisuutta; sitä, että se mittaa aina kokonaisuudessaan samaa asiaa (Mittarin reliabiliteetti). Tämän tutkimuksen mitareina käytettiin koko henkilöstölle suunnattuja kyselyitä. Tehdyt kyselyt toteutettiin molemmilla kerroilla samaa asiaa mittaavina yksiselitteisinä väittäminä. Tutkimuksen reliabiliteetti toteutuu, koska tehdyt kyselyt ovat toistettavissa joko samassa tai jossakin toisessa organisaatiossa.

Reliabiliteetin todentaminen on huomattavasti yksinkertaisempaa kvantitatiivisissa tutkimuksissa, joissa periaatteessa, ja usein myös käytännössä, tutkimuksen keskeiset vaiheet voidaan todella toistaa. Tulos ei todennäköisesti kuitenkaan todellisuudessa ole täsmällisesti sama, koska esimerkiksi kyselytutkimukseen vastaava henkilö voi antaa toisella vastauksella hieman erilaisen vastauksen, johtuen lukemattomista psykologisista tekijöistä.

Koskinen ym. (2005, 255) mukaan laadullisessa tutkimuksessa reliabiliteetti voidaan ymmärtää tulinnan samansuuntaisuutena tutkijasta riippumatta. On hyvä kuitenkin muistaa, mitä varten tutkimusta tehdään. Onko tutkimuksen tarkoituksena täydellisen virheetön tuotos vai uuden tiedon hankinta? Tutkimuksen taustamateriaalina käytetty kirjallisuus, dokumentoitu aineisto sekä kyselytutkimusten yksiselitteiset tulokset vahvistavat tämän tutkimuksen reliabiliteettia ja validiteettia.

4.3 Oma ammatillinen kehittyminen

Tutkintotyön tavoitteena oli kehittää Metropolia Ammattikorkeakoulun palkitsemisjärjestelmää. Innostukseni aiheeseen lähti oman ammatillisen osaamisen kehittämisestä. Itselläni on lähes kolmenkymmenen vuoden kokemus palkka- ja henkilöstöhallinnon töistä erikokoisissa organisaatioissa. Neljä viime vuotta olen toiminut yrittäjänä perustamassani kokonaispalkitsemisen kehittämiseen erikoistuneessa yrityksessä. Olen erittäin tyytyväinen aihevalintaani, koska nyt ymmärrän kokonaispalkitsemisen merkityksen yhä syvällisemmin ja strategisen linkityksen tärkeyden organisaation vision toteutumiseen. Lisäksi olen pystynyt hyödyntämään sekä luennoilla oppimiani asioita että kaikkia tekemiäni oppimistehtäviä suoraan työelämään, sillä Metropolian tarjoama ope-

tus on erittäin ammattitaitoista ja työelämälähtöistä. Opinnäytetyössä käytettyä palkitsemiskyselyä olen pystynyt hyödyntämään omassa yritystoiminnassani. Kaiken kaikkiaan tämä opinnäytetyöprosessi on antanut minulle mahdollisuuden kehittää omaa ammatillista osaamistani merkittävästi.

Kehittämistehtävä oli ammatillisen osaamiseni syvällistä kehittämistä ja siksi erittäin mielenkiintoinen heti alusta alkaen. Opinnäytetyöni oli erittäin haastava, sillä otin tehtävän lähtökohdaksi käsillä olevan korkeakoulujen ison muutoksen. Tein heti alussa päätöksen, että en rajaa työtäni pelkästään osaan palkitsemisen kehittämistä vaan haluan tarkastella palkitsemisjärjestelmän toimivuutta asiantuntijan kokonaispalkitsemisen näkökulmasta. Ongelmana matkan varrella oli enemmänkin aiheen pitäminen kompaktina, asiantuntijan palkitsemista neljästä näkökulmasta tarkastelevana työnä kuin oman innostukseni puute. Kehittämistehtävän aihe miellettiin korkeakoulussa todella tärkeäksi, ja se sai myös johtotason hyväksynnän ja kannustuksen alusta alkaen. Metropoliasa oli kuitenkin menossa koko opinnäytetyöni ajan niin suuria ja vaativia muutoshankkeita, että niillä oli väistämättä merkitys tämän työn etenemiseen ja tuloksiin.

Prosessina tutkintotyö on ollut haastava. Aiheeseen paneutuminen on vaatinut paljon aikaa ja erilaisten lähteiden tutkimista. Halusin keskittyä työssäni kokonaispalkitsemisen kehittämiseen enkä pelkästään rahalliseen palkitsemiseen, jonka osaamista minulla oli jo etukäteen huomattavasti enemmän. Yhteistyö toimeksiantajani, henkilöstöjohtaja Pekka Laaksosen, sekä ohjaajani, tutkintovastaava Anne Perkiön kanssa sujui erittäin hyvin. Koska en ollut työsuhteessa Metropoliaan, minulla ei ollut samanlaisia mahdollisuuksia vaikuttaa projektin vaiheiden etenemiseen, kuin mitä olisi ollut, jos olisin ollut työsuhteessa. Tämä vaikutti myös osaltaan projektin keston. Projektin kokonaisaika oli suhteellisen pitkä, noin kaksi vuotta. Hyvä puoli tässä oli kuitenkin se, että asioita ehdittiin valmistella huolellisesti. Henkilökohtaisesti olen tyytyväinen tutkimustyöhöni ja sen tuottamaan ammatilliseen kehittymiseen.

Lähteet

- Anttila, Pirkko 2005. Tutkiva toiminta ja ilmaisuus, teos, tekeminen. Akatiimi Oy, Hamina.
- Bauer & Rehr & Harteis 2007. Measurement of learning culture: A motivational approach. Asiantuntijaryhmän Mmotivaatio. Oulun Yliopisto, edutool oppimisympäristö. oppimistehtävä.
[Http://edutool.wikispaces.com/Asiantuntijaryhm%C3%A4+Motivaatio](http://edutool.wikispaces.com/Asiantuntijaryhm%C3%A4+Motivaatio). Luettu 1.1.2013.
- Deci, Edward & Ryan, Richard 1985. Intrinsic motivation and self-determination in human behavior. Plenum Press. New York.
- Elo, Anna-Liisa & Ervasti, Jenni & Teräsaho, Mia & Hemmilä, Petri & Lipponen, Jukka & Salimäki, Aino. 2009. Oikeudenmukaisella palkitsemisella kohti hyvinvointia ja tulokellisuutta: tutkimus kahdessa yliopistossa. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 50/2009.
- Goleman, Daniel 1996. Emotional Intelligence. Why it can matter more than IQ. Bloomsbury Publishing Plc, 2 Soho Square, London W1V 6HB.
- Goleman, Daniel 1998. Working with Emotional Intelligence. A Bantam Books. New York.
- Gustafsson, Rolf & Jokinen, Antti 1997. Palkitse työmenestys. Kauppakaari Oy, Helsinki.
- Hakonen, Anu 2006, Lisensiaattityö, Tulospalkkauksen merkitys henkilöstölle ja sen vaikutukset yksilöiden toimintaan Tutkimus palkitsemisen reflektioteorian toimivuudesta [Http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/AH_Lis06.pdf](http://www.palkitseminen.tkk.fi/pdf_kansio/AH_Lis06.pdf). Luettu 21.10.2013.
- Hakonen, Niilo & Hakonen, Anu & Hulkko, Kiisa & Ylikorkala, Anna 2005. Palkitse taitavasti. WSOY, Helsinki.
- Heikkilä, Tarja 2004. Tilastollinen tutkimus. 5., uudistettu painos. Edita Publishing. Helsinki.
- Heikkinen, Hannu & Rovio, Esa & Syrjälä, Leena 2006. Toiminnasta tietoon: toimintatutkimuksen menetelmät ja lähestymistavat. Kansanvalistusseura. Helsinki.
- Henry ry. 2007. Kohti strategista palkitsemista. Palkitsemisraportti. Henkilöstöjohdon ryhmä-HENRY ry-Strategisen palkitsemisen jaos 22.3.2007.
- Helsilä, Martti & Salojärvi Sari 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Talentum, Helsinki.
- Hulkko, Kiisa & Hakonen, Anu & Hakonen, Niilo & Palva, Anu 2002. Toimiva tulospalkkaus. WSOY, Helsinki.
- Kananen, Jorma 2009. Toimintatutkimus yrityksen kehittämisessä. Jyväskylän Ammatikorkeakoulun julkaisuja -sarja. Juvenes Print, Tampere.

Kaplan, Robert & Norton, David 1996. The Balanced Scorecard. Harvard Business Boston: School Press.

[Http://books.google.fi/books?id=mRHC5kHXczEC&dq=Kaplan:+The+Balanced+Scorecard&printsec=frontcover&source=bn&hl=fi&ei=LKXhS4SZGYTAQbY78nzDg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CCMQ6AEwAw#v=onepage&q&f=false](http://books.google.fi/books?id=mRHC5kHXczEC&dq=Kaplan:+The+Balanced+Scorecard&printsec=frontcover&source=bn&hl=fi&ei=LKXhS4SZGYTAQbY78nzDg&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=4&ved=0CCMQ6AEwAw#v=onepage&q&f=false).
Luettu 5.4.2013.

Kauhanen, Juhani 2010. Suorituksen johtaminen ja palkitseminen. Hansaprint Oy, Vantaa

Katzenback, Jon 2000. Peak Performance: Aligning the Hearts and Minds of your Employees. Harvard Business School Press. USA

[Http://web.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=3717fdc8-3aa6-435f-869f-b5c917b3a149%40sessionmgr111&vid=9&hid=120](http://web.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=3717fdc8-3aa6-435f-869f-b5c917b3a149%40sessionmgr111&vid=9&hid=120). Luettu 8.4.2013.

Kim, Chan & Mauborgne, Renee 2005. Sinisen meren strategia. Suomennos Maarit Tillman Talentum, Helsinki.

Kumar, Singh Satyendra 2012. Motivation as a Strategy to enhance Organizational Productivity. Academic Journal. 7 July 2012.

Kohn, Alfie 2001. Harvard Business Review on Compensation. Harvard Business School Publishing Corporation, USA.

Konkola, Riitta 2012. Metropolian tulevaisuus.

[Https://tuubi.metropolia.fi/portal/group/tuubi/tiedotteet1?p_p_id=eduixannouncement_WAR_eduixannouncementportlet&action=view&articleId=1754514](https://tuubi.metropolia.fi/portal/group/tuubi/tiedotteet1?p_p_id=eduixannouncement_WAR_eduixannouncementportlet&action=view&articleId=1754514). Luettu 11.12.2012.

Koskinen, Ilpo & Alasuutari, Pertti & Peltonen, Tuomo 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino, Tampere.

Lahti, Carita & Tarumo, Saara & Vartiainen, Matti 2004. Palkkausjärjestelmien kehittäminen. Edita Oy, Helsinki.

Luoma, Kirsi & Troberg, Elisa & Kaajas, Sani & Norlund, Hanna 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

Leventhal 1980, Procedural Justice. Teoksissa Luoma, Kirsi & Troberg, Elisa & Kaajas, Sani & Norlund, Hanna 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki. Hulkko, Kiisa & Hakonen, Anu & Hakonen, Niilo & Palva, Anu 2002. Toimiva tulospalkkaus. WSOY, Helsinki.

Metropolia Ammattikorkeakoulu 2013a.

[Http://www.metropolia.fi/tietoa-metropoliasta/](http://www.metropolia.fi/tietoa-metropoliasta/). Luettu 15.1.2013.

Metropolia Ammattikorkeakoulu 2013b.

[Https://tuubi.metropolia.fi/portal/group/tuubi/henkilokunnalle/henkilostoasiat](https://tuubi.metropolia.fi/portal/group/tuubi/henkilokunnalle/henkilostoasiat). Luettu 15.2.2013.

Metropolia Ammattikorkeakoulu 2013c.

[Https://tuubi.metropolia.fi/portal/group/tuubi/henkilokunnalle/strateginenjohtaminen/strategia](https://tuubi.metropolia.fi/portal/group/tuubi/henkilokunnalle/strateginenjohtaminen/strategia). Luettu 16.4.2013.

Mittarin reliabiliteetti.

[Http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/mittaaminen/luotettavuus.html). Luettu 3.5.2014.

Moisio, Elina & Lempiälä, Tea & Haukola, Timo 2009. Palkitseminen ja innovatiivisuus. Tutkimustuloksia ja havaintoja rahallisesta palkitsemisesta innovatiivisilla työpaikoilla. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisu 47/2009. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Mustaranta, Maria. 2014. Helsingin Sanomat. Työelämä: Pomoni on kamala. 23.3.2014, D2–D3.

Numminen, Mikko. 2014. Palkka on sijoitus. Life Magazine. Mandatum life kevät-kesä 2014, 20.

OKM 2012. Korkeakoulujen rakenteellinen kehittäminen. Hallituksen esitys eduskunnalle laeiksi ammattikorkeakoululain sekä opetus- ja kulttuuritoimen rahoituksesta annetun lain 26 ja 48 §:n muuttamisesta.pdf. Luonnos. 1.10.2012.

[Http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_uudistus/aineistot/liitteet/amk_lakiluonnos.pdf](http://www.minedu.fi/export/sites/default/OPM/Koulutus/ammattikorkeakoulutus/ammattikorkeakoulu_uudistus/aineistot/liitteet/amk_lakiluonnos.pdf).

Parempi työyhteisö -kysely 2011.

[Https://tuubi.metropolia.fi/portal/group/tuubi/henkilokunnalle/henkilostoasiat/tyohyvinvointi/parempi-tyoyhteiso-kyselyn-tulokset](https://tuubi.metropolia.fi/portal/group/tuubi/henkilokunnalle/henkilostoasiat/tyohyvinvointi/parempi-tyoyhteiso-kyselyn-tulokset). Luettu 1.8.2012.

Parempi työyhteisö -kysely 2013.

[Https://tuubi.metropolia.fi/portal/group/tuubi/henkilokunnalle/henkilostoasiat/tyohyvinvointi/parempi-tyoyhteiso-kyselyn-tulokset](https://tuubi.metropolia.fi/portal/group/tuubi/henkilokunnalle/henkilostoasiat/tyohyvinvointi/parempi-tyoyhteiso-kyselyn-tulokset). Luettu 4.1.2014.

Rantamäki, Tomi & Kauhanen, Juhani & Kolari, Anu 2006. Onnistu palkitsemisessa. WSOY, Helsinki.

Rynes, Sara & Gerhart, Barry & Minette, Kathleen 2004. The importance of pay in employee motivation: Discrepancies between what people say and what they do. Human Resource Management, Winter 2004.

[Http://proquest.umi.com/pqdlink?did=750777791&sid=1&Fmt=6&clientId=23398&RQT=309&VName=PQD](http://proquest.umi.com/pqdlink?did=750777791&sid=1&Fmt=6&clientId=23398&RQT=309&VName=PQD).

Snellman, Kenneth & Uusitalo, Roope & Vartiainen, Juhani 2003. Tulospalkkaus ja teollisuuden muuttuva palkanmuodostus. Edita Prima Oy, Helsinki.

Sydänmaanlakka, Pentti 2012a. Älykäs johtaminen. Talentum, Helsinki.

Sydänmaanlakka, Pentti 2012b. Älykäs organisaatio. 8..painos. Talentum, Helsinki.

Sistonen, Samuli 2008. Paranna tulokisa ja palkitse. Talentum. Helsinki.

Thinbault, John & Walker, Laurens. Teoksessa Kim, Chan & Mauborgne, Renee 2005. Sinisen meren strategia. Suomennos Maarit Tillman Talentum, Helsinki.

Tompoe, Mahen 1996. Motivating Knowledge Workers - the Challenge for the 1990s. Teoksessa Luoma, Kirsi & Troberg, Elisa & Kaajas, Sani & Norlund, Hanna 2004. Ei ainoastaan rahasta – osaamisen kokonaispalkitseminen. Kustannusosakeyhtiö Tammi, Helsinki.

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

Vartiainen, Matti & Kauhanen, Juhani 2005. Palkitseminen globaalissa Suomessa. WSOY, Helsinki.

Vartiainen, Matti & Nurmela Kirsi 2002. Tavoitteet ja tulkinnat – motivaatio ja palkitseminen työelämässä. Teoksessa Salmela-Aro, Katariina & Nurmi, Jari-Erik. Mikä meitä liikuttaa? Modernin motivaatiopsykologian perusteet. Jyväskylä: PS Kustannus.

Zhou, Yu & Zhang, Yingying & Montoro - Sanchez , Ángeles 2009. How do the reward approaches affect employees innovative behaviors? - An empirical study in Chinese enterprises.

[Http://web.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/detail?vid=4&sid=c3f6967e-aa01-4d07-b92a-e595eb54bfb1%40sessionmgr112&hid=126&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bsh&AN=44257397](http://web.ebscohost.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/detail?vid=4&sid=c3f6967e-aa01-4d07-b92a-e595eb54bfb1%40sessionmgr112&hid=126&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#db=bsh&AN=44257397). Luettu 21.10.2013.

Motivointistrategiat

Motiivi

Saavutus

Indikaattori

Tällä tavalla motivoituneet ihmiset ovat yleisesti dynaamisia, ottavat vastaan haasteellisia tehtäviä ja asettavat tavoitteet korkealle. He työskentelevät kovasti saavuttaakseen asetetut tavoitteet. Tällaiset ihmiset saavat tyydytystä vaikeiden ja haasteellisten tehtävien suorittamisesta korkeiden, itse asettamiensa standardien mukaisesti.

Motivointistrategia

Annetaan työntekijälle riittävästi itsenäisyyttä, ylennyksiä, tunnustusta ja palkkoita heidän saavutuksistaan.

Motiivi

Asema ja arvostus

Indikaattori

Tällä tavalla motivoituneet ihmiset pyrkivät olemaan arvovaltaisia / autoritäärisiä muiden kanssa työskennellessään. He saattavat luokitella ihmisiä statusryhmiin ja valikoiden toimia erilaisella tavalla eri luokkaan luokittelemansa ihmisen kanssa.

Motivointistrategia

Tällaisen tarpeen toteuttamista ei pidä rohkaista, koska se ei ole organisaatiolle hyväksi. Käytännössä tällaisen tarpeen ilmenemistä on kuitenkin hankala täysin eliminoida. Näin ollen tällaisia henkilöitä pitäisi yrittää motivoida pitämään omat ja organisaation intressit tasapainossa.

Motiivi

Valta

Indikaattori

Näin motivoituneet ihmiset haluavat aseman, jossa he voivat vaikuttaa muihin tai hallita muita. Vallanhimo voi ilmetä kahdella hyvin erilaisella tavalla:

- Yksi tyyppi korostaa henkilökohtaista valtaa. Tällaiset yksilöt pyrkivät hallitsemaan ja haalimaan / herättämään henkilökohtaista uskollisuutta. He vaikuttavat muihin enemmän henkilökohtaisten valtarpeittensa kuin organisaation tilanteen asettamien vaatimusten vuoksi.
- Toinen tyyppi korostaa institutionaalista valtaa. Tällaiset yksilöt eivät pyri henkilökohtaiseen alistamiseen vaan henkilöttömään sitoutumiseen organisaation asettamien vaatimusten toteuttamiseksi.

Motivointistrategia

Tällaisille ihmisille pitää antaa riittävästi valtaa heidän vastuuntuntonsa purkamiseen organisaation strategian, päämäärien tavoitteiden mukaisesti. Heitä pitäisi kuitenkin hillitä vallan käytössä omien intressien suhteen ja organisaation intressejä vastaan.

Motiivi

Hyväksyminen

Indikaattori

Näin motivoituneet ihmiset nauttivat toisten seurasta. He kiinnittävät enemmän huomiota toisiin ihmisiin ja heidän tunteisiinsa. Tällaiset ihmiset ovat ystävällisempiä, tuntevat olonsa kotoisaksi muiden kanssa toimiessaan ja ovat alttiimpia muodostamaan kontakteja muiden kanssa.

Motivointistrategia

Henkilöiden välisten suhteiden edistäminen ja sosiaalisten tapahtumien, kuten retkien ja lomakutsujen, järjestäminen. Tällaisen tarpeen liiallinen korostaminen ei kuitenkaan ole hyväksi organisaatiolle, koska se kuvastaa henkilön taipumusta enemmän henkilösuhteisiin kuin tehtäviin. Paremman ryhmähengen ylläpitämiseksi ja tehtävien häiriintymättömän suorittamisen vuoksi hyväksymistarpeeseen tarvitaan tasapainotettu lähestymistapa.

Motiivi

Päteminen / tunnustuksen tarve

Indikaattori

Ihmiset, joilla on tämä tarve, työskentelevät kovasti suorittaakseen heille annettun tehtävän. He yrittävät tehdä läsnäolonsa huomatuksi ja pyrkivät saamaan huomiota erinomaisen suorituksensa kautta.

Motivointistrategia

Henkilön työn/saavutusten arvostaminen, esimiehen antama positiivinen palaute.

Motiivi

Laajentuminen

Indikaattori

Ihmiset, joilla on tämä motiivi, nauttivat toisten auttamisesta ja yhteistyöstä toisten kanssa. He etsivät tilaisuuksia, joissa he voivat auttaa muita.

Motivointistrategia

Annetaan tilaisuus kouluttaa, opastaa ja valmentaa muita seminaareissa, workshoppeissa, mentorointiohjelmissa jne.

Motiivi

Itsenäisyys / riippumattomuus

Indikaattori

Ihmiset, joilla on tällainen tarve, haluavat tehdä päätökset itse hakematta kenenkään hyväksyntää. He haluavat toimia itsenäisesti ilman muiden, edes esimiesten, puuttumista / sekaantumista asioihin.

Motivointistrategia

Luodaan työympäristö, jossa muiden tarpeeton puuttuminen asioihin voidaan välttää ja ihmisillä on vapaus tehdä omat toimintasuunnitelmansa esimiehiltä saadun ohjeistuksen puitteissa.

Motiivi

Aktiivisuus

Indikaattori

Näin motivoitunut ihminen on aina aktiivinen, ahkera työntekijä ja aina jonkin tehtävän kimpussa.

Motivointistrategia

Tällainen henkilö pitää koko ajan pitää kiinni jossain organisaatiota hyödyttävässä tehtävässä.

Motiivi

Agressiivisuus

Indikaattori

Näin motivoitunut ihminen on väittelynhaluinen, äänekkäs, riidanhaluinen ja näitä ominaisuuksia käyttäen haluaa aina voittaa muut.

Motivointistrategia

Tällaisia ihmisiä pitäisi opastaa ja taivutella suuntaamaan energiansa aggressiivisuuden näyttämisen sijasta tuottavaan työhön, organisaation päämäärien ja tavoitteiden saavuttamiseen.

Motiivi

Riippuvuus

Indikaattori

Ihmisillä, joilla on suuri riippuvuuden tarve, on myös tarve hakea ohjeita ja turvaa muilta. Tällaiset ihmiset eivät kykene tekemään päätöksiä itsenäisesti.

Motivointistrategia

Liiallinen riippuvuus muista rapauttaa henkilön tuottavuutta ja tehokkuutta, koska henkilöltä puuttuu päätöksentekokyky ja itseluottamus. Tällaista henkilöä pitäisi motivoida tasapainoiseen lähestymistapaan siten, että riippuvuustaipumus saadaan rajoitetuksi tarpeelliseen esimiesten antaman opastuksen ja yrityksen sääntöjen noudattamiseen.

Motiivi

Turvallisuus

Indikaattori

Näin motivoitunut ihminen on turhautunut turvallisuuden puuttumisen työssä, taloudessa jne. Hän saattaa myös ilmaista turhautuneisuuttaan liittoutumalla, työskentelemällä kovasti tai paremmin ja muin keinoin, joilla välttää satunnainen työn ja elannon menetys.

Motivointistrategia

Tällaisille henkilöille pitäisi tarjota työsuhteen turvallisuus, henkivakuutus, riittävät terveyspalvelut, turvallinen työympäristö ja eläke-edut.

Motiivi

Olemassaolo

Indikaattori

Näin motivoitunut ihminen odottaa saavansa riittävästi palkkaa perustoimeentulon turvaamiseksi ja korottaa äänensä (vain), jos perustoimeentulo on uhattu.

Motivointistrategia

Tarjotaan palkkataso, joka kattaa ruuan, vaatetuksen ja asumiskustannukset

Ennakkotiedote ensimmäisestä palkitsemiskyselystä

Ennakkotietoa:

Vaikuta palkitsemisen kehittämiseen! Kysely avoinna toukokuun lopussa.

Metropolian palkitsemisjärjestelmän kannustavuutta pyritään kehittämään. Kehittämistyötä varten kartoitetaan henkilöstön näkemyksiä palkitsemisen nykytilasta ja pyydetään ideoita palkitsemisen kehittämiseksi.

Palkitseminen on kokonaisuus, johon vaikuttavat rahallisen palkitsemisen lisäksi itse työ ja sen organisointi, ammatillisen kasvun ja kehittymisen mahdollisuudet sekä tarjolla olevat henkilöstöedut.

Metropolian palkitsemisen kokonaisuus:

<p>TYÖ JA TYÖN ORGANISOINTI Nämä voidaan kokea palkitseviksi, kun toimivat hyvin</p>	<p>KASVU JA KEHITTYMINEN Näiden kautta ihminen näkee tulevaisuuteen ja sitoutuu</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Hyvä esimiestyö • Selkeät roolit ja työkokonaisuudet • Sujuvat toimintatavat • Mahdollisuus vaikuttaa • Osallistuminen • Palaute työstä 	<ul style="list-style-type: none"> • Pehdyttäminen • Toimivat kehityskeskustelut • Työntekijän tarjoama ja tukema koulutus • Ammatillinen kehittyminen • Osaamisen johtaminen
<p>RAHALLINEN PALKITSEMINEN Nämä ohjaavat toimintaa ja näillä palkitaan hyvästä työsuorituksesta</p>	<p>HENKILÖSTÖEDUT Näillä viestitetään ihmisten arvostusta, helpottavat työtä ja muuta elämää</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Henkilökohtainen peruspalkka, joka perustuu työn vaativuuteen, osaamiseen ja työsuoritukseen • Tilapäisestä tehtävien vaativuuden lisäksi maksetaan määräaikaista henkilökohtaista lisää • Tulospalkkio 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstöruokailu • Työmatkaseteli • Liikuntasetelit • Henkilöstötapahtumat • Terveystä ylläpitävät työolosuhteet • Joustavat työajan järjestelyt

Seuraa Tuubin tiedotteita kyselystä. Vastaamalla voit vaikuttaa, miten Metropolian henkilöstöä palkitaan.

Kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan xx kpl elokuvalippuja?

Vaikuta palkitsemisen kehittämiseen -kysely

Kyselytutkimus on Tuubissa ajalla 21.5.2012 - 31.5.2012.

Pekka Laaksonen

henkilöstöjohtaja

Kysely palkitsemisesta

Taustatiedot:

Tulosalue/klusteri (alasetoalikko):

Rehtorin vastuualue, Vararehtorin vastuualue, Hyvinvointi ja toimintakyky, Kulttuuri- ja luova ala, Liiketoimintaosaaminen, Rakennus- ja kiinteistöala, Teollinen tuotanto, Terveys- ja hoitoala, Tieto- ja viestintäteknologia, Henkilöstöpalvelut, Strategia- ja viestintäpalvelut, Talous- ja hallintopalvelut, Tietohallintopalvelut

Työskentelyaika Metropoliassa ja sen edeltäjäoppilaitoksissa

alle 1 vuosi

1 – 3 vuotta

4 – 9 vuotta

10 – 14 vuotta

15 vuotta tai enemmän

Henkilöstöryhmä: (alasetoalikko)

Opetushenkilöstö, Opetusta tukeva henkilöstö, Esimies

Ikäryhmä:

- 25 vuotta

26 – 35 vuotta

36 – 45 vuotta

46 – 55 vuotta

56 – 65 vuotta

66 -

Sukupuoli: Nainen Mies

Vastausasteikko kaikkiin kysymyksiin: (radiobutton)

5 = täysin samaa mieltä

4 = jonkin verran eri mieltä

3 =

2 = jonkin verran eri mieltä

1=täysin eri mieltä

- **Työ ja työn organisointi**

TYÖ JA TYÖN ORGANISOINTI

Nämä voidaan kokea palkitseviksi, kun toimivat hyvin

- Hyvä esimiestyö
- Selkeät roolit ja työkokonaisuudet
- Sujuvat toimintatavat
- Mahdollisuus vaikuttaa
- Osallistuminen
- Palaute työstä

1. **Saan esimieheltäni riittävästi tukea työtehtävieni hoitamiseen**
2. **Saan riittävästi palautetta esimieheltäni työsuorituksistani**
3. **Voin vaikuttaa päätöksiin, jotka ovat tärkeitä työni kannalta**
4. **Tulosyksikössäni roolit ja työkokonaisuudet on määritelty selkeästi**
5. **Minulla on mahdollisuus vaikuttaa tulosalueen/klusterin toimintaan**
6. **Minulla on mahdollisuus osallistua Metropolian toimintaan**

Avoin kysymys:

Miten kehittäisit työtä ja työn organisointia, jotta kokisit sen palkitsevana?

- **Kasvu ja kehittyminen**

KASVU JA KEHITTYMINEN

Näiden kautta ihminen näkee tulevaisuuteen ja sitoutuu

- Perehdyttäminen
- Toimivat kehityskeskustelut
- Työantajan tarjoama ja tukema koulutus
- Ammatillinen kehittyminen
- Osaamisen johtaminen

1. Olen tyytyväinen esimieheni kanssa käymieni tavoite- ja kehityskeskusteluiden laatuun
2. Työtehtäviini saamaani perehdytys on ollut riittävää
3. Olen tyytyväinen Metropolian tarjoamaan ja tukemaan koulutukseen
4. Amatilliset kehittymismahdollisuuteni Metropoliasa ovat hyvät
5. Voin käyttää osaamistani työssäni monipuolisesti

Avoin kysymys:

Miten kehittäisit ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksia edelleen?

- **Rahallinen palkitseminen**

RAHALLINEN PALKITSEMINEN

Nämä ohjaavat toimintaa ja näillä palkitaan hyvästä työsuorituksesta

- Henkilökohtainen peruspalkka, joka perustuu työn vaativuuteen, osaamiseen ja työsuoritukseen
- Tilapäisestä tehtävien vaativuuden lisäyksestä maksetaan määräaikaista lisää (henkilökohtainen lisä ja kannustelisiä)
- Tulospalkkio

1. Tunnen henkilökohtaisen peruspalkan määräytymisperiaatteet
2. Henkilökohtainen peruspalkkani on suhteutettu työni vaativuuteen
3. Henkilökohtainen peruspalkkani on suhteutettu osaamiseni
4. Henkilökohtainen peruspalkkani on suhteutettu työsuoritukseeni
5. Voin vaikuttaa henkilökohtaisen peruspalkkani määrään
6. Tunnen tulospalkkion määräytymisperusteet

Avoin kysymys: Miten kehittäisit rahallista palkitsemista?

- **Henkilöstöedut**

HENKILÖSTÖEDUT

Näillä viestitetään ihmisten arvostusta, helpottavat työtä ja muuta elämää

- Henkilöstöruokailu
- Työmatkaseteli
- Liikuntasetelit
- Henkilöstötapahtumat
- Terveyttä ylläpitävät työolosuhteet
- Joustavat työajan järjestelyt

1. Olen tyytyväinen työpaikkani henkilöstöruokailuun
2. Metropolian tarjoamat työmatkasetelit ovat mielestäni tarpeellinen henkilöstöetu
3. Metropolian tarjoamat liikuntasetelit mielestäni tarpeellinen henkilöstöetu
4. Työpaikallani järjestetään riittävästi yhteisiä koko henkilöstön tapahtumia
5. Työaikajärjestelyissä on otettu riittävästi huomioon työntekijöiden yksilölliset tarpeet
6. Työhyvinvointiani tuetaan riittävästi
7. Olen tyytyväinen työterveyshuollon palveluihin

Avoin kysymys:

Miltä osin ja millä tavoin henkilöstöetuja pitäisi mielestäsi kehittää?

Ihan loppuun:

Avoin kysymys:

Ideoita ja ajatuksia palkitsemisen kehittämiseksi

Kiitos vastauksistasi

Vaikuta palkitsemisen kehittämiseen -kyselyn 2012 tulokset

Metropolia haluaa kehittää palkitsemisjärjestelmän kannustavuutta. Viime toukokuussa tehdyn ”Vaikuta palkitsemisen kehittämiseen” -kyselyn tuloksista selviää, että metropolialaiset ovat tyytyväisiä mm. esimiehen antamaan tukeen, kehityskeskustelujen laatuun, koulutukseen sekä henkilöstöetuihin.

Palkitsemisen kehittämistä varten kartoitettiin henkilöstön näkemyksiä palkitsemisen nykytilasta ja pyydettiin ideoita palkitsemisen kehittämiseksi. Nykytilaa ja kehittämistarpeita kyseltiin nykyisin käytössä olevan palkitsemisen kokonaisuuden pohjalta. Tässä mallissa on neljä osa-aluetta: työ ja sen organisointi, kasvu ja kehittyminen, henkilöstöedut sekä rahallinen palkitseminen. Kyselyyn vastasi 124 henkilöä. Yhteenvedot tuloksista esitetään henkilöstöryhmittäin: opettajat, opetusta tukeva henkilöstö ja esimiehet.

Työ ja sen organisointi

Kaikissa henkilöstöryhmissä enemmistö oli pääsääntöisesti tyytyväinen esimiehen antamaan tukeen. Mahdollisuus osallistua Metropolian yhteiseen toimintaan koettiin myös hyväksi. Esimiehen antama palaute oli erityisesti opetushenkilöstön mielestä osin riittämätön. Opetushenkilöstö koki, että he eivät voi vaikuttaa riittävästi työnsä kannalta tärkeisiin päätöksiin. Tulokset osoittavat myös, että enemmistö kaipaa parannusta tehtävien ja roolien selkeyteen. Opetushenkilöstö ja opetusta tukeva henkilöstö pitivät riittämättöminä mahdollisuuksiaan vaikuttaa tulosalueen toimintaan.

Kasvu ja kehittyminen

Yleisesti henkilöstöryhmissä oltiin tyytyväisiä kehityskeskusteluiden laatuun sekä Metropolian tarjoamaan ja tukemaan koulutukseen. Oman osaamisen monipuolinen käyttö työtehtävissä koettiin myös hyväksi. Opetushenkilöstö osoitti kuitenkin jonkin verran tyytymättömyyttä kehityskeskusteluiden laatuun ja selvää tyytymättömyyttä ammatillisiin kehitysmahdollisuuksiin.

Henkilöstöedut

Kaikki henkilöstöryhmät olivat selkeästi tyytyväisiä työnantajan tarjoamiin liikuntaseteleihin, matkaseteleihin, yhteisten tapahtumien riittävyteen sekä työterveyshuollon palveluihin. Liikuntasetelin laajentamista kulttuuriseteliksi toivottiin yleisesti. Opetushenkilöstön ja esimiesten mielestä työhyvinvoinnin tukeminen ei ole ollut riittävää. Lisäksi he toivoivat, että heitä kuultaisiin enemmän työaikajärjestelyissä. Myös ruokailun kehittämistä toivottiin.

Rahallinen palkitseminen

Henkilökohtaisen peruspalkan suhde sekä osaamiseen että työsuoritukseen oli kaikkien henkilöstöryhmien mielestä epätasapainossa. Opetusta tukevassa henkilöstöryhmässä on epätietoisuutta peruspalkan määräytymisen perusteista. Opetusta tukeva ja opetushenkilöstö eivät ole saaneet riittävästi tietoa tulospalkkion määräytymisperusteista. Vaikuttamismahdollisuudet henkilökohtaiseen peruspalkkaan koettiin riittämättömiksi.

Ehdotuksia palkitsemisen kehittämisestä

Henkilöstölle annettiin mahdollisuus tehdä ehdotuksia palkitsemisen kehittämisestä. Selkeimmin esille nousivat:

- esimiehen ajanpuute ihmisten johtamiseen
- työtehtävien, -tavoitteiden ja -roolien selkeytys ja läpinäkyvyys lisääminen
- kannustavan ja rakentavan palautteen, kiitoksen ja huomioimisen lisääminen
- mahdollisuus rahalliseen ja reiluun kertapalkkioon erityisen hyvästä työsuorituksesta.

Jatkotoimenpiteet

Strateginen tiimi (Hyvinvoiva ja uudistuva korkeakoulu yhteisö) käsittelee tulokset ja sopii jatkotoimenpiteistä.

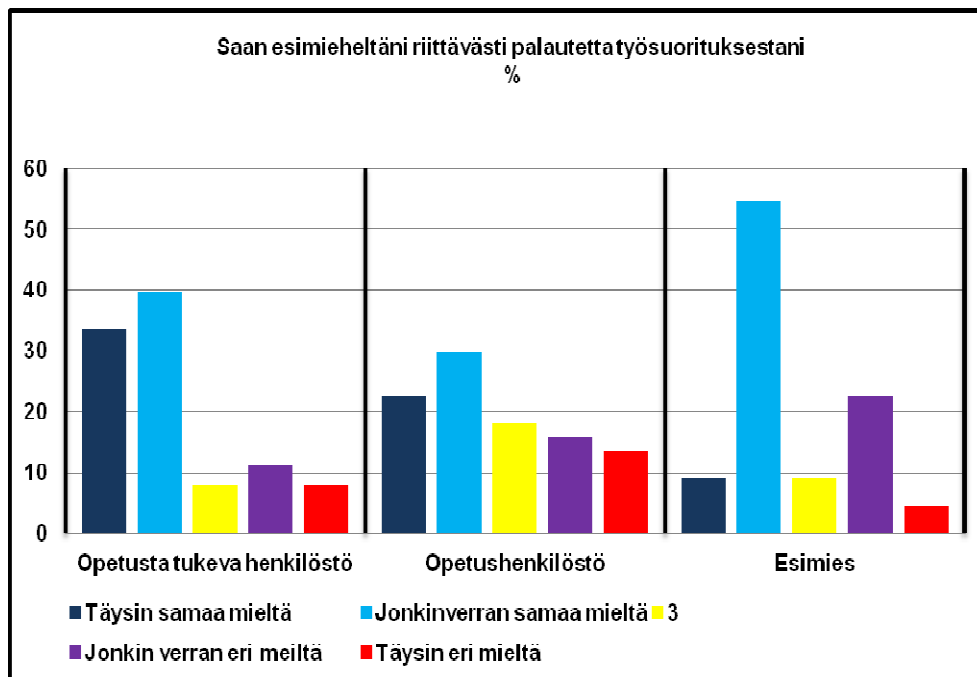
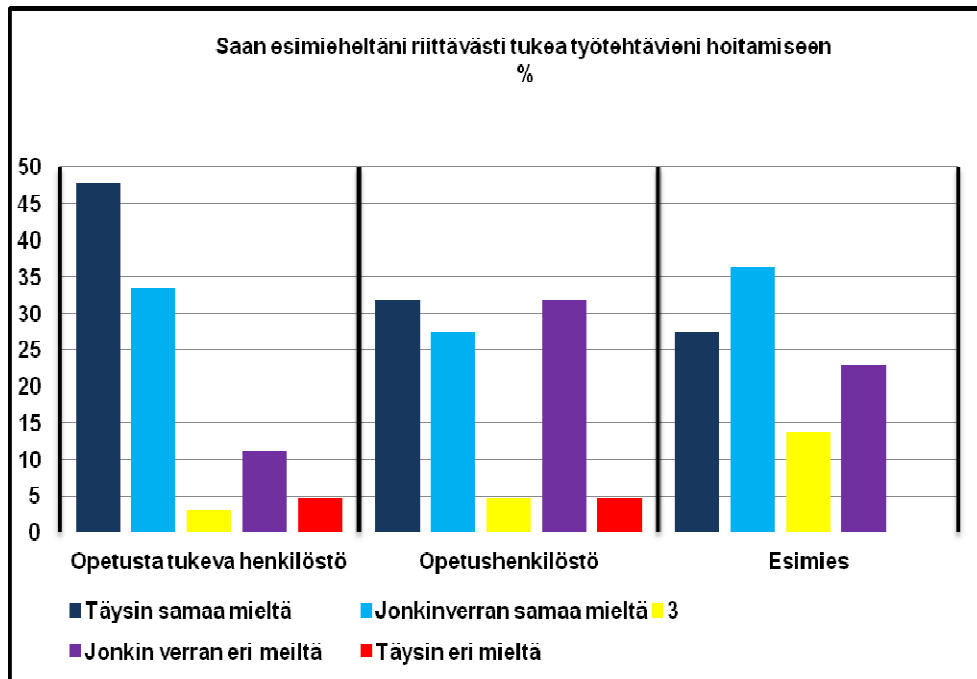
Kiitos kaikille kyselyyn vastanneille!

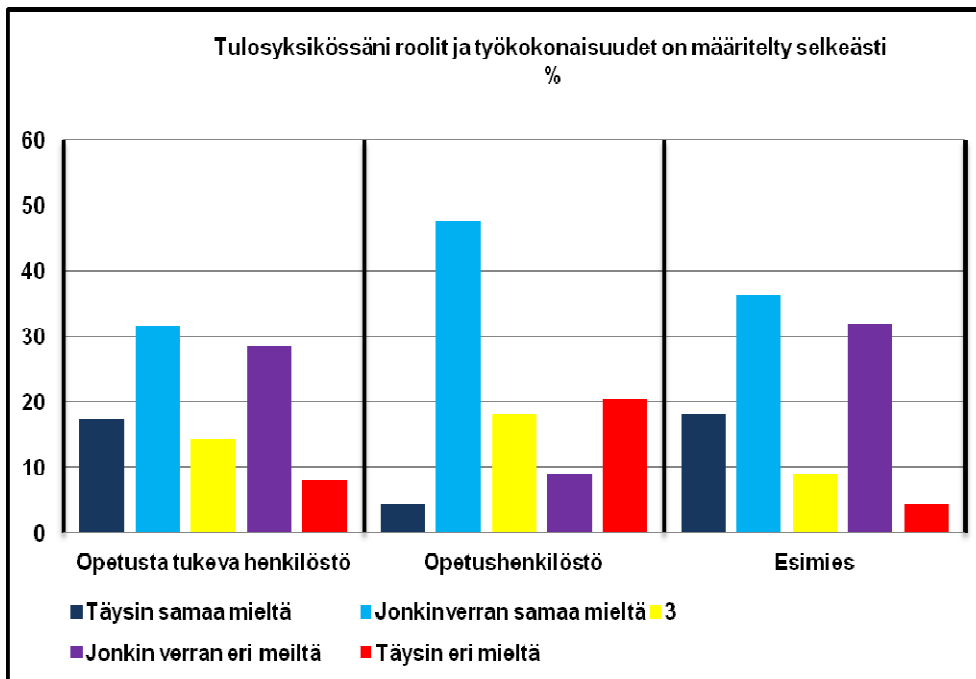
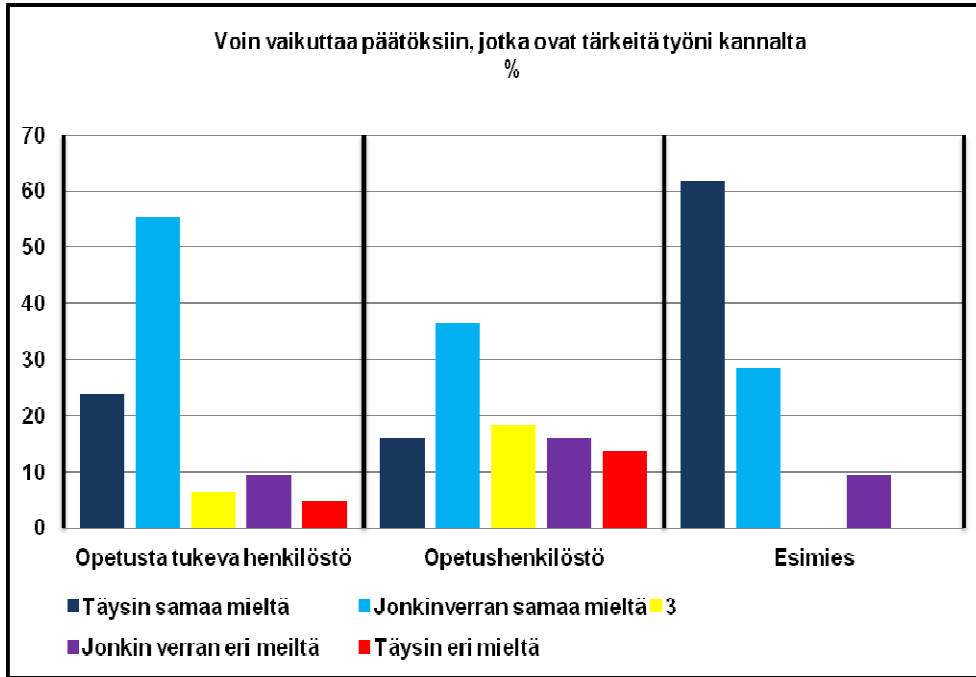
Uudistuva ja kannustava korkeakoulu yhteisö – strateginen tiimi (UKK-tiimi)

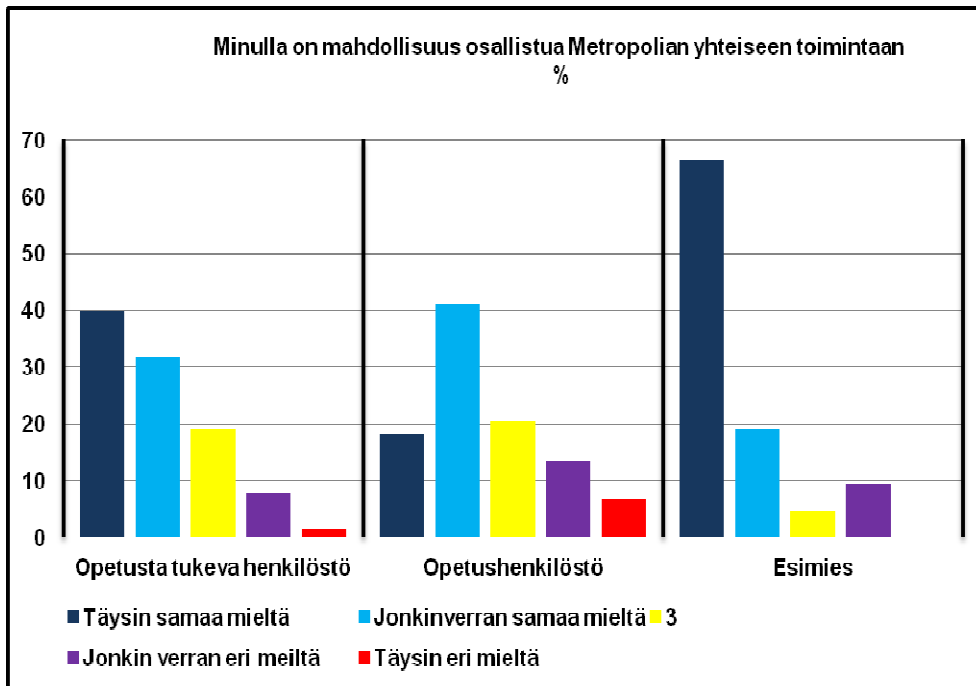
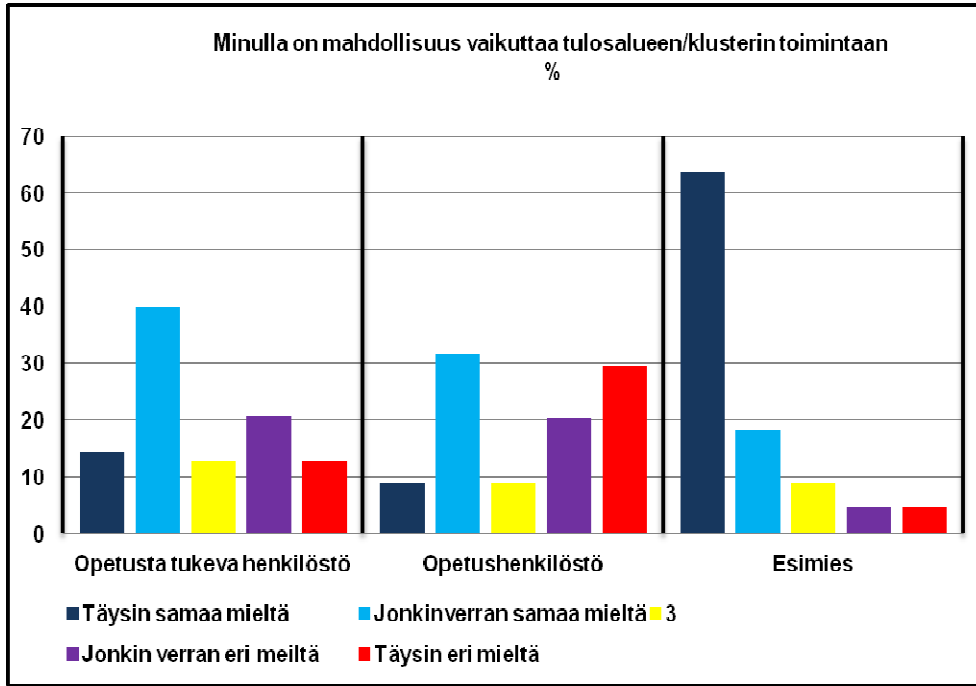
Kyselyn tulokset henkilöstöryhmittäin

Palkitsemiskyselyn tulokset henkilöstöryhmittäin

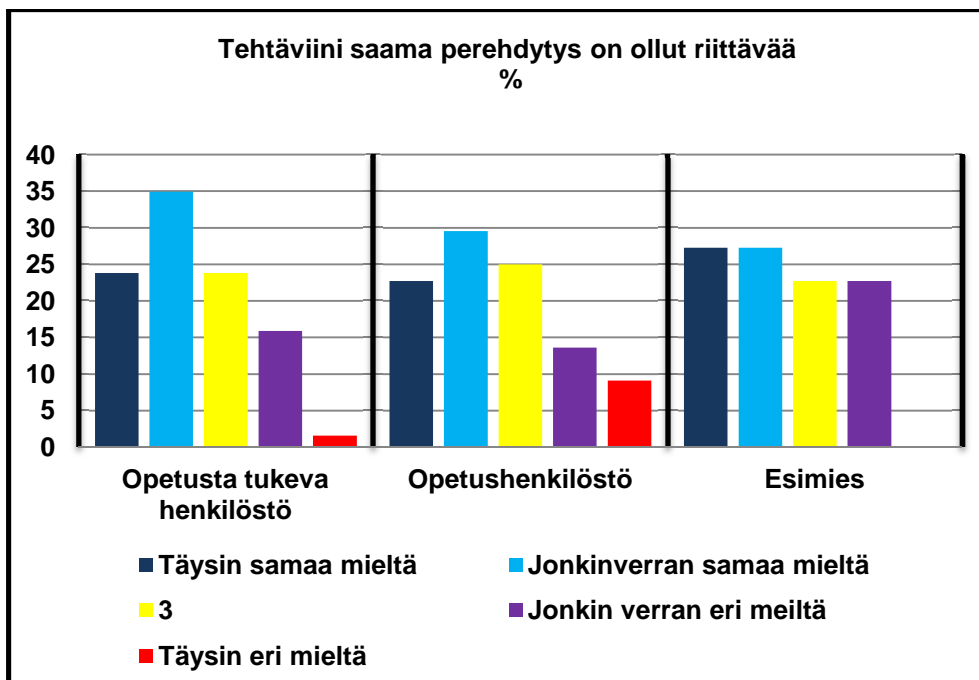
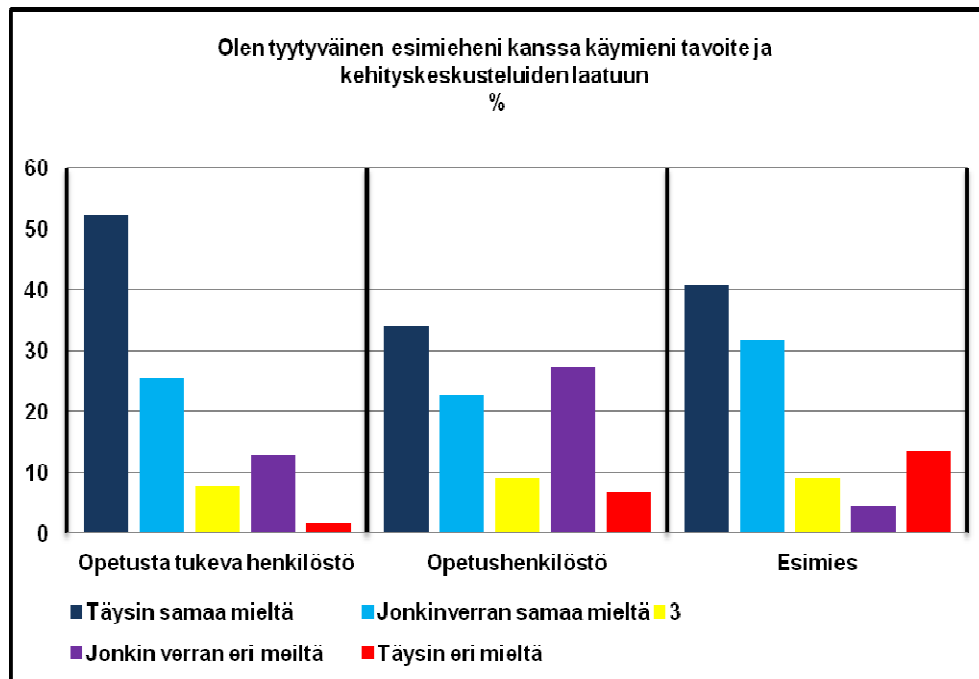
Työ ja työn organisointi

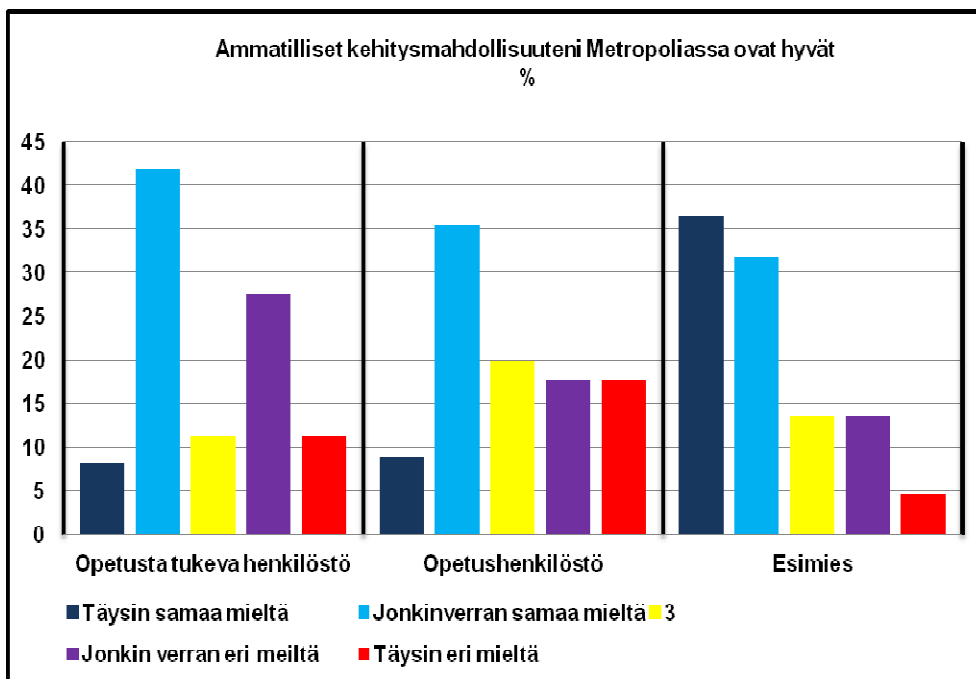
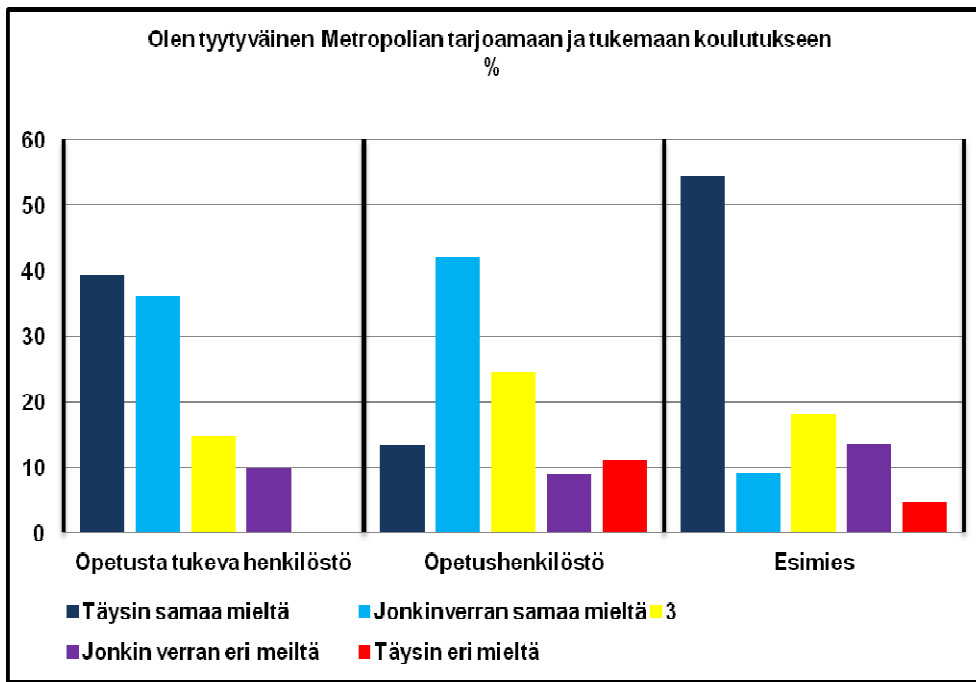


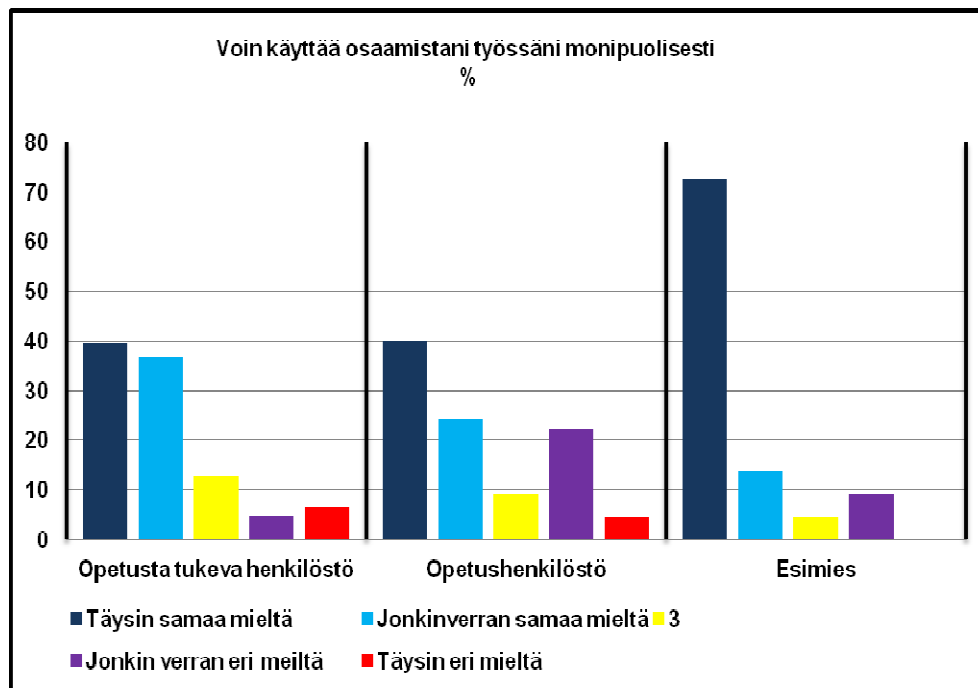




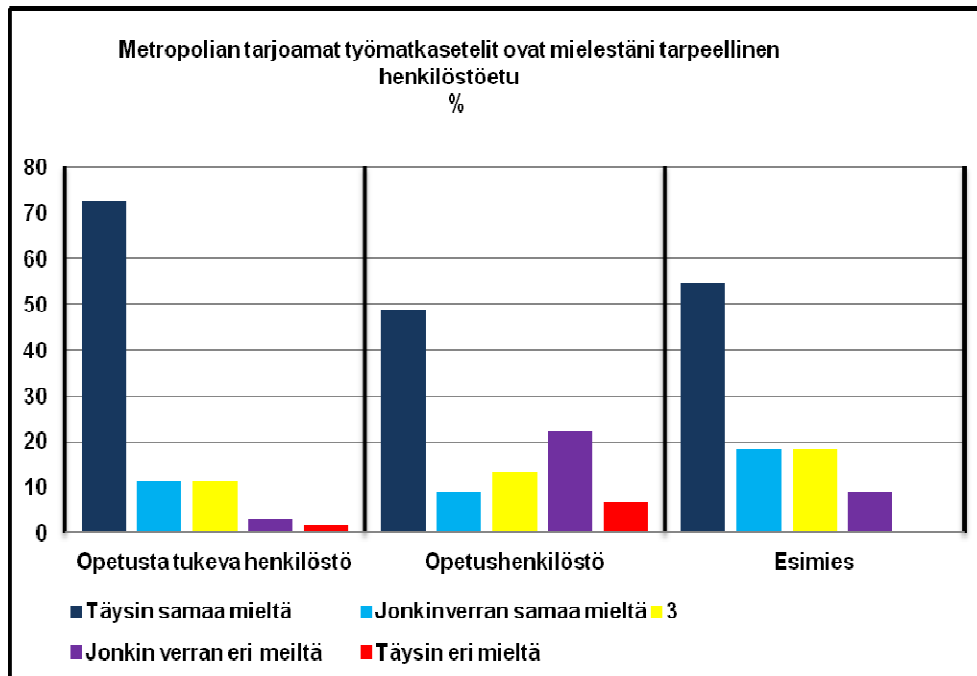
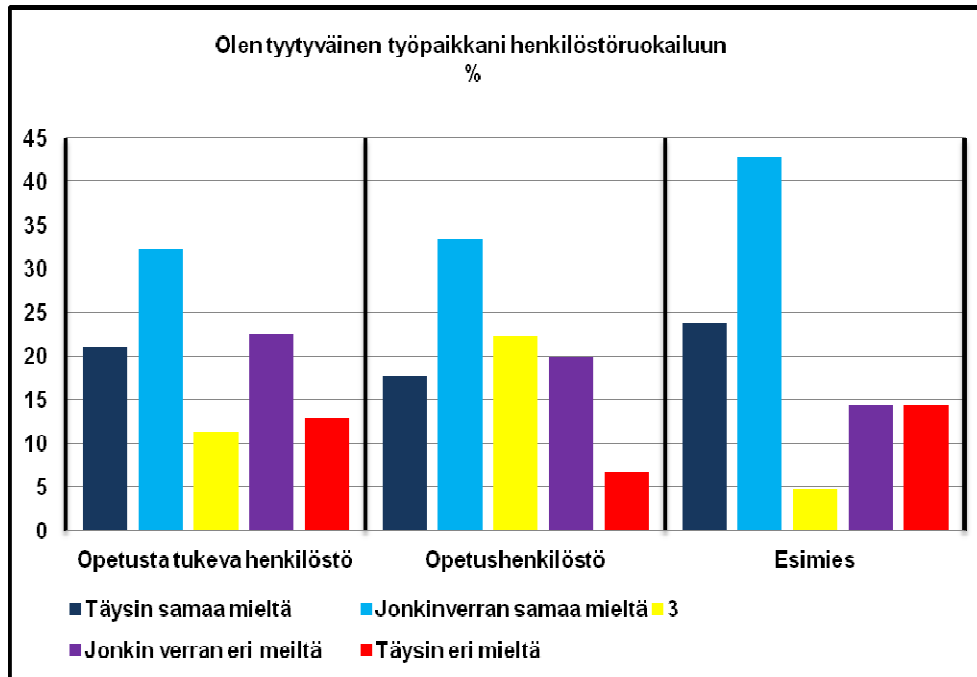
Kasvu ja kehittyminen

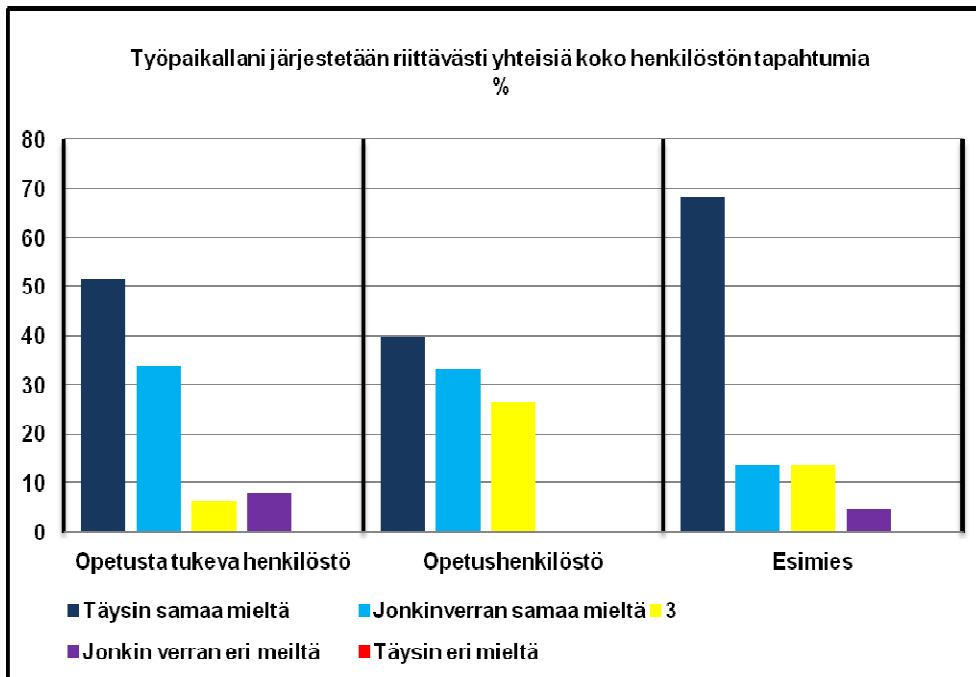
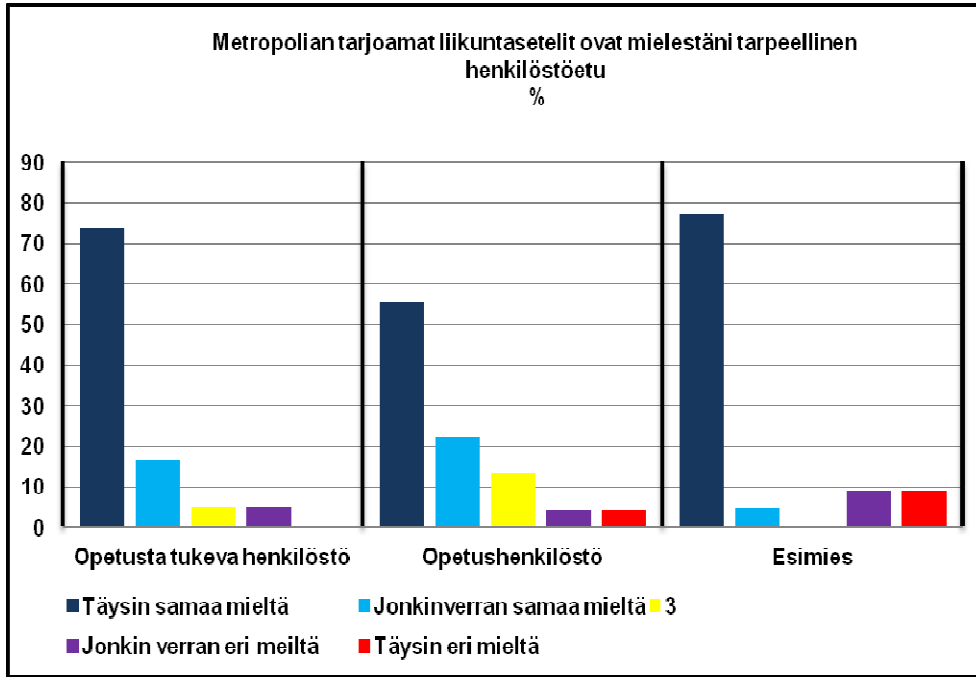


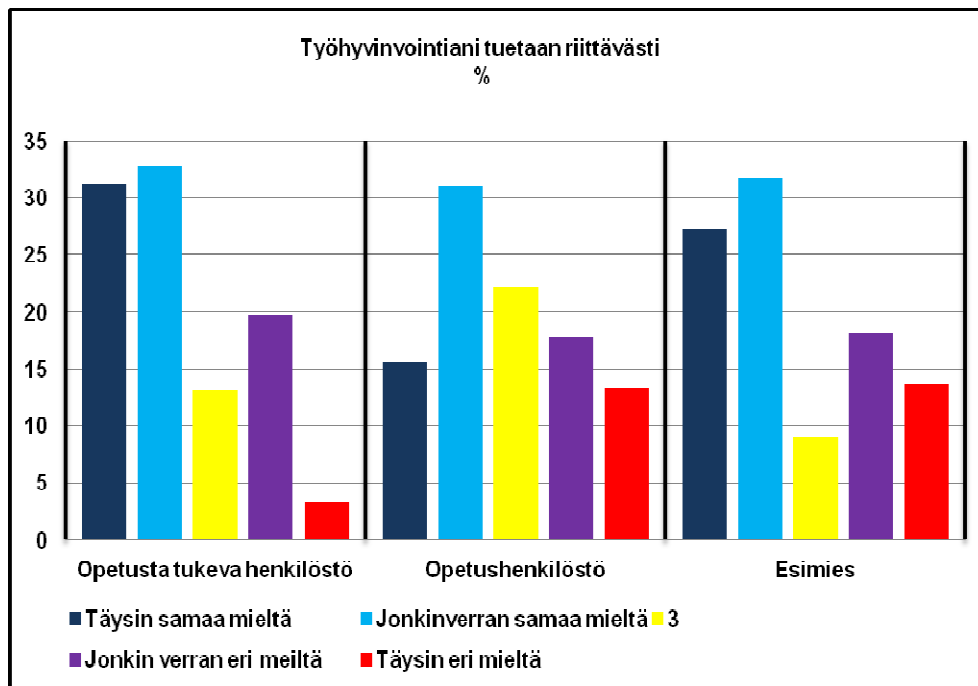
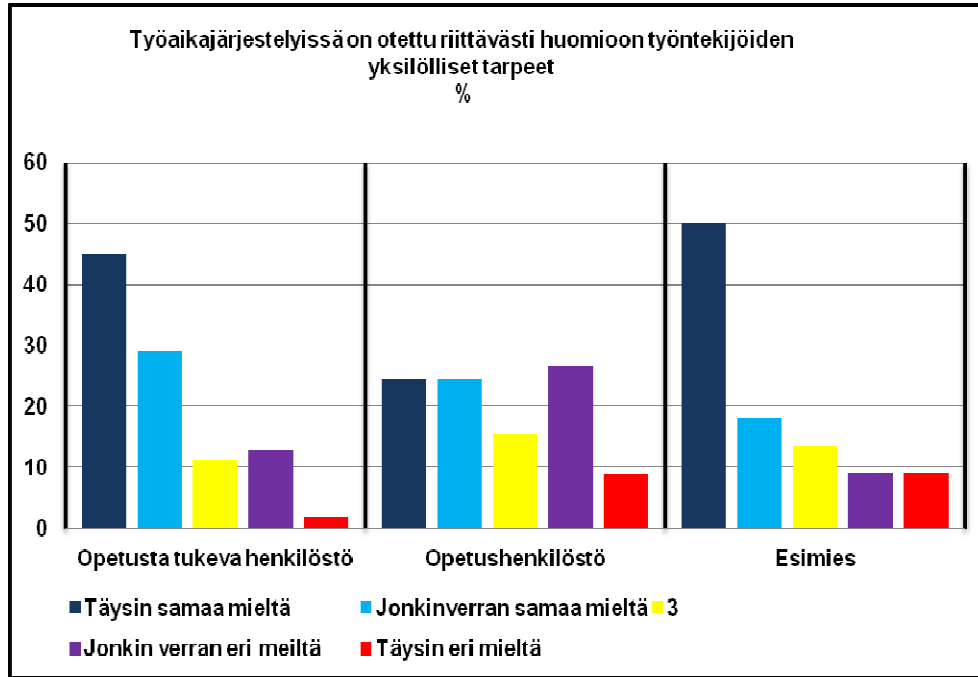


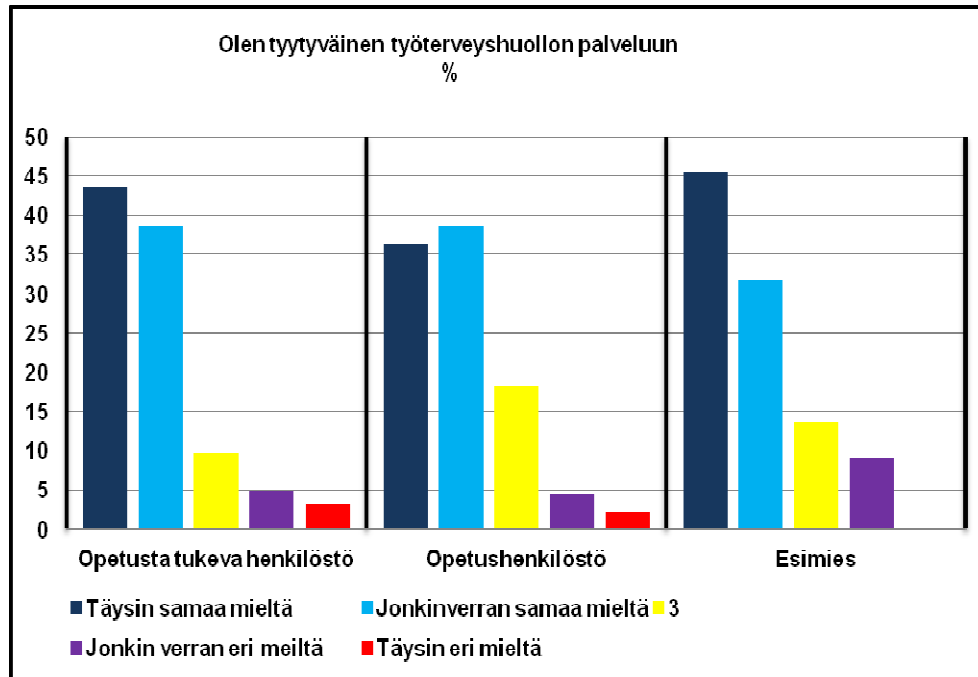


Henkilöstöedut

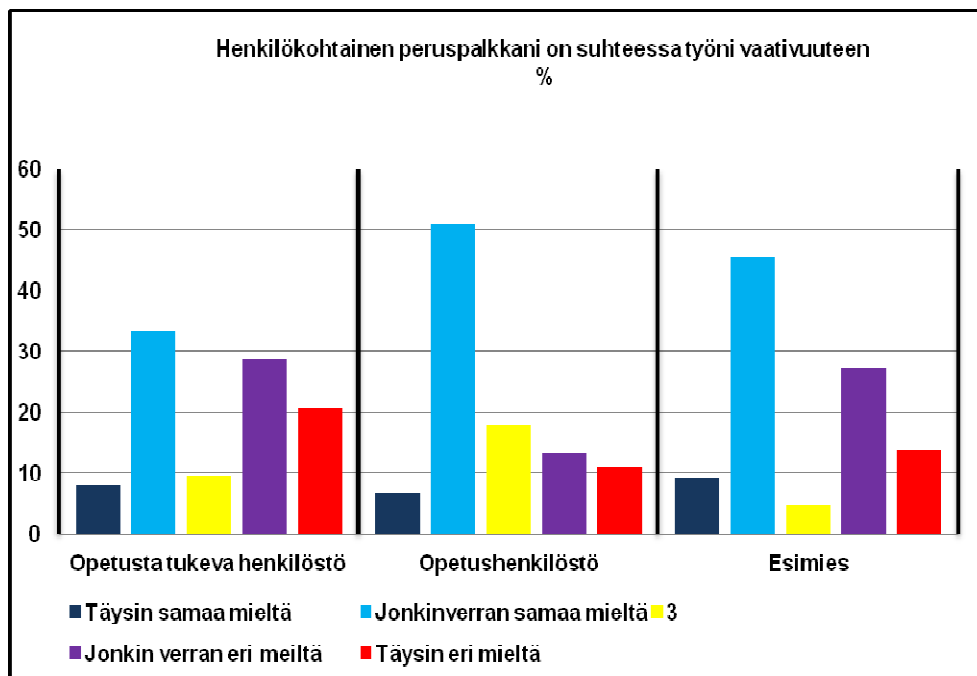
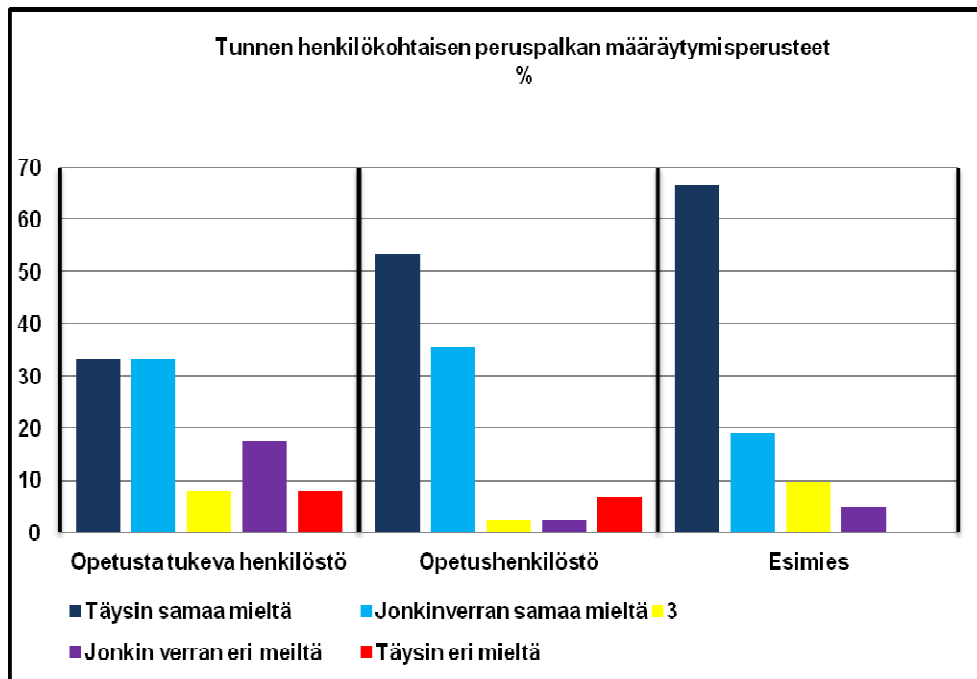


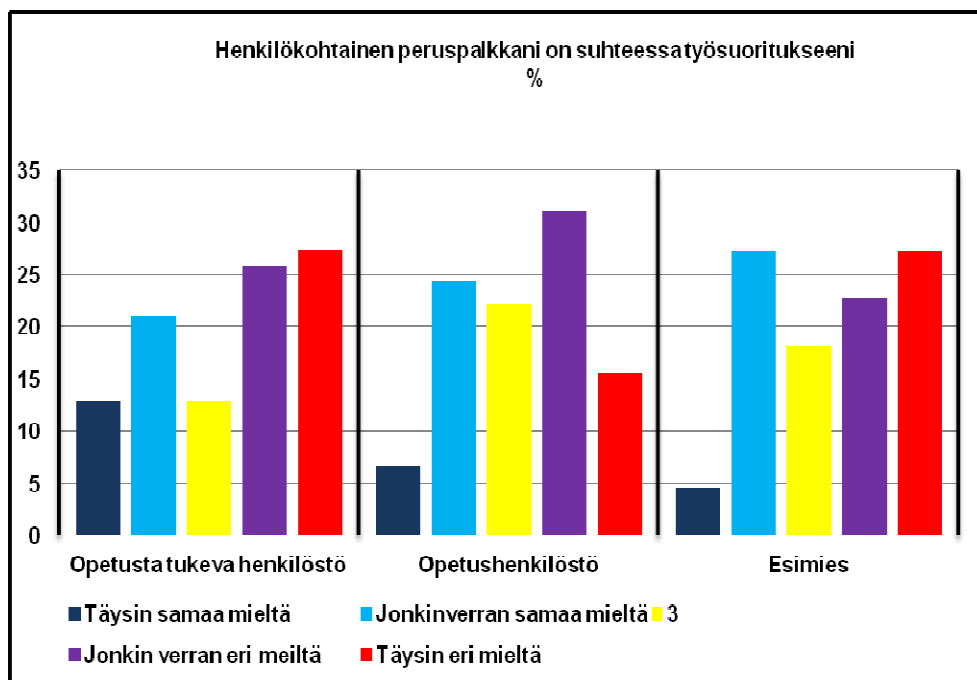
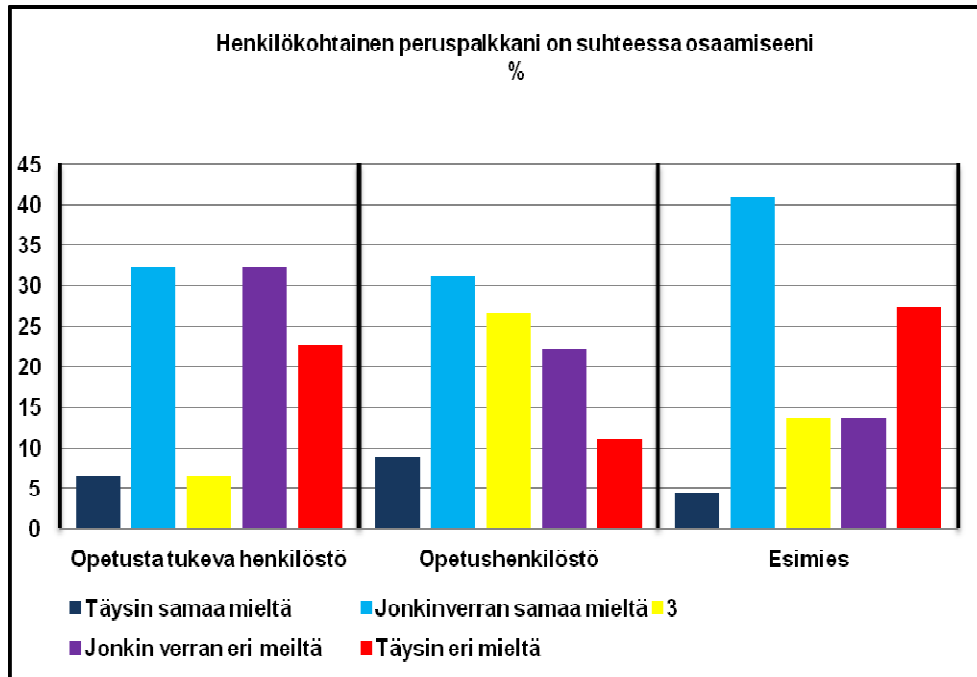


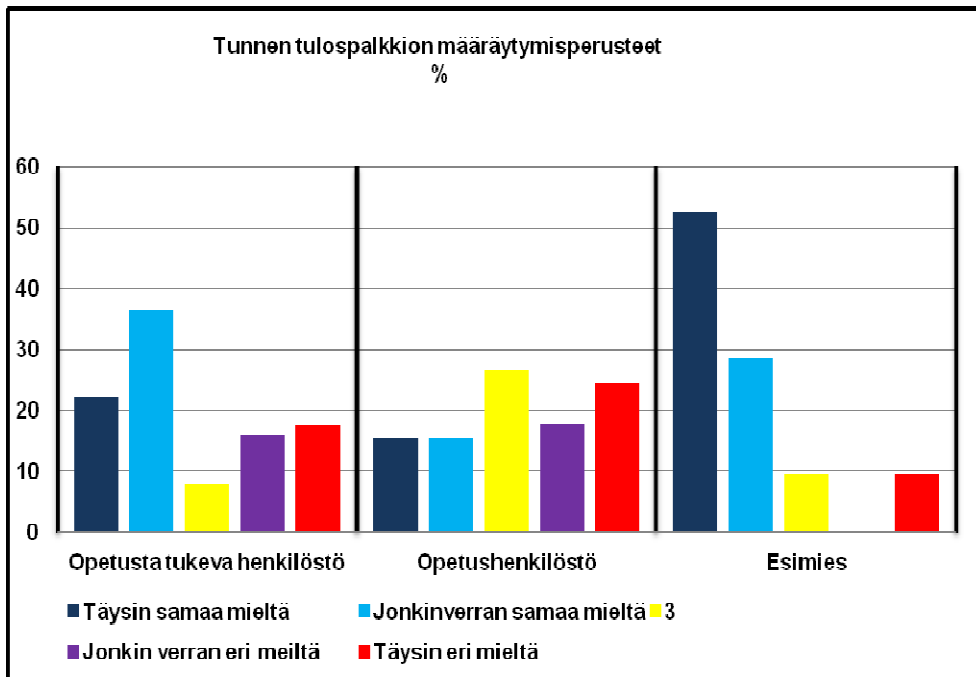
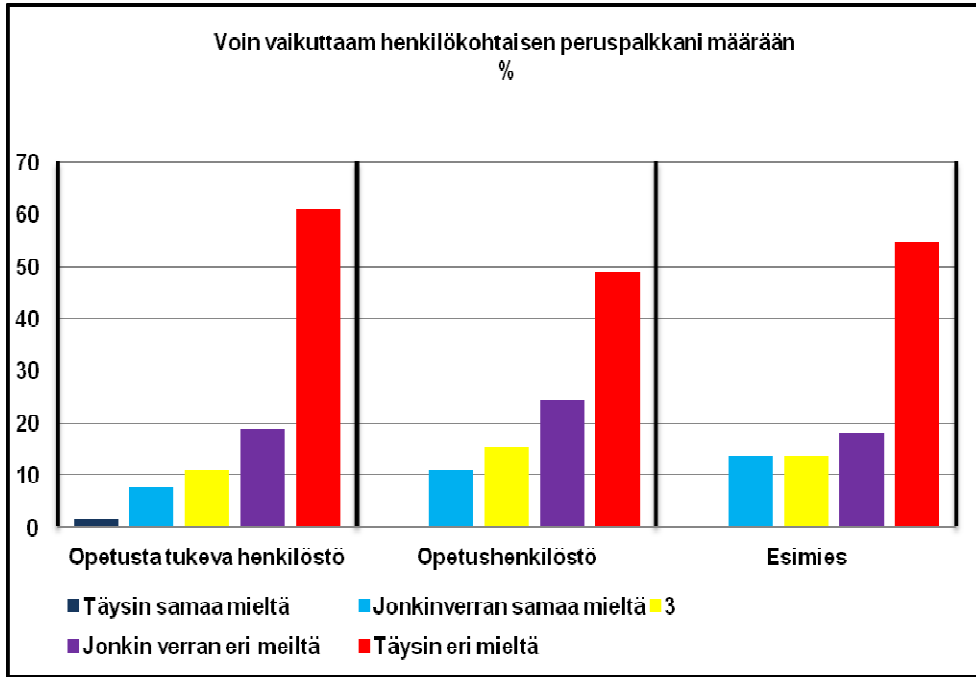




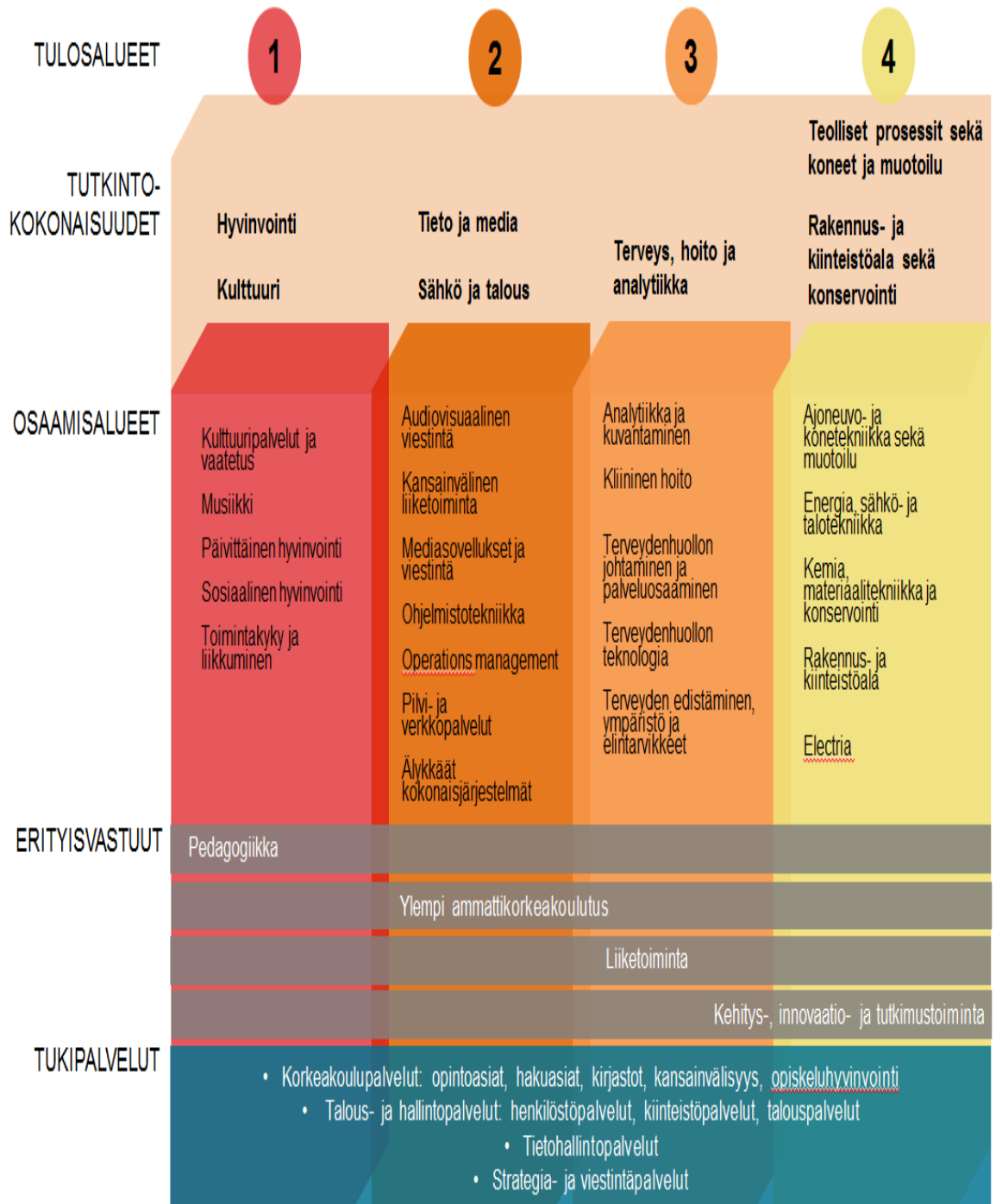
Rahallinen palkitseminen







Metropolia Ammattikorkeakoulun organisaatio 1.1.2014



Vuoden 2014 alusta Metropolialla on ollut uusi organisaatio ja johtamisjärjestelmä. Uuden toimintamallin lähtökohtana on vahvoihin osaamisalueisiin ja tutkintokokonaisuuksiin perustuva matriisiorganisaatio, joka

- tukee Oppijan polkujen toteutumista
- edistää yhteistyötä osaamisalueiden kesken sekä niiden ja yhteisten palveluiden välillä (yhtenevät palveluprosessit, sähköiset järjestelmät)
- vahvistaa monialaisuuden toteutumista koulutustarjonnassa, KIT-toiminnassa ja liiketoiminnassa (erityisvastuut, sisäinen yhteistyö ja rahanjako)
- tuo asiantuntijuuden paremmin näkyviin
- tehostaa resurssien käyttöä.

Metropolian ydintoiminnot ovat opetus, KIT (kehittäminen, innovaatiot, tutkimus) ja liiketoiminta.

Organisaation ytimen muodostavat osaamisalueet (22 kpl) (osaamisaluepäällikkö toimii kokoaikaisena esimiehenä ja johtaa osaamisen kehittymistä) ja koulutusvastuupohjaiset tutkintokokonaisuudet (7 kpl). Osaamisalueet vastaavat oman alueensa tuloksellisuudesta sekä opetuksen että KIT- ja liiketoiminnan suhteen. Osaamisalueet ja tutkintokokonaisuudet on ryhmitelty neljään tulosalueeseen. Tulosaluerajoista riippumatta osaamisalueet toimivat yhteistyössä kaikkien koulutusvastuiden kanssa.

Metropolian menestyjä tunnustuspalkkio

Metropolian menestyjä -tunnustuspalkkion periaatteet

- Tavoite on edistää erilaisten Metropolian strategiaa tukevien hyvien käytäntöjen ja toimintatapojen leviämistä Metropoliasa.
- Käytetään yksittäisen henkilön ja tai ryhmän palkitsemiseen.
- Kertakorvausjärjestelmän piirissä ovat kaikki työsuhteessa olevat työntekijät.
- Keväällä enintään 5 000,00 euroa ja vuodessa enintään 10 000,00 euroa, päätökset puolivuositain

Metropolian strategiaa tukevat kriteerit

- Toiminta/suoritus/hanke/projekti joka on edistänyt:
 1. Metropolian sidosryhmä- ja yhteiskuntasuhteita
Esim. Työntekijän positiivinen näkyvyys verkostoissa
 1. Pedagogisia ratkaisuja jotka ovat tukeneet luovan ja kansainvälisen oppimisyhteisön kehittymistä
Esim. opiskelijan edistymisen tukeminen Oppijan polulla
 1. Henkilöstön ja korkeakouluyhteisön hyvinvointia
Esim. Metropolian meiningin toteuttaminen arjessa
 1. Kestävää taloutta
Esim. Tuloksellinen tapa hankkia ulkopuolista rahoitusta, säästöjen aikaansaaminen sisäisiä prosesseja tehostamalla

TULOSPALKKIO 2014

METROPOLIAN HENKILÖSTÖN TULOSPALKKAUSJÄRJESTELMÄ 2014

Tulospalkkion periaatteet

Palkkion kriteerit määritellään strategialähtöisesti ja ne perustuvat Metropolian yhteisiin tulostavoitteisiin. Tulospalkkio maksetaan, kun vuoden tulokset ovat selvillä ja tilinpäätös on vahvistettu. Lähtökohtana on koko Metropolian taloudellinen tehokkuus, vähintään 400 000 euron tulos. Tulospalkkion piirissä ovat kaikki päätoimiset työntekijät, joiden työsuhde on vuoden loppuun mennessä jatkunut vähintään 8 kk ja jotka ovat edelleen Metropolian palveluksessa tulospalkkion maksamisajankohtana. Palkattomat vapaat tulospalkkiovuonna pl. äitiysloma, vähentävät tulospalkkiota siinä suhteessa, kun henkilö on ollut palkattomalla vapaalla. Tulospalkkion maksamiseen käytettävä summa päätetään, kun tilinpäätös on valmistunut. Palkkiota maksetaan kahdella eri tavalla:

1. Tulosityksiköiden (osaamisalueet ja tutkintopäälliköiden yksiköt) tulospalkkio, joka maksetaan määritellyt kriteerit parhaiten saavuttaneiden tulosityksiköiden työntekijöille kaikille samansuuruisena, kuitenkin em. vähennykset huomioon ottaen.
2. Yhteisten toimintojen henkilöstölle maksetaan yhteisten toimintojen ja koko Metropolian tulosten perusteella samansuuruisena, kuitenkin em. vähennykset huomioon ottaen.

Tulosityksiköiden tulospalkkion palkitsemiskriteerit ja palkkion määrä

Osaamisalueet

1 - 2 parhaan osaamisalueen henkilöstö palkitaan yhdistelmämittarin perusteella. Lähtökohtana tulospalkkion maksamille on yksikölle asetetun taloudellisen tulostavoitteen saavuttaminen.

Palkitsemiskriteerit:

- Paras opintojaksopalaute kysymykseen: "opetus oli asiantuntevaa", jonka painoarvo on 1/3 ja jota laskettaessa otetaan huomioon minimivastausmäärä ja vastausprosentti. Palautteista otetaan huomioon vain ne, joissa vähintään 30 % on vastannut. Osaamisalueen kokonaisvastausmäärän on oltava vähintään 500.
- Liiketoiminnan (painoarvo 1/3) ja KIT- toiminnan (painoarvo 1/3) arvo suhteutettuna henkilöstömäärään (liikevaihto/henkilö).

Palkkio on enintään 1000 euroa/hlö

Tutkintopäälliköiden yksiköt

Parhaan yksikön henkilöstö palkitaan yhdistelmämittarin perusteella. Lähtökohtana tulospalkkion maksamille on yksikölle asetetun taloudellisen tulostavoitteen saavuttaminen.

Palkitsemiskriteerit:

- 55 opintopistettä suorittaneiden %osuus (painoarvo 60 %),
- Keskeyttämisprosentti (painoarvo 20 %)
- valmistuneiden tyytyväisyys Opala-kyselyssä (kysymykset 8, 12- 16, painoarvo 20 %)

Palkittavan tulosityksikön tulee lisäksi täyttää seuraavat minimiehdot:

- keskeyttämisprosentti max. 5%
- Opala-kyselyn vastausprosentti min. 95% vastausprosentti

Palkkio on enintään 1000 euroa/hlö

Yhteiset toiminnot

Yhteisten toimintojen henkilöstölle maksetaan tulospalkkiota vain, jos Metropolian tulostavoitteista johdetut kolme tulosta toteutuvat. Lähtökohtana on yhteisten toimintojen yksiköille asetetun taloudellisen tulostavoitteen saavuttaminen.

- 55 opintopistettä lukuvuodessa suorittaneiden toteuman saavuttaminen: tavoite vähintään 5300 kpl
- Sisäistä asiakastyytyväisyyttä mittaavan kyselyn tulos: painokerrottu tyytyväisyys vähintään 70 % ja vastausprosentti vähintään 40 %
- Yhteisten toimintojen keräämä ulkopuolinen rahoitus (sisältäen KIT- ja liiketoiminnan): vähintään 440 000 euroa

Palkkio on 450 euroa/hlö, jos kaikki kolme tulostavoitetta saavutetaan ja 300 euroa/hlö kahdella mittarilla, jos kaksi tulostavoitetta saavutetaan. Palkkiota ei makseta mikäli vain yksi tulostavoite saavutetaan.

Tiedote tehdyistä toimenpiteistä ja uusintakyselystä

Vaikuta palkitsemisen kehittämiseen! Kysely avoinna

Metropolian palkitsemisjärjestelmän kannustavuutta pyritään kehittämään. Kehittämistyötä varten kartoitetaan henkilöstön näkemyksiä palkitsemisen nykytilasta ja pyydetään ideoita palkitsemisen kehittämiseksi.

Toukokuussa 2012 tehdyn kyselyn tulosten perusteella; Metropolian tarjoamat henkilöstöedut on vaikeasta taloudellisesta tilanteesta huolimatta säilytetty. Tämän lisäksi on valmisteltu kertapalkkiokäytäntöä. Kertakorvaus nousi voimakkaasti esille kehitysehdotuksena edellisessä kyselyssä. Tältä pohjalta on nyt valmisteltu Metropolian menestyjä tunnustuspalkkiota, joka maksetaan kertaluonteisena korvauksena Metropolian strategiaa tukevasta suorituksesta. (Liite, toukokuun 2012 kyselyn tulokset)

Vastaamalla voit vaikuttaa, miten Metropolian henkilöstöä palkitaan.

Metropolian palkitsemisen kokonaisuus:

<p>TYÖ JA TYÖN ORGANISOINTI Nämä voidaan kokea palkitseviksi, kun toimivat hyvin</p>	<p>KASVU JA KEHITTYMINEN Näiden kautta ihminen näkee tulevaisuuteen ja sitoutuu</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Hyvä esimiestyö • Selkeät roolit ja työkokonaisuudet • Sujuvat toimintatavat • Mahdollisuus vaikuttaa • Osallistuminen • Palaute työstä 	<ul style="list-style-type: none"> • Perehdyttäminen • Toimivat kehityskeskustelut • Työntajan tarjoama ja tukema koulutus • Ammatillinen kehittyminen • Osaamisen johtaminen
<p>RAHALLINEN PALKITSEMINEN Nämä ohjaavat toimintaa ja näillä palkitaan hyvästä työsuorituksesta</p>	<p>HENKILÖSTÖEDUT Näillä viestitetään ihmisten arvostusta, helpottavat työtä ja muuta elämää</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Henkilökohtainen peruspalkka, joka perustuu työn vaativuuteen, osaamiseen ja työsuoritukseen • Tilapäisestä tehtävien vaativuuden lisäyksestä maksetaan määräaikaista henkilökohtaista lisää • Tulospalkkio 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstöruokailu • Työmatkaseteli • Liikuntasetelit • Henkilöstötapahtumat • Terveystta ylläpitävät työolosuhteet • Joustavat työajan järjestelyt

Kyselyyn vastanneiden kesken arvotaan 10 kpl elokuvalippuja. Vastaaajatiedot poistetaan ennen kyselyn tulosten käsittelyä

Vastaa kyselyyn

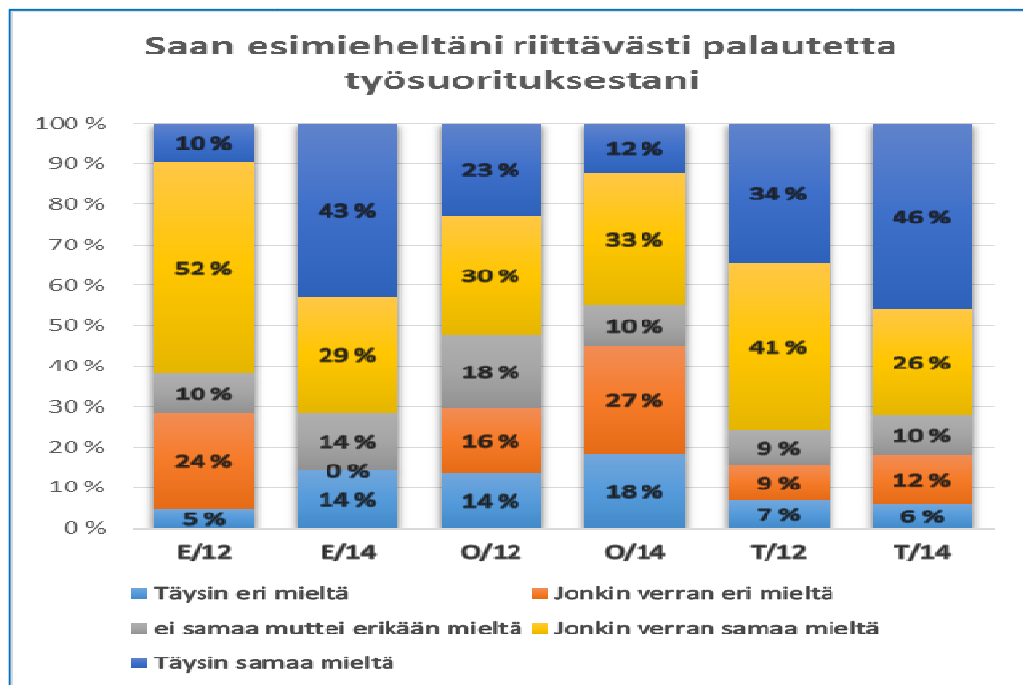
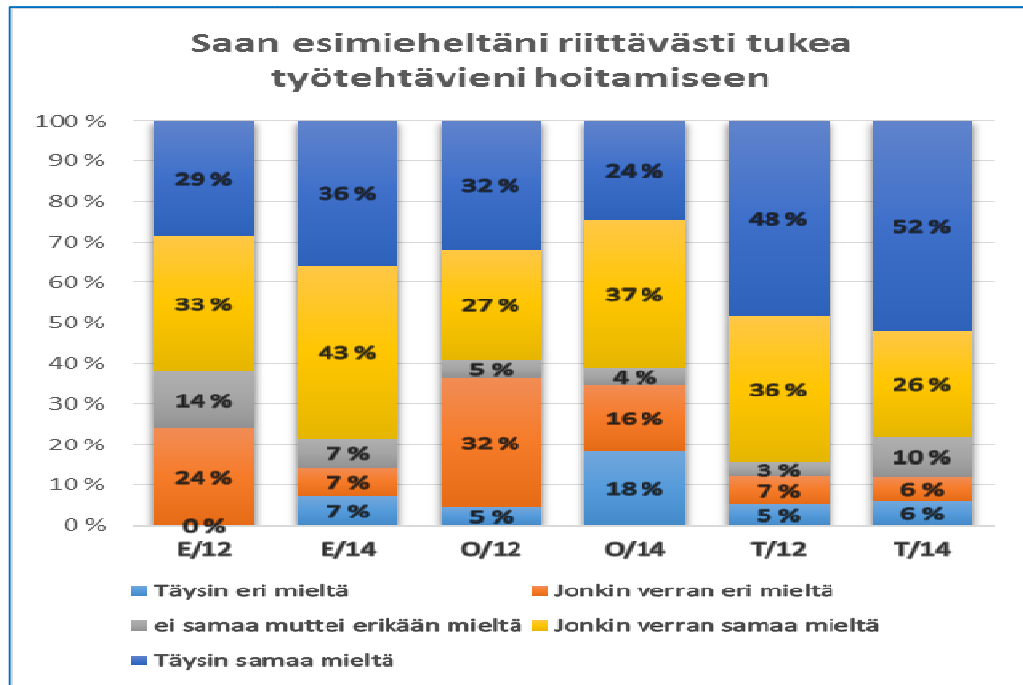
Kyselytutkimus on avoinna 06.05.2014 saakka.

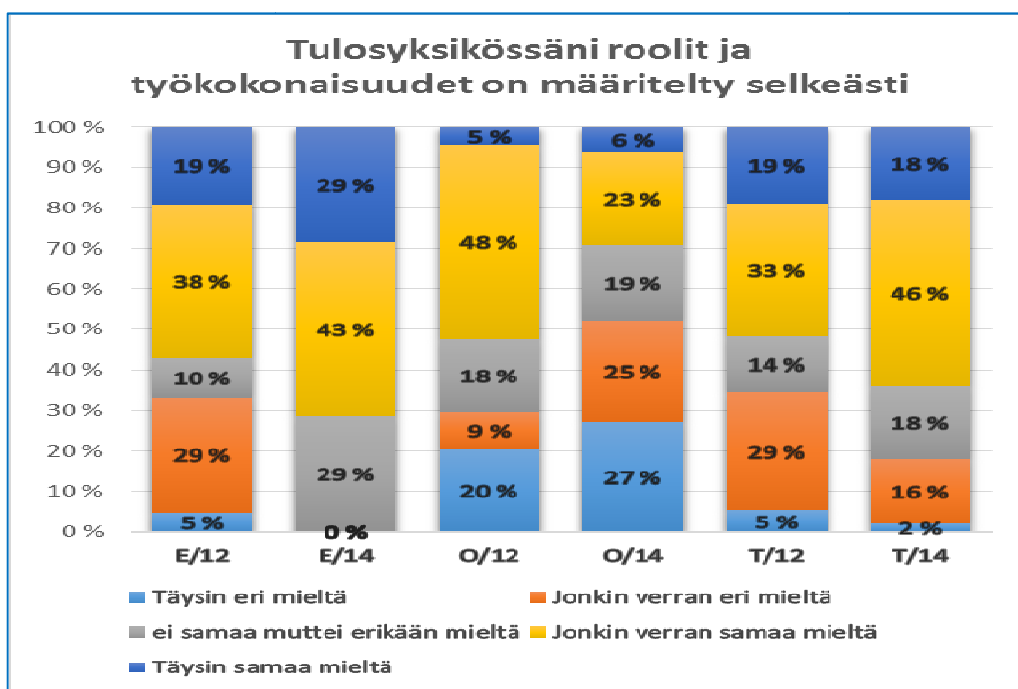
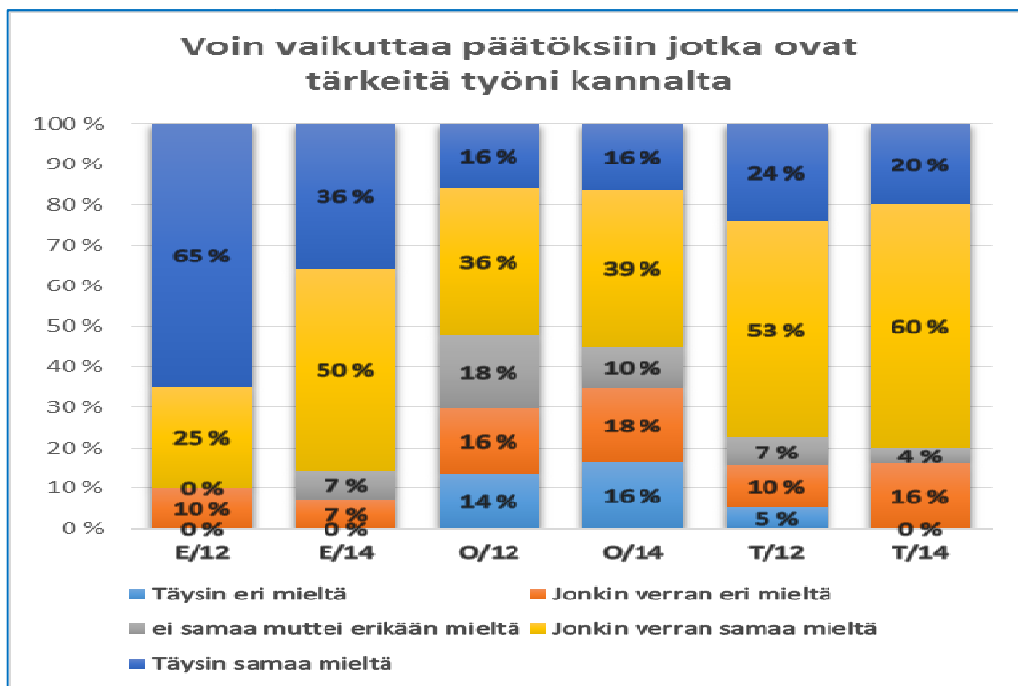
Pekka Laaksonen

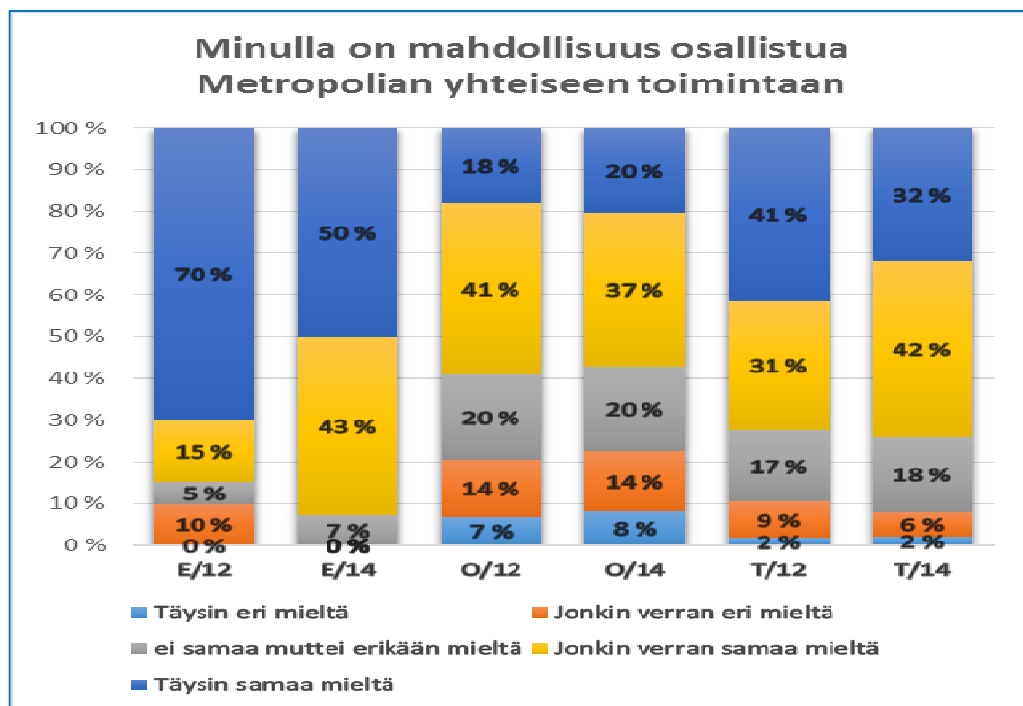
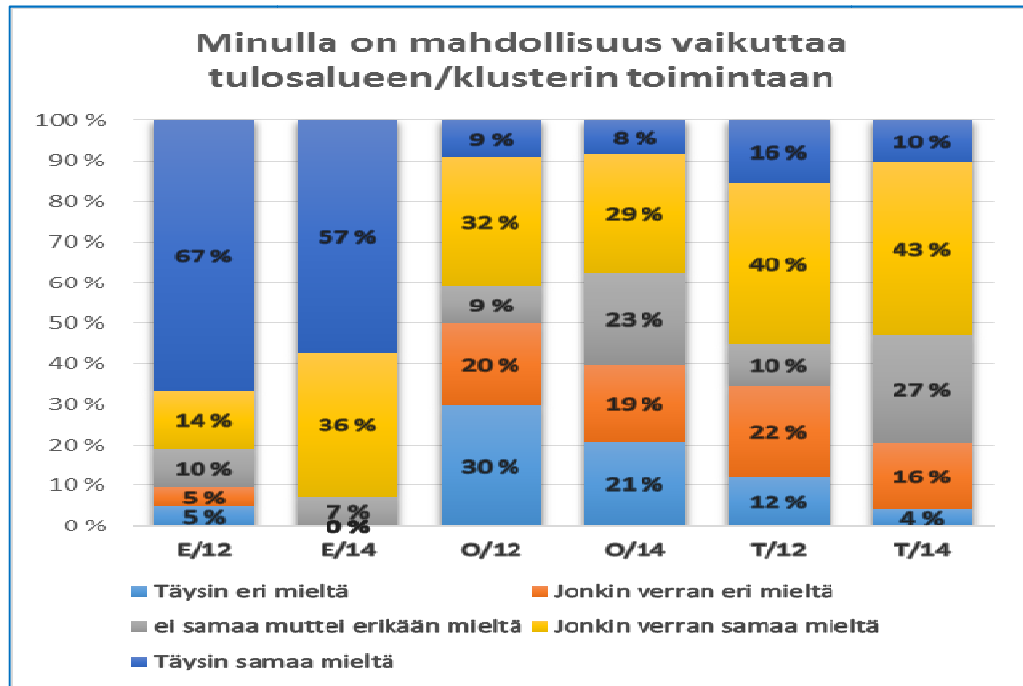
henkilöstöjohtaja

Uusinkakyselyn tulokset ja vaikuttavuuden arviointi

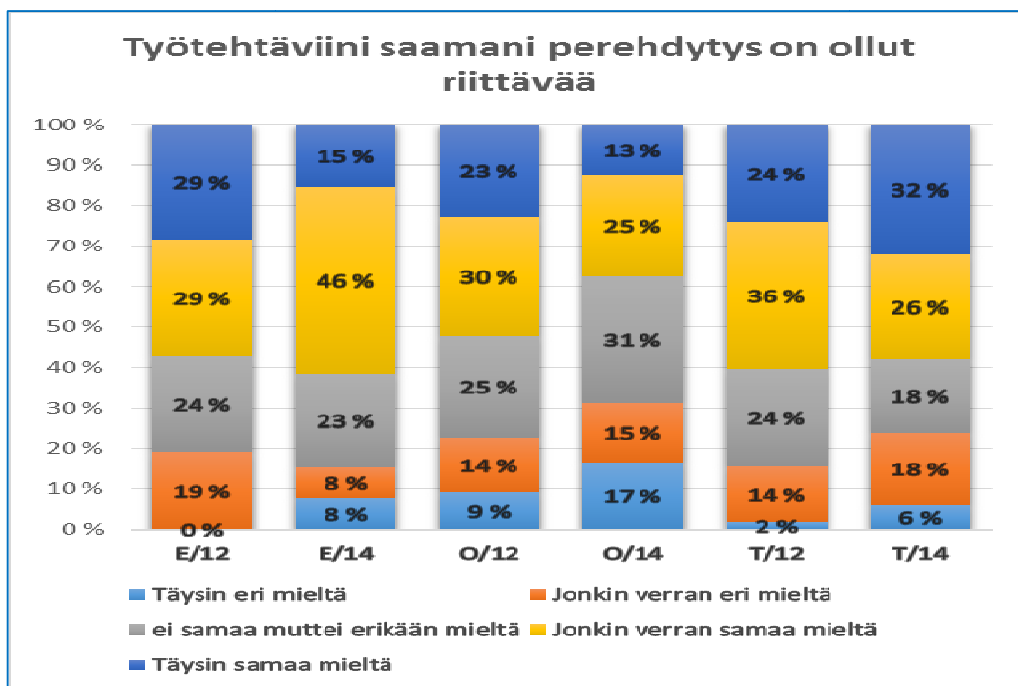
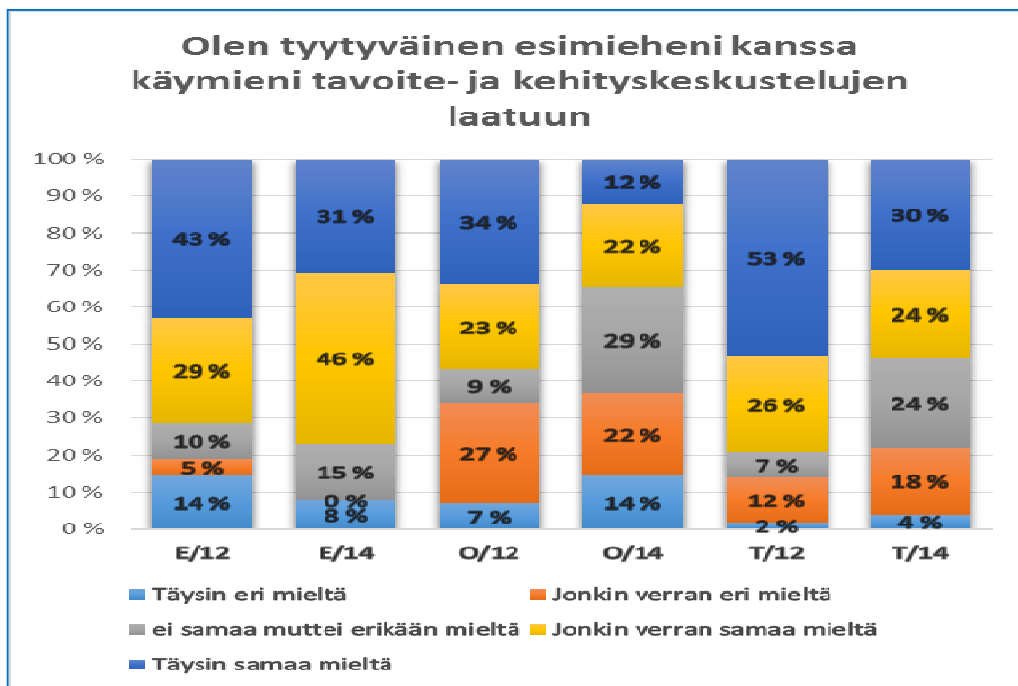
Työ ja työn organisointi



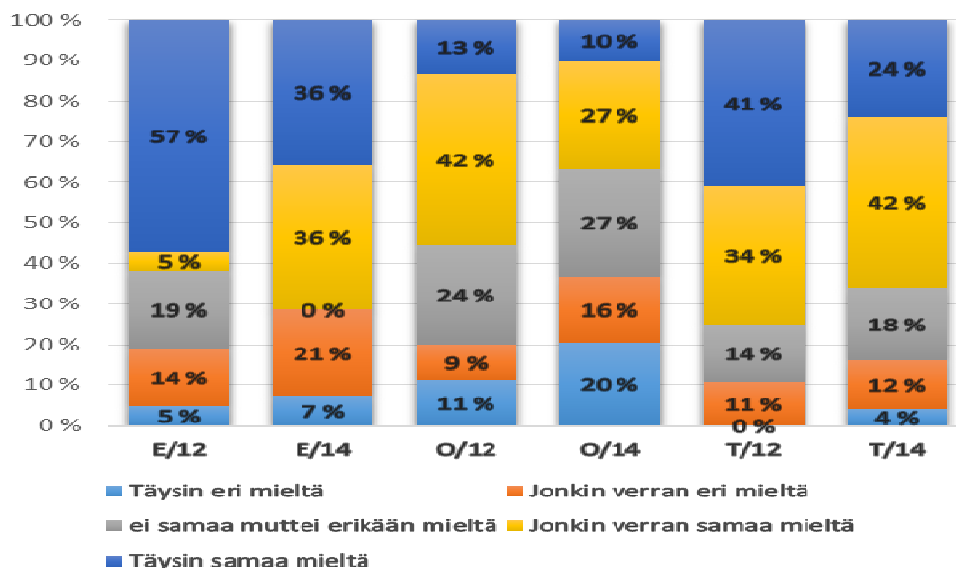




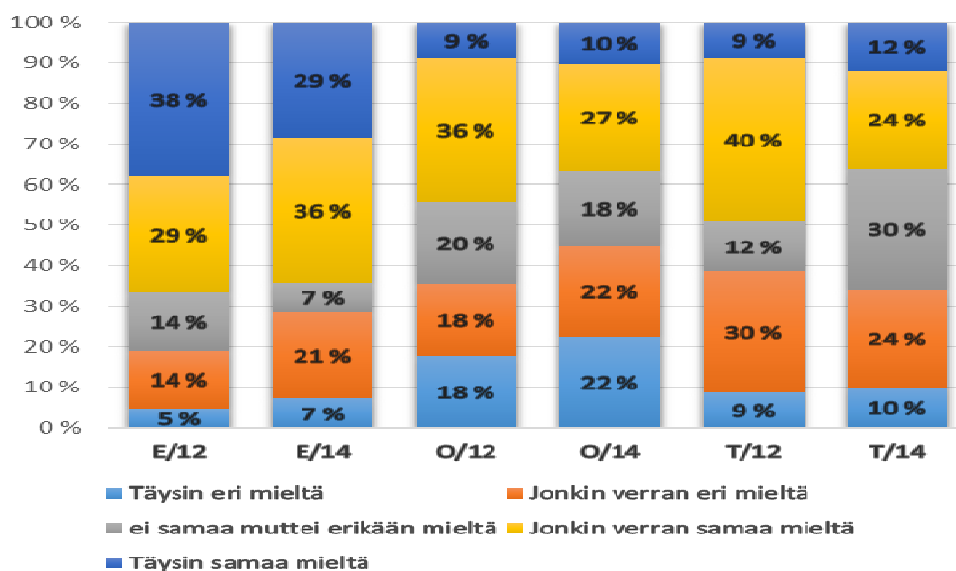
Kasvu ja kehittyminen

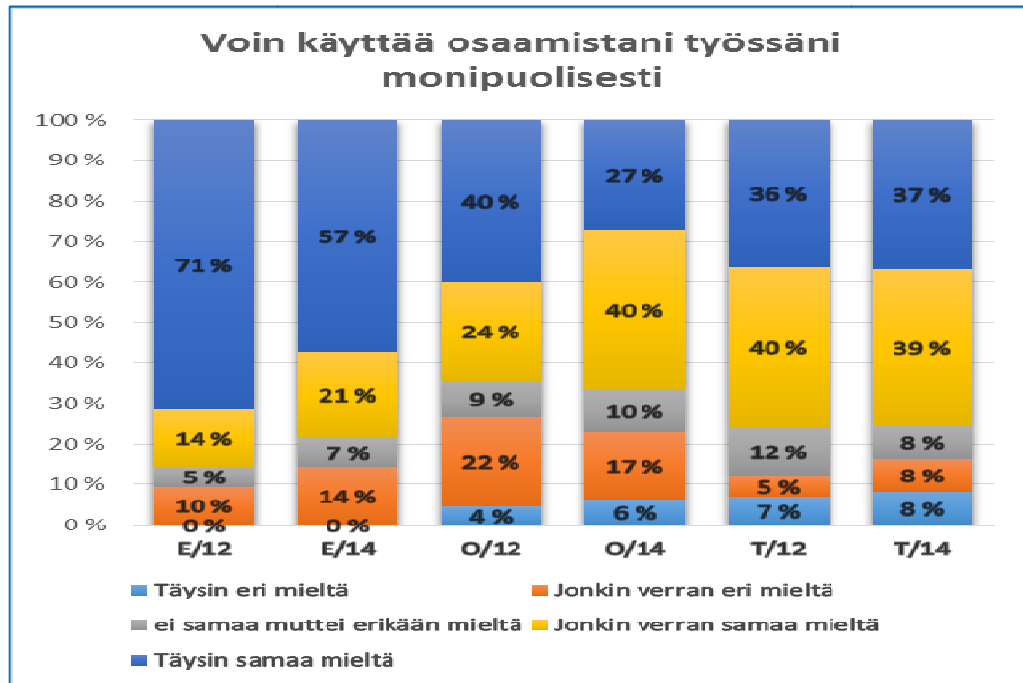


Olen tyytyväinen Metropolian tarjoamaan ja tukemaan koulutukseen

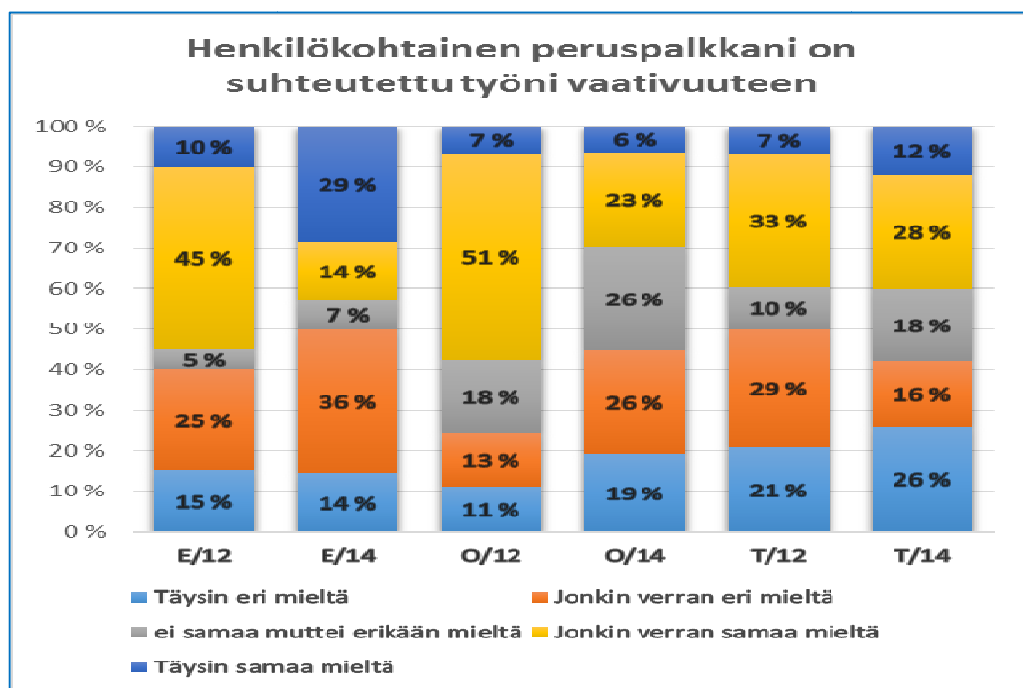
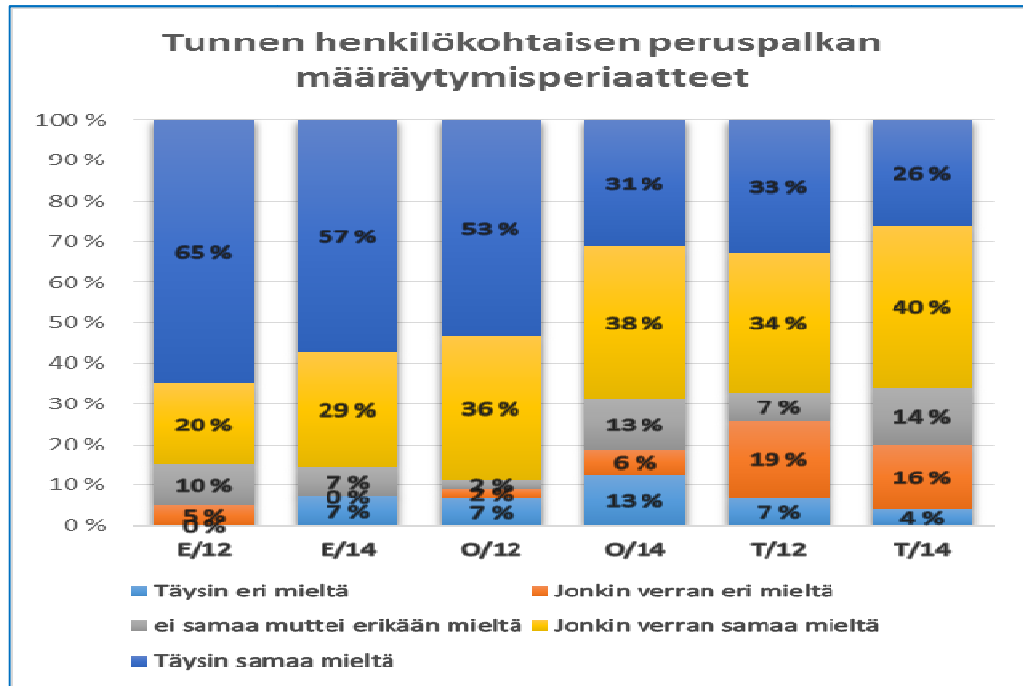


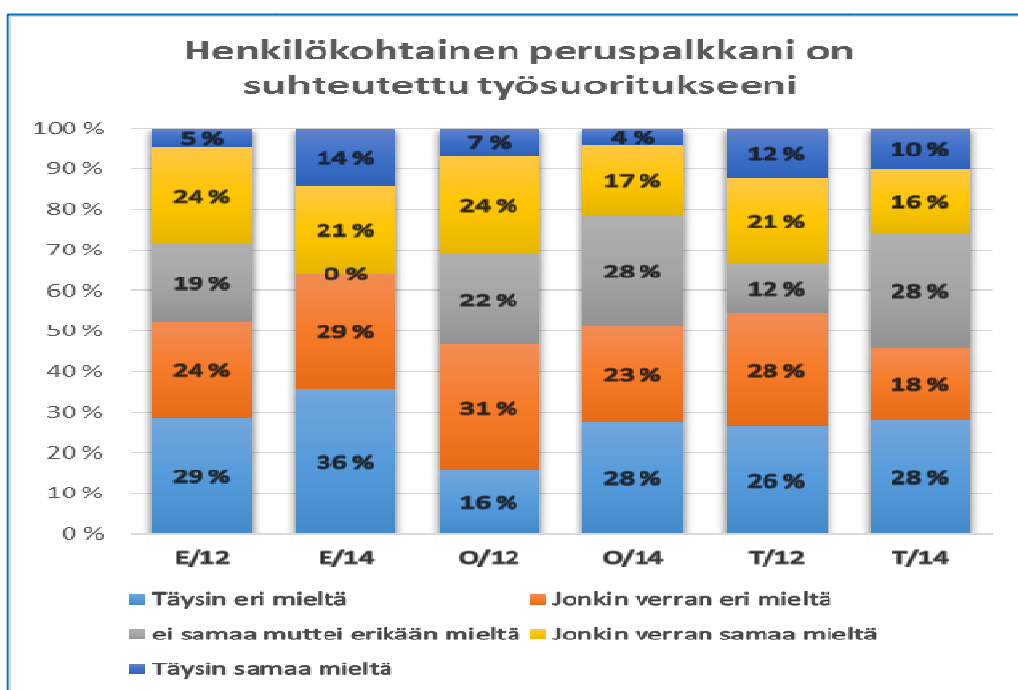
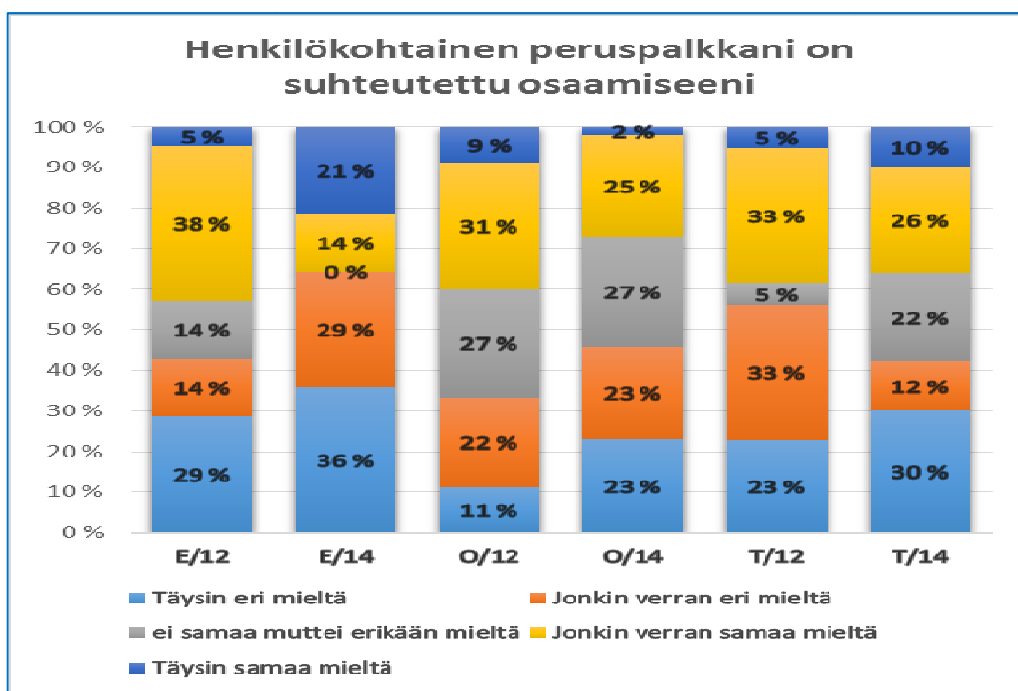
Ammatilliset kehitysmahdollisuuteni Metropoliaissa ovat hyvät

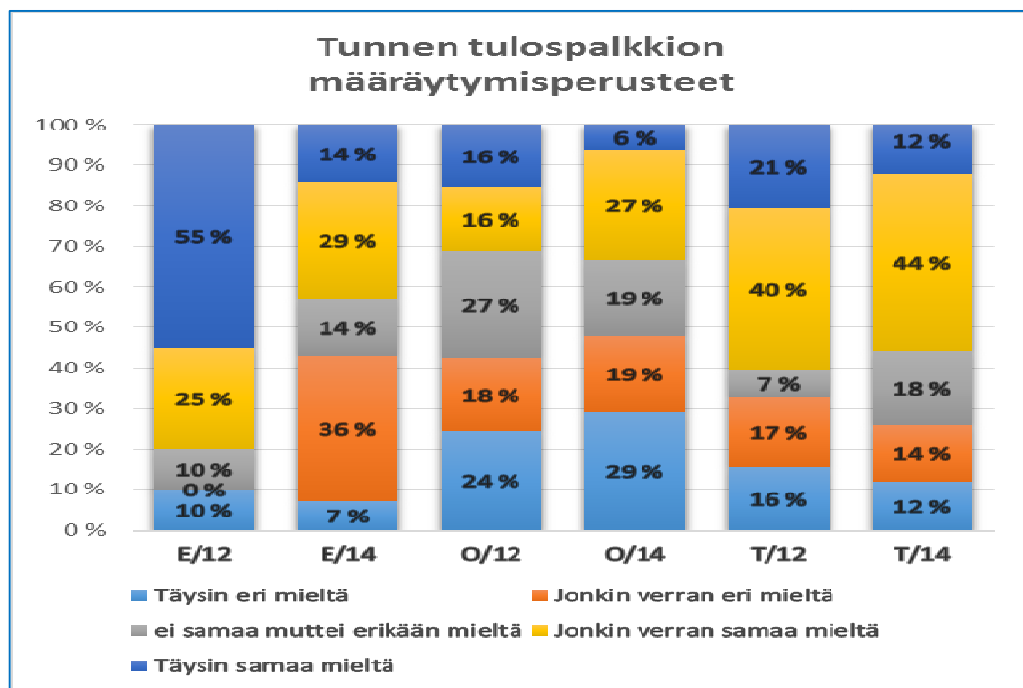
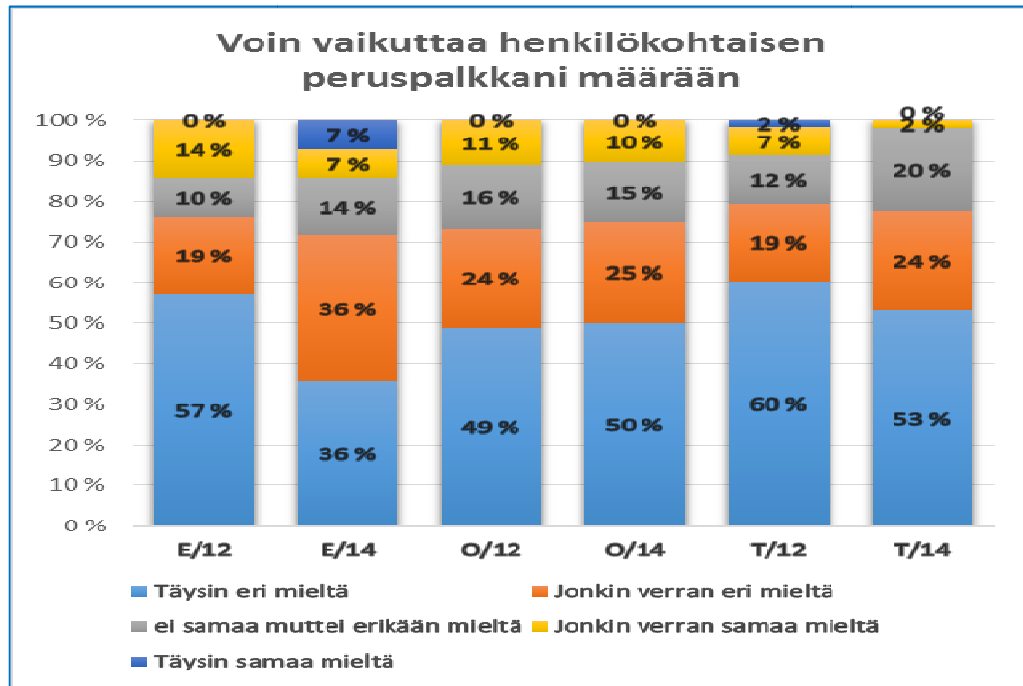




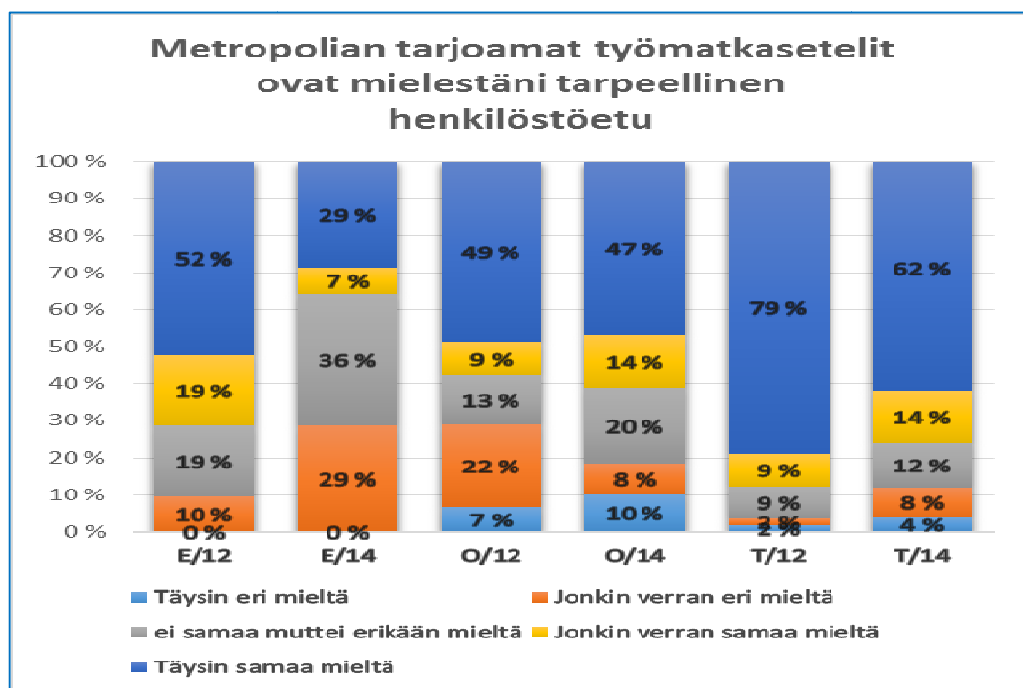
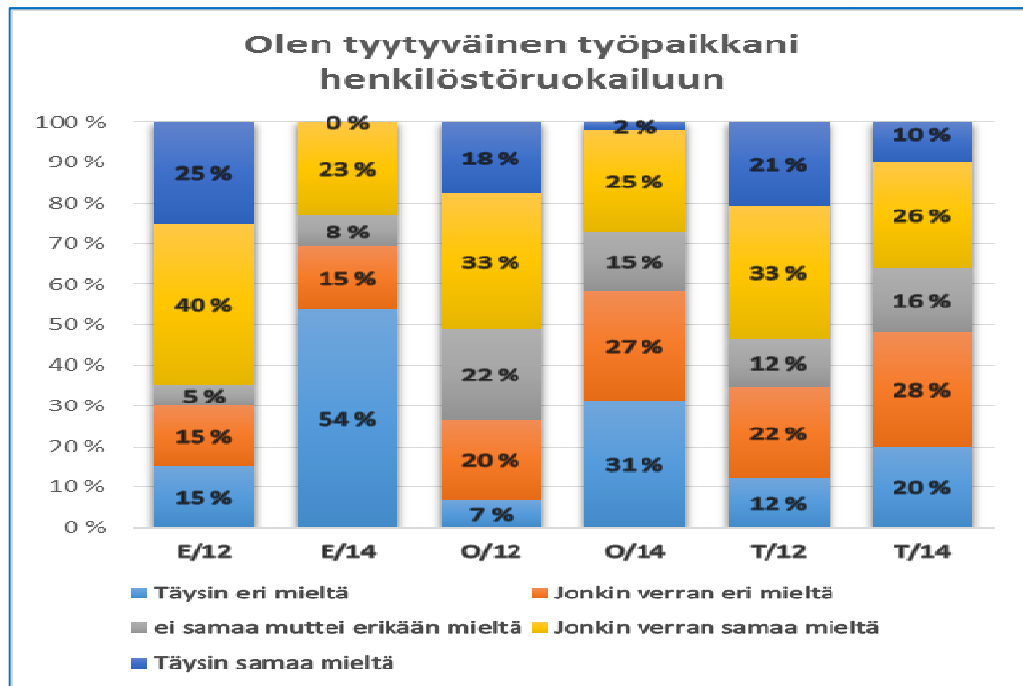
Rahallinen palkitseminen

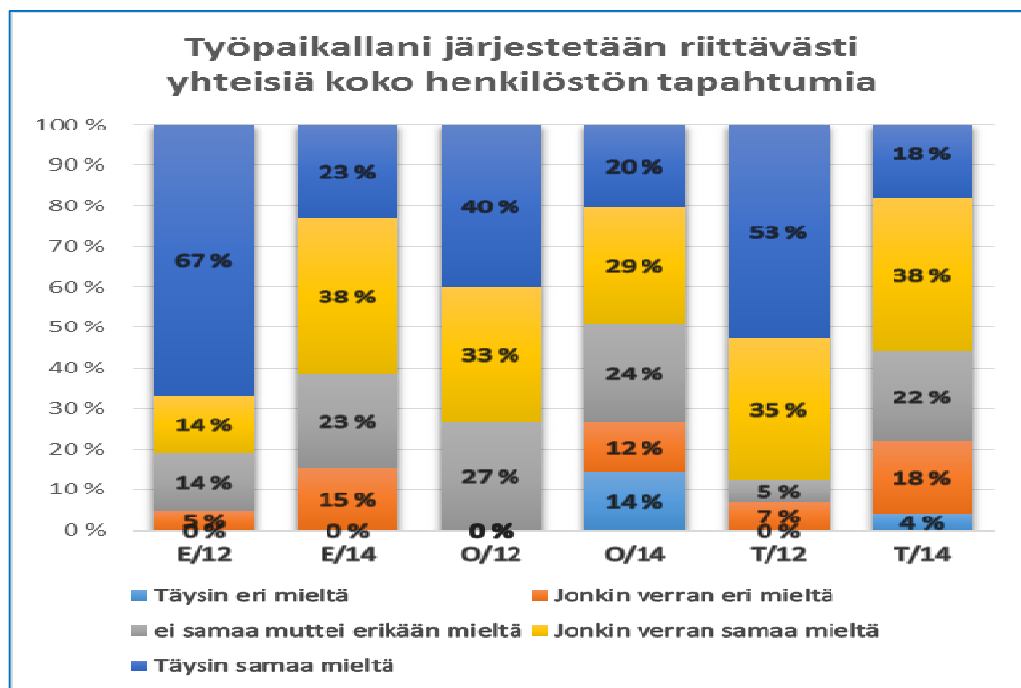
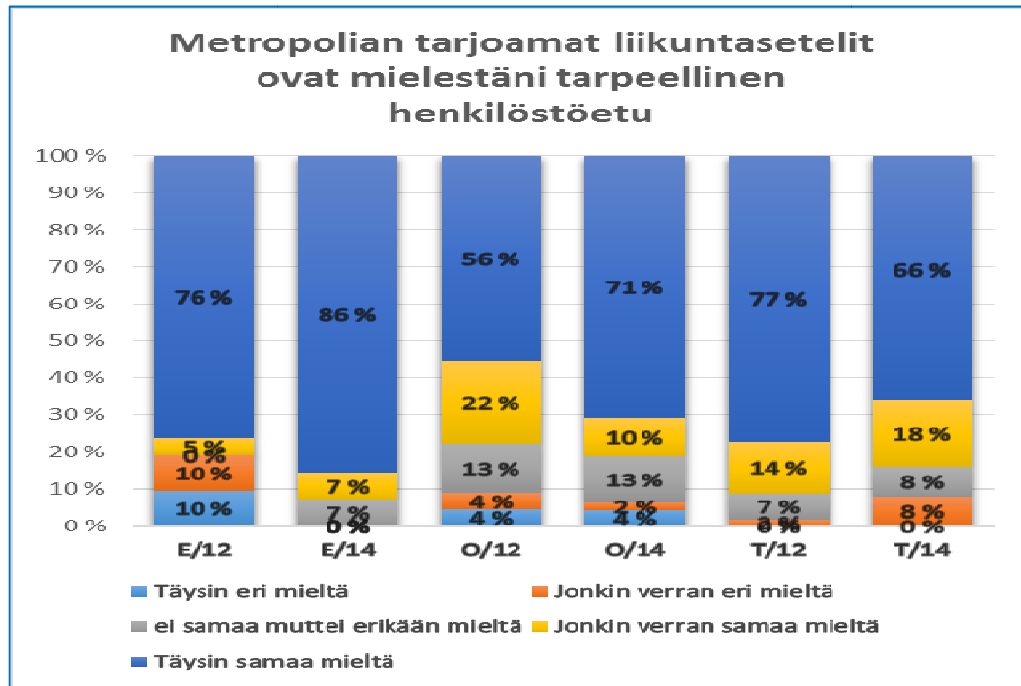




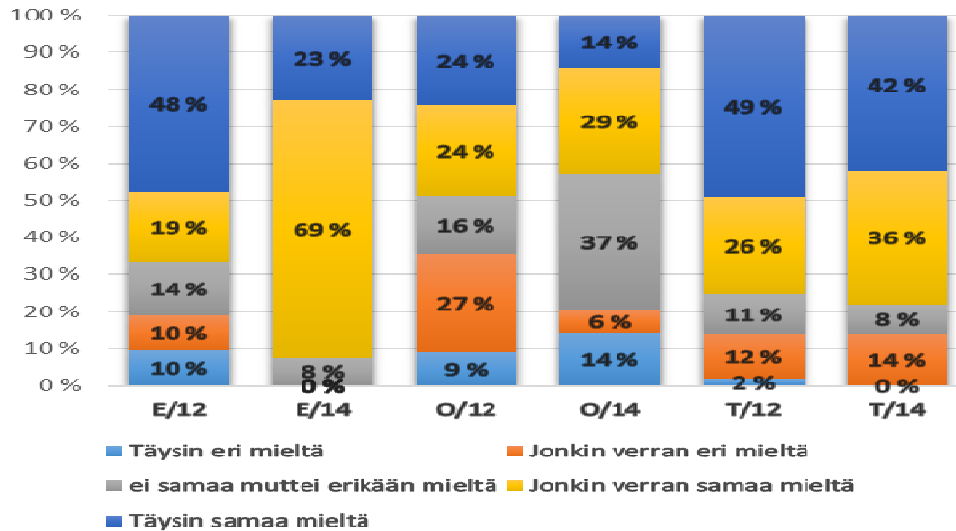


Henkilöstöedut

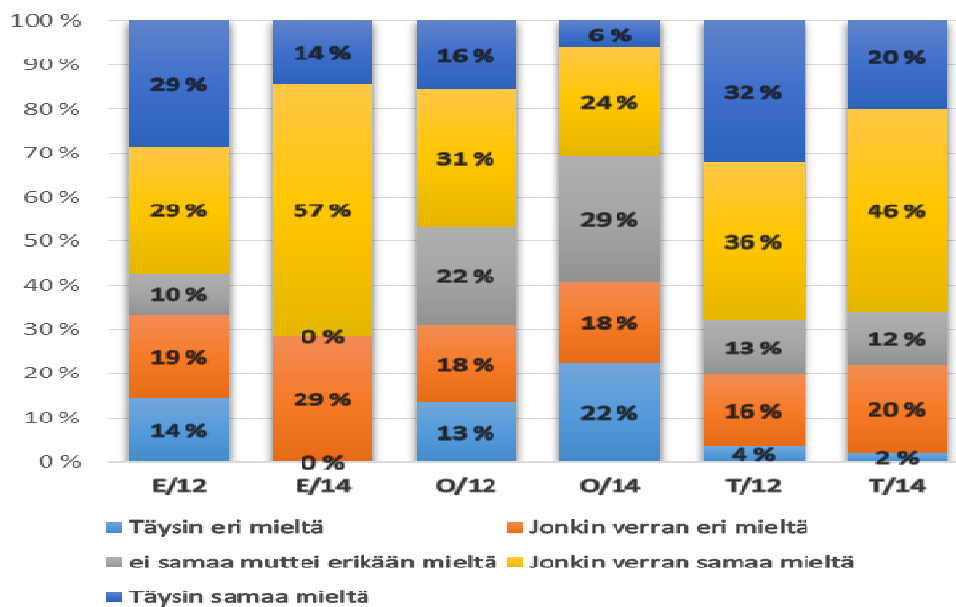


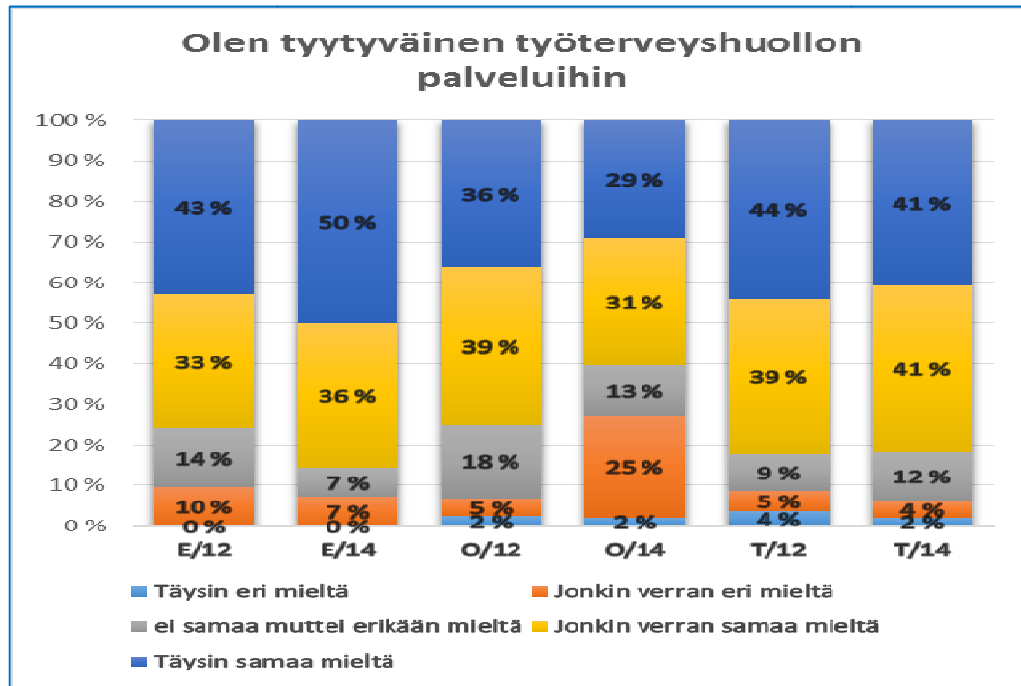


Työaikajärjestelyissä on otettu riittävästi huomioon työntekijöiden yksilölliset tarpeet



Työhyvinvointiani tuetaan riittävästi



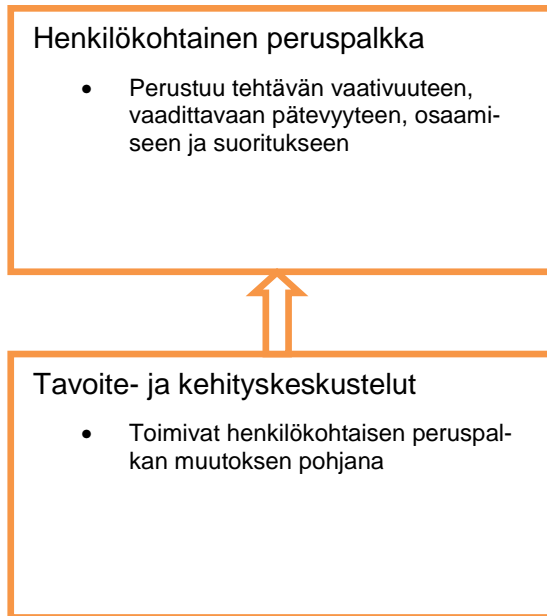


Ehdotus: Metropolian kokonaispalkitseminen

Työyhteisön toiminnallisuus		Työntekijän kasvu ja kehittyminen	
<ul style="list-style-type: none"> • Selkeät roolit ja työkokonaisuudet • Hyvä johtajuus • Sujuvat toimintatavat • Mahdollisuus vaikuttaa • Mahdollisuus osallistua 	<ul style="list-style-type: none"> • Suorituksen johtaminen • Osaamisen johtaminen • Toimivat kehityskeskustelut • Työntäjän tarjoama ja tukema koulutus • Ammatillinen kehittyminen • Työtehtäviin perehdyttäminen 		
Rahallinen palkitseminen		Henkilöstöedut	
<ul style="list-style-type: none"> • Henkilökohtainen peruspalkka, joka perustuu työn vaativuuteen, osaamiseen ja työsuoritukseen • Tilapäisestä tehtävien vaativuuden lisäyksestä maksetaan määräaikaista lisää • Tulospalkkio • Julkaisupalkkio • Metropolian menestyjä, tunnustuspalkkio 	<ul style="list-style-type: none"> • Henkilöstöruokailu • Työmatkaseteli • Liikuntasetelit • Henkilöstötapahtumat • Kerhotoiminta • Henkilöstön merkkipäivälahjat • Terveyttä ylläpitävät työolosuhteet • Lakisääteistä kattavampi työterveydenhuolto • Joustavat työajan järjestelyt 		

Ehdotus: Rahallisen palkitsemisen malliluonnos

Tehtäväkohtainen rahallinen palkitseminen



Muu rahallinen palkitseminen

